



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ**  
**ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΟΧΛΑ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΦΟΡΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ**  
**Α.Α.Δ.Ε.**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

Επιβλέπουσα:

Αμαλία Σταφυλά

Επίκουρη Καθηγήτρια

Κατερίνη, 2024

## **Μόχλα Γεωργία**

### **Αξιολόγηση απόδοσης των εφοριακών υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.**

#### **Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

#### **Εξεταστική Επιτροπή:**

- Επιβλέπουσα : Αμαλία Σταφυλά, Επίκουρη Καθηγήτρια
- Εξεταστής Α: Κεραμυδάς Χρήστος, Αναπληρωτής Καθηγητής
- Εξεταστής Β: Τσολάκης Ναούμ, Επίκουρος Καθηγητής

**«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»**

*Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.*

*Όνοματεπώνυμο: Μόχλα Γεωργία*

*Υπογραφή: Μόχλα Γεωργία*

*Ημερομηνία: 20/02/2024*

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΔΙΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

© Μόχλα Γεωργία, 2024

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Στην οικογένειά μου

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα ιδιαιτέρως να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Αμαλία Σταφυλά για το χρόνο που μου αφιέρωσε και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή της κατά τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά όλους τους συναδέλφους που με προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα και υποστήριξαν την πραγματοποίηση αυτής της προσπάθειας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, ως καινοτόμος και δυναμικός οργανισμός, προκειμένου να εκπληρώσει τη σημαντική αποστολή της, αντιλαμβάνομενη τις επιταγές της σύγχρονης εποχής εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Πρωτοπορεί στη δημόσια διοίκηση, δημιουργώντας και υλοποιώντας ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, δημιουργεί περιγράμματα θέσης εργασίας, όπου τοποθετεί όλους τους υπαλλήλους, ενώ συνδέει το περίγραμμο με το βαθμολόγιο και τις αμοιβές. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, βασίζεται στην κυκλική αξιολόγηση(360°) ποιοτική και στην ποσοτική αξιολόγηση, με απώτερο σκοπό την παροχή ευκαιριών για εξέλιξη και βελτίωση των υπαλλήλων της. Η παρούσα εργασία, έχει ως βασικό σκοπό να ερευνήσει και να αποτυπώσει την άποψη και το βαθμό ικανοποίησης των εφοριακών υπαλλήλων σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Για το λόγο αυτό, διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου, το οποίο περιλάμβανε συνολικά εξήντα ερωτήσεις και στάλθηκε το Δεκέμβριο του 2023 σε εφοριακούς υπαλλήλους δεκατεσσάρων ΔΟΥ. Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων προκύπτει ότι οι υπάλληλοι δεν θεωρούν το νέο σύστημα δίκαιο και αντικειμενικό, συμφωνούν με την υποχρεωτικότητα της αξιολόγησης, είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τα περιγράμματα θέσης εργασίας, τα κριτήρια και τις ικανότητες βάσει των οποίων αξιολογούνται ενώ διαφωνούν με την οριζόντια αξιολόγηση. Δεν είναι ικανοποιημένοι με την ποσοτική αξιολόγηση και τη σύνδεσή της με την αμοιβή μπόνους και πιστεύουν ότι δεν υφίστανται προοπτικές εξέλιξης. Η παρούσα εργασία συνεισφέρει στο να επισημάνει τα τρωτά σημεία του συστήματος αξιολόγησης, ώστε η διοίκηση να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας σε μεγαλύτερο και ευρύτερο δείγμα.

**Λέξεις κλειδιά:** Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Εφοριακοί Υπάλληλοι, Ποιοτική και Ποσοτική Αξιολόγηση, Διαχείριση Απόδοσης.

## ABSTRACT

The Independent Authority of Public Revenue, as an innovative and dynamic organization, in order to fulfill its important mission, realizing the imperatives of modern times, focuses on its human resources. It pioneers in public administration, creating and implementing a new human resources management system. Specifically, it creates job outlines, where it places all employees while linking the outline to grade and pay. The performance management system is based on cyclical evaluation (360o) qualitative and quantitative evaluation, with the ultimate goal of providing opportunities for development and improvement of its employees. The main purpose of this thesis is to investigate and capture the opinion and degree of satisfaction of tax officials regarding the new performance evaluation system. For this reason, a primary quantitative survey was conducted, using a questionnaire, which included a total of sixty questions and was sent in December 2023 to tax officials of fourteen tax offices. The results of the replies show that officials do not consider the new system fair and objective, agree with the mandatory assessment, are relatively satisfied with the job profiles, criteria and competences against which they are assessed and disagree with horizontal evaluation. They are not satisfied with the quantitative assessment and its linkage with bonus pay and believe that there are no prospects for advancement. This paper contributes to highlighting the vulnerabilities of the system, so that management can take the necessary corrective actions and it is proposed to conduct future research on a larger and wider sample.

**Keywords:** Independent Authority of Public Revenue, Tax Officers, Qualitative and Quantitative Evaluation, Performance Management.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ .....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....	3
1.1 Η έννοια της αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού .....	3
1.1.1 Ορισμοί της αξιολόγησης.....	3
1.1.2 Σκοπός της αξιολόγησης .....	4
1.1.3 Προϋποθέσεις ουσιαστικής και αποδοτικής αξιολόγησης .....	6
1.1.4 Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης.....	7
1.1.4.1 Αντικειμενικές μέθοδοι.....	7
1.1.4.2 Υποκειμενικές μέθοδοι.....	7
1.1.4.3 Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων .....	11
1.1.5 Σφάλματα αξιολόγησης .....	12
1.2 Η αξιολόγηση στο Ελληνικό Δημόσιο.....	13
1.3 Η αξιολόγηση στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) .....	15
1.3.1 Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε.....	15
1.3.2 Όραμα και Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. ....	15
1.3.3 Εσωτερικό Περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε.....	16
1.3.4 Νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης στην ΑΑΔΕ .....	19
1.3.4.1 Βαθμολόγιο – Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) .....	19

1.3.4.2	Διαχείριση Απόδοσης – Ποιοτική και Ποσοτική Αξιολόγηση .....	24
1.3.4.2.1	Προγραμματισμός – Στοχοθεσία .....	26
1.3.4.2.2	Αξιολόγηση Απόδοσης.....	27
1.3.4.2.2.1	Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης .....	33
1.3.4.3	Σύστημα Αμοιβών.....	34
1.3.4.4	Πορεία Σταδιοδρομίας.....	34
1.4	Σχετικές έρευνες.....	36
1.5	Στόχοι και υποθέσεις της παρούσας έρευνας.....	37
2.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	39
2.1.	Ερευνητική μέθοδος.....	39
2.2.	Δείγμα.....	39
2.3.	Ερευνητικό Εργαλείο .....	43
2.4.	Ερευνητική διαδικασία.....	49
3.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	50
3.1.	Ποιοτική αξιολόγηση.....	50
3.1.1.	Σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό .....	50
3.1.2.	Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης .....	51
3.1.3.	Αξιολόγηση με κριτήρια, περιγράμματα θέσης και ικανότητες.....	52
3.1.4.	Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα .....	54
3.1.5.	Αξιολόγηση και χρόνια υπηρεσίας.....	55
3.1.6.	Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση .....	56
3.1.7.	Διαδικασία αξιολόγησης και ικανοποίηση .....	56
3.1.8.	Κυκλικό σύστημα αξιολόγησης και ικανοποίηση .....	58
3.1.9.	Αξιολογητές και σφάλματα αξιολόγησης .....	61
3.1.10.	Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση .....	64

3.2.	Ποσοτική αξιολόγηση.....	65
3.2.1.	Ικανοποίηση και ποσοτική αξιολόγηση.....	65
3.2.2.	Σύνδεση ποσοτικής αξιολόγησης με πρόσθετη αμοιβή .....	67
3.3.	Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης.....	69
3.3.1.	Σύστημα αξιολόγησης και αύξηση της απόδοσης .....	69
3.3.2.	Αξιολόγηση προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων .....	70
3.3.3.	Αδικίες, ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα .....	74
3.3.4.	Αποτελέσματα αξιολόγησης και αμοιβές.....	76
3.3.5.	Αξιολόγηση και εκπαίδευση .....	77
3.3.6.	ΑΑΔΕ ως εκ νέου επιλογή εργασίας από τους υπαλλήλους της .....	81
3.4.	Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αξιολόγηση .....	82
3.4.1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποιοτική αξιολόγηση .....	83
3.4.2.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποσοτική αξιολόγηση .....	86
3.4.3.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης.....	89
4.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	93
4.1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	93
4.2.	Ποιοτική αξιολόγηση.....	94
4.2.1.	Σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό .....	94
4.2.2.	Γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης .....	94
4.2.3.	Αξιολόγηση με κριτήρια, περιγράμματα θέσης και ικανότητες.....	94
4.2.4.	Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα .....	95
4.2.5.	Αξιολόγηση και χρόνια υπηρεσίας.....	96
4.2.6.	Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση .....	96
4.2.7.	Διαδικασία αξιολόγησης και ικανοποίηση .....	96

4.2.8.	Κυκλικό σύστημα αξιολόγησης και ικανοποίηση .....	97
4.2.9.	Αξιολογητές και σφάλματα αξιολόγησης .....	98
4.2.10.	Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση .....	99
4.3.	Ποσοτική αξιολόγηση .....	100
4.3.1.	Ικανοποίηση και ποσοτική αξιολόγηση.....	100
4.3.2.	Σύνδεση ποσοτικής αξιολόγησης με πρόσθετη αμοιβή .....	101
4.4.	Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης.....	102
4.4.1.	Σύστημα αξιολόγησης και αύξησης της απόδοσης .....	102
4.4.2.	Αξιολόγηση προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων .....	103
4.4.3.	Αδικίες, ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα .....	106
4.4.4.	Αποτελέσματα αξιολόγησης και αμοιβές.....	106
4.4.5.	Αξιολόγηση και εκπαίδευση .....	107
4.4.6.	ΑΑΔΕ ως οργανισμός επιλογής εργασίας .....	108
4.5.	Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αξιολόγηση .....	109
4.5.1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποιοτική αξιολόγηση .....	109
4.5.2.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποσοτική αξιολόγηση .....	109
4.5.3.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης.....	111
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	112
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	119
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	125

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ποσοστά βαρύτητας κριτηρίων Θ.Ε .....	22
Πίνακας 2: Κλίμακα βαθμών θέσεων εργασίας .....	22
Πίνακας 3: Συντελεστές βαρύτητας για υπαλλήλους.....	30
Πίνακας 4: Συντελεστές βαρύτητας για προϊσταμένους .....	31
Πίνακας 5: Πίνακας μοριοδότησης κριτηρίων για επιλογή Προϊσταμένων ....	35
Πίνακας 6: Ανάλυση αξιοπιστίας στοιχείων.....	46
Πίνακας 7: Γνώση των υπαλλήλων για το νέο σύστημα αξιολόγησης.....	51
Πίνακας 8: Συσχέτιση κριτηρίων αξιολόγησης με το αντικείμενο εργασίας ...	52
Πίνακας 9: Το περίγραμμα θέσης εργασίας και περιγραφή εργασιών που εκτελούνται.....	53
Πίνακας 10: Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα .....	54
Πίνακας 11: Υποχρεωτική αξιολόγηση και ειδική αμοιβή .....	54
Πίνακας 12: Ικανοποίηση από την ετήσια διάρκεια της αξιολογικής περιόδου .....	58
Πίνακας 13: Σχήματα αξιολόγησης και αντικειμενικότητα.....	58
Πίνακας 14: Κυκλική Αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα .....	59
Πίνακας 15: Αξιολογητές και εκπαίδευση.....	61
Πίνακας 16: Αξιολογητές λάθη από πρόσφατα γεγονότα.....	62
Πίνακας 17: Ίδια βαθμολογία αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους ....	63
Πίνακας 18: Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση .....	64
Πίνακας 19: Η άποψη των υπαλλήλων για τα κριτήρια των στόχων.....	66
Πίνακας 20: Στόχοι και παροχή κατάλληλων μέσων .....	67
Πίνακας 21: Η αμοιβή επίτευξης στόχων (Bonus) ως κίνητρο.....	69
Πίνακας 22: Σύστημα αξιολόγησης και αύξηση της απόδοσης .....	69
Πίνακας 23: Θετική αξιολόγηση και μετακίνηση.....	71
Πίνακας 24: Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και βελτίωσης.....	72
Πίνακας 25: Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και ανατροφοδότηση .....	72
Πίνακας 26: Χαμηλή απόδοση και πρόγραμμα βελτίωσης .....	73

<b>Πίνακας 27:</b> Αξιολόγηση και διαφάνεια προαγωγών .....	73
<b>Πίνακας 28:</b> Νέο σύστημα αξιολόγησης και αδικίες.....	75
<b>Πίνακας 29:</b> Νέο σύστημα αξιολόγησης ποινές και απολύσεις.....	75
<b>Πίνακας 30:</b> Αποτελέσματα αξιολόγησης και καθορισμός αμοιβής .....	76
<b>Πίνακας 31:</b> Εκπαιδευτικά προγράμματα και βοήθεια στην εργασία .....	80
<b>Πίνακας 32:</b> Εκπαιδευτικά προγράμματα και επάρκεια μέσων .....	80
<b>Πίνακας 33:</b> Εκπαιδευτικά προγράμματα ΦΟ.Τ.Α και υπηρεσιακές ανάγκες .	81
<b>Πίνακας 34:</b> Συσχέτιση φύλου και ποιοτικής αξιολόγησης .....	83
<b>Πίνακας 35:</b> Συσχέτιση ηλικίας και ποιοτική αξιολόγηση.....	84
<b>Πίνακας 36:</b> Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου και ποιοτικής αξιολόγησης .	85
<b>Πίνακας 37:</b> Συσχέτιση χρόνια υπηρεσίας και ποιοτική αξιολόγηση .....	85
<b>Πίνακας 38:</b> Συσχέτιση υπηρεσιακής θέσης και ποιοτική αξιολόγηση.....	86
<b>Πίνακας 39:</b> Συσχέτιση φύλου και ποσοτικής αξιολόγησης.....	87
<b>Πίνακας 40:</b> Συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ποσοτικής αξιολόγησης .	87
<b>Πίνακας 41:</b> Υπηρεσιακή θέση και ποσοτική αξιολόγηση .....	88
<b>Πίνακας 42:</b> Χρόνια υπηρεσίας και ποσοτική αξιολόγηση.....	88
<b>Πίνακας 43:</b> Συσχέτιση ηλικίας και ποσοτικής αξιολόγησης .....	89
<b>Πίνακας 44:</b> Συσχέτιση φύλου και διαχείρισης αποτελεσμάτων απόδοσης ..	90
<b>Πίνακας 45:</b> Συσχέτιση ηλικίας και διαχείρισης αποτελεσμάτων απόδοσης ...	90
<b>Πίνακας 46:</b> Συσχέτιση εκπαίδευσης και αποτελεσμάτων απόδοσης .....	91
<b>Πίνακας 47:</b> Συσχέτιση χρόνων υπηρεσίας και αποτελεσμάτων απόδοσης ..	91
<b>Πίνακας 48:</b> Συσχέτιση υπηρεσιακής θέσης και αποτελεσμάτων απόδοσης	92

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 1:</b> Οι αξίες της ΑΑΔΕ .....	16
<b>Εικόνα 2:</b> Βασικό οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ .....	17
<b>Εικόνα 3:</b> Άνδρες υπάλληλοι της ΑΑΔΕ	<b>Εικόνα</b>
<b>4:</b> Γυναίκες υπάλληλοι της ΑΑΔΕ.....	18
<b>Εικόνα 5:</b> Κατανομή Ανθρωπίνου Δυναμικού της ΑΑΔΕ ανά ηλικία .....	18
<b>Εικόνα 6:</b> Εκπαίδευση Ανθρωπίνου Δυναμικού της ΑΑΔΕ .....	19
<b>Εικόνα 7:</b> Κύκλος Διαχείρισης της Απόδοσης .....	26
<b>Εικόνα 8:</b> Φύλο .....	41
<b>Εικόνα 9:</b> Ηλικιακή κατανομή .....	41
<b>Εικόνα 10:</b> Επίπεδο εκπαίδευσης .....	42
<b>Εικόνα 11 :</b> Έτη υπηρεσίας.....	42
<b>Εικόνα 12:</b> Υπηρεσιακή Θέση .....	43

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:</b> Άποψη για το αν είναι δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης .....	50
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:</b> Άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης .....	51
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:</b> Συσχέτιση ικανοτήτων ΠΘΕ με το αντικείμενο εργασίας .....	53
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:</b> Προϋπόθεση της συμμετοχής στην αξιολόγηση για την κατοχή θέσης ευθύνης .....	55
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:</b> Χρόνια υπηρεσίας και αξιολόγηση .....	56
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:</b> Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση .....	56
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:</b> Ικανοποίηση από την κλίμακα της αξιολόγησης .....	57
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8:</b> Ικανοποίηση από το πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης .....	57
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:</b> Αυτοαξιολόγηση και αυτοβελτίωση .....	60
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:</b> Αξιολόγηση από και προς άλλους συναδέλφους .....	60
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:</b> Απαντήσεις - προσωπικές σχέσεις και λάθη αξιολογητών .....	62
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12:</b> Φαινόμενο “όλοι άριστοι” στην αξιολόγηση .....	63
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:</b> Ικανοποίηση υπαλλήλων από την τελευταία αξιολόγηση ..	64
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:</b> Ποσοτική αξιολόγηση για υπαλλήλους .....	65
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15:</b> Ποσοτική αξιολόγηση σε επίπεδο τμήματος .....	66
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16:</b> Άποψη των υπαλλήλων για αν το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο .....	68
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17:</b> Ικανοποίηση από τη σύνδεση του bonus με την ειδική αμοιβή .....	68
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18:</b> Νέο σύστημα - δυνατότητες αξιοποίησης γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων .....	70
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19:</b> Προοπτικές ανέλιξης με το σύστημα αξιολόγησης .....	71
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20:</b> Νέο σύστημα αξιολόγησης και δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας .....	74



<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21:</b> Διαχείριση υψηλής απόδοσης και μισθολογική επιβράβευση .....	77
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22:</b> Χαμηλή απόδοση και επίπτωση στο μισθολόγιο.....	77
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23:</b> ΑΑΔΕ και πορεία σταδιοδρομίας των υπαλλήλων .....	78
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24:</b> Αξιολόγηση και ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών .....	78
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25:</b> Παρακολούθηση υπαλλήλων προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ	79
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26:</b> Παρακολούθηση υπαλλήλων προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α. ....	79
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27:</b> ΑΑΔΕ και εκ νέου επιλογή ως χώρο εργασίας .....	82

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναμφίβολα σημαντικότερος και καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο κεφάλαιο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να ανταποκριθούν στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί διαδικασία κρίσιμη και απαραίτητη, προκειμένου να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι. Ταυτόχρονα, συνιστά βασικό εργαλείο ώστε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αξιοποιήσει και να διαχειριστεί το προσωπικό αποτελεσματικότερα, προκειμένου ο οργανισμός να ανταποκριθεί με επιτυχία στο ρόλο και την αποστολή του.

Η ΑΑΔΕ, ως πρωτοπόρος και καινοτόμος οργανισμός, με πολύ κρίσιμο ρόλο και αποστολή για την κρατική λειτουργία και το κοινωνικό σύνολο, ενεργοποιεί τις δυνάμεις της και δημιουργεί ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Βασικοί άξονες του νέου συστήματος αποτελούν το βαθμολόγιο, η διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα αποδοχών και οι διαδικασίες σταδιοδρομίας. Όλα τα στελέχη της ΑΑΔΕ αξιολογούνται με το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Αφετηρία εφαρμογής του νέου συστήματος αποτελεί η αξιολογική περίοδος έτους 2020. Σήμερα, έχουν ήδη πραγματοποιηθεί τρεις συναπτές αξιολογήσεις για τα έτη 2020, 2021 και 2022, με την τελευταία να έχει ολοκληρωθεί το Δεκέμβριο του 2023.

Στο χρονικό αυτό σημείο, είναι ζωτικής σημασίας να εξετασθεί το ζήτημα της αποδοχής του νέου συστήματος αξιολόγησης από τους υπαλλήλους, προκειμένου αυτό να κριθεί ως προς την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του. Για το σπουδαίο αυτό λόγο, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό σκοπό να αποτυπώσει τις απόψεις, τις αντιλήψεις, το βαθμό ικανοποίησης και τη στάση των εφοριακών υπαλλήλων για το νέο σύστημα αξιολόγησης. Ειδικότερα, ερευνάται η άποψη των υπαλλήλων για την ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση, για την όλη διαδικασία διεξαγωγής της καθώς και τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Επιμέρους στόχος της εργασίας αποτελεί ο εντοπισμός των τρωτών και αδύναμων σημείων του νέου συστήματος, προκειμένου να λάβουν χώρα στοχευμένες διορθωτικές ενέργειες από τη διοίκηση για ένα σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό με αποδοχή από τους εργαζόμενους.

Η παρούσα εργασία δομείται ως ακολούθως:

Στο πρώτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η έννοια της αξιολόγησης σε θεωρητικό επίπεδο, αναφέρονται οι ορισμοί της αξιολόγησης, ο σκοπός, οι προϋποθέσεις ουσιαστικής και αποδοτικής αξιολόγησης. Καταγράφονται τα είδη των συστημάτων αξιολόγησης με αναφορά στα σφάλματα που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκειά της. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ιστορική αναδρομή της αξιολόγησης στο Ελληνικό Δημόσιο όπως ξεκίνησε μέχρι και σήμερα, καταλήγοντας στην παρουσίαση της ΑΑΔΕ και την περιγραφή του νέου συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Επίσης έγινε αναφορά σε σχετικές έρευνες και παρουσιάζονται οι στόχοι της παρούσας έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και περιγράφεται η ερευνητική διαδικασία που πραγματοποιήθηκε.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των δεδομένων, κατόπιν στατιστικής ανάλυσης με τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, επιχειρείται η ερμηνεία και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και πραγματοποιείται συσχέτιση –σύγκριση με τη βιβλιογραφία.

Η ολοκλήρωση της εργασίας περιλαμβάνει τα συμπεράσματα, με παράθεση των κύριων ευρημάτων, τη συμβολή της παρούσας εργασίας σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο και την υποβολή προτάσεων για διορθωτικές ενέργειες από την διοίκηση. Αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και ταυτόχρονα προτείνεται η διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών.

## 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1 Η έννοια της αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού

#### 1.1.1 Ορισμοί της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αδιαμφισβήτητα μία από τις βασικότερες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και συντελεί στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Για την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί:

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί σπουδαία διαδικασία συντελώντας αποτελεσματικά στη λήψη των στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων ενός οργανισμού. Όταν γίνεται κατάλληλα είναι δυνατό να αποτελέσει το εργαλείο για την πρόοδο και την βελτίωση των αποτελεσμάτων των ατόμων και την εναρμόνιση των αποδόσεων με την αποστολή του οργανισμού (Gomez- Mejia et al., 2015).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα εργαλείο για την μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού. Συνήθως πρόκειται για μία λειτουργία η οποία έχει σχεδιαστεί από τη κεντρική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού όπου κάθε προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση των υφιστάμενων, μία μόνο καταγραφή απόδοσης κατ'έτος ( Taylor et al., 2014).

Η υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού προϋποθέτει την πραγματοποίηση έργου μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και με σαφή τρόπο. Η ολοκλήρωση αυτού του έργου συνιστά την απόδοση του κάθε εργαζομένου (Χυτήρης, 2013).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαρκής και συστηματική σειρά ενεργειών προκειμένου να προσδιοριστεί μετρήσιμα η αποδοτικότητα των μελών ενός οργανισμού (Carroll & Schneir, 1982).

Κατόπιν της ανάληψης και εκτέλεσης ενός έργου συγκρίνεται η απόδοση ενός ατόμου σε σχέση με άλλα άτομα καθώς και με τα ανάλογα πρότυπα προκειμένου να προσδιοριστεί η απόδοση του κάθε ατόμου (Μπάκας, 2014).

Η αξιολόγηση απόδοσης προσδιορίζεται ως την αποτίμηση της τωρινής ή της παρελθοντικής απόδοσης ενός ατόμου αναφορικά με τα πρότυπα απόδοσης που σχετίζονται με τη θέση της εργασίας του (Dessler, 2015).

### 1.1.2 Σκοπός της αξιολόγησης

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να διερευνήσουν τους παράγοντες που συντέλεσαν στα οριστικά αποτελέσματά τους και ειδικά το ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού αναγκάστηκαν να προχωρήσουν στην καταγραφή και αξιοποίηση της αξιολόγησης των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης έργου και εργαζομένων αξιοποιούνται, κυρίως για τους εξής σκοπούς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

- **Προσδιορισμός των στόχων απόδοσης και βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.** Για να καταστεί μία αξιολόγηση αποτελεσματική θα πρέπει ο εργαζόμενος να αξιολογηθεί βάσει συγκεκριμένων στόχων, όπως αυτοί έχουν τεθεί σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι τομείς απόδοσης που θα αξιολογηθούν επιβάλλεται να είναι σαφείς και στον αξιολογούμενο και στον αξιολογητή. Θα πρέπει να διασφαλίζεται πλήρης συσχέτιση ανάμεσα σε αυτό που αξιολογείται και στο καθηκοντολόγιο του εργαζομένου. Μέσω της αξιολόγησης εξακριβώνεται κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος έχει συνεισφέρει στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτά η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές και διορθωτικές κινήσεις προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης.
- **Ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων.** Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αξιολόγησης εξάγονται αποτελέσματα σχετικά με υπερεπάρκεια, επάρκεια ή υστέρηση στην απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται και

ακολουθούν στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις, με σκοπό την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την απόκτηση γνώσεων και τελικά την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους με στόχο και αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.

- **Συσχέτιση αμοιβής με τα αποτελέσματα της απόδοσης των εργαζομένων.** Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέσω της αξιολόγησης στοχεύουν να παροτρύνουν τους εργαζόμενους συνεχώς δίνοντας κατάλληλα κίνητρα σε αυτούς, προκειμένου να αυξήσουν τις ικανότητές τους και να έχουν αυξημένες επιδόσεις, καθορίζοντας παράλληλα ένα σύστημα αμοιβών και μπόνους (Swansburg & Swansburg, 1999). Το σημαντικότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί η ανταποδοτική πληρωμή της εργασίας του (Παπαλεξανδρή, 2008).
- **Ανατροφοδότηση και εξέλιξη των εργαζομένων.** Το σύνολο ενεργειών της αξιολόγησης εμπεριέχει τρία βήματα: τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών της εργασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης βάσει των προδιαγραφών που έχουν τεθεί και την παροχή πληροφόρησης των εργαζομένων (Dessler, 2015). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο όσο και ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων στόχων συζητούνται μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αξιοποιηθούν τόσο για τη βελτίωση ή τη διατήρηση της απόδοσής του όσο και για την χάραξη της πορείας σταδιοδρομίας του κάθε αξιολογούμενου. Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης είναι δυνατό να προκύψει το φαινόμενο της εξαιρετικά υψηλής ή ιδιαίτερα χαμηλής απόδοσης εργαζομένου το οποίο η επιχείρηση οφείλει να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο άμεσα και αποτελεσματικά.
- **Βελτίωση του συστήματος προαγωγών και επιλογής των υπαλλήλων.** Εφόσον η αξιολόγηση διενεργείται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο τότε τα αποτελέσματά της συμβάλλουν στη διαφάνεια των προαγωγών των εργαζομένων και στην περίπτωση πλήρωσης ανώτερων θέσεων ευθύνης επιλέγεται ο καλύτερος και αποδοτικότερος υπάλληλος.

### 1.1.3 Προϋποθέσεις ουσιαστικής και αποδοτικής αξιολόγησης

Η επιτυχία του συστήματος της αξιολόγησης εξαρτάται σημαντικά από παράγοντες όπως την επαγγελματική κουλτούρα του οργανισμού και τους επιχειρησιακούς στόχους, τα σχέδια δράσης ανθρωπίνου δυναμικού και το περιβάλλον της επιχείρησης (Levy & Williams, 2004). Βασικές προϋποθέσεις προκειμένου να καταστεί η αξιολόγηση αποτελεσματική είναι:

**Το σύστημα αξιολόγησης.** Προκειμένου να καταστεί ένα σύστημα αξιολόγησης επιτυχημένο χρειάζεται να πληροί κάποιους όρους ως προς τα βασικά του στοιχεία. Συγκεκριμένα (Παπαλεξανδρή, 2008):

- Καθορισμένο και ξεκάθαρο σε όλους.
- Προσαρμοσμένο με τις ιδιαιτερότητές και το περιβάλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Αποδοχή από τους εργαζόμενους.
- Αμερόληπτο και δίκαιο.
- Επικεντρωμένο στο να εντοπίζει στόχους και αποτελέσματα και να προσδιορίζει τομείς βελτίωσης.

**Ικανότητες αξιολόγησης.** Η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους αξιολογητές επομένως για μια αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση, οι αξιολογητές θα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένη εκπαίδευση και γνώση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) και να έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες όπως να συλλέγουν διαφορετικά γεγονότα και να συνδυάζουν αντίθετα δεδομένα προκειμένου να εξασφαλιστεί μία έγκυρη αξιολόγηση.

**Επαγγελματική κουλτούρα.** Προκειμένου η αξιολόγηση να διεξαχθεί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα θα πρέπει το κλίμα εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού να είναι θετικό, να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση, υιοθέτηση των αξιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους καθώς και αποδοχή της αξιολόγησης ως μία διαδικασία ωφέλιμη και ανταποδοτική με δικαιοσύνη για όλους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### **1.1.4 Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης**

Σε περίπτωση που μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός θελήσει να προβεί σε αξιολόγηση του προσωπικού του μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε διάφορες μεθόδους ανάλογα με τις ανάγκες του και τους σκοπούς που θέλει να εξυπηρετήσει. Ένας βασικό διαχωρισμός των μεθόδων που χρησιμοποιούνται είναι σε αντικειμενικές και υποκειμενικές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

##### **1.1.4.1 Αντικειμενικές μέθοδοι.**

Χαρακτηρίζονται αυτές όπου η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται σύμφωνα με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια όπως (Παπαλεξανδρή, 2008) :

- Μέθοδος μέτρησης της απόδοσης με βάση την παραγωγή .Είναι αποτελεσματική μέθοδος σχετικά με την παραγωγή προϊόντων αλλά όχι και με την παροχή υπηρεσιών, στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια κυρίως από επιχειρήσεις στο βιομηχανικό κλάδο.

- Μέθοδος αξιολόγησης με βάση τις πωλήσεις. Απλή μέθοδος, υπολογίζει τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο, βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων.

- Αξιολόγηση με βάση τα ατομικά στοιχεία του προσωπικού. Αφορά μετρήσεις σχετικά με αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού, χρήση αναρρωτικών αδειών, επιπλήξεις που του έχουν γίνει, αναφορές από τους προϊσταμένους, μη τήρηση ωραρίου εργασίας. Σημαντικό μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή δεν καταγράφεται η απόδοση του εργαζομένου και η αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

##### **1.1.4.2 Υποκειμενικές μέθοδοι.**

Είναι αυτές που αξιολογούν περισσότερο ποιοτικά δεδομένα παρά ποσοτικά αποτελέσματα και διαχωρίζονται στις μεθόδους συγκρίσεως και στις αξιολογήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους αξιολογήσεων γιατί αυτές μετρούν περισσότερο τη συμπεριφορά, την απόδοση της εργασίας και προσδιορίζουν με ποιοτικά στοιχεία τις γνώσεις και τις



ικανότητες των εργαζομένων, ώστε να προκύπτει με τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας.

**-Μέθοδοι Συγκρίσεως** οι οποίες συγκρίνουν και στη συνέχεια κατατάσσουν τους εργαζομένους μεταξύ τους. Μέθοδοι συγκρίσεως είναι:

- **Κατάταξη ( Ranking ).** Απλή, γρήγορη και άμεση μέθοδος όπου κατατάσσονται οι εργαζόμενοι από τον αρμόδιο αξιολογητή σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους από τον καλύτερο, προς τον καλό και στη συνέχεια προς τον χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002). Εύχρηστη και αποτελεσματική μέθοδος για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2013). Μέθοδος βασισμένη στην υποκειμενικότητα καθώς υπάρχει έλλειψη κριτηρίων και δεν προσφέρει επαναπληροφόρηση στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοσή του (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).
- **Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης .** Αποτελεί παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου όπου ο αξιολογητής κατατάσσει το προσωπικό ξεκινώντας με τον πρώτο καλύτερο, τον πρώτο χειρότερο έπειτα με τον δεύτερο καλύτερο, τον δεύτερο χειρότερο συνεχίζοντας με τον ίδιο τρόπο για όλο το προσωπικό (Σαρμανιώτης, 2005). Εξακολουθούν να ισχύουν τα ίδια μειονεκτήματα με την παραπάνω μέθοδο (Μούζα Λαζαρίδη, 2006)
- **Κατάταξη των υπαλλήλων σε ζευγάρια.** Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει εργαζομένους στο ίδιο τμήμα με παρόμοιες εργασίες. Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται με τη διαδικασία της σύγκρισης ανά ζεύγος (κατάταξη σε ζευγάρια) εργαζομένων για μία σειρά από ικανότητες, κριτήρια και γνωρίσματα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019). Ανάλογα με το πόσες φορές επιλέχθηκε ο κάθε εργαζόμενος από το κάθε ζευγάρι προκύπτει και η σειρά κατάταξης των αξιολογούμενων.
- **Μέθοδος επιβεβλημένης επιλογής.** Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το προσωπικό χωρίζεται σε κατηγορίες, όπου σε κάθε κατηγορία συμμετέχει συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων. Στην κατηγορία άριστος για παράδειγμα 5%, στην κατηγορία πολύ καλός 15%, πολύ επαρκής 50%, επαρκής 25%, ανεπαρκής 5% (Παπαλεξανδρή, 2008). Σε έναν οργανισμό

όμως μπορεί το ποσοστό των εργαζομένων με τον χαρακτηρισμό άριστος να είναι μεγαλύτερο του 5% και άρα αυτοί να πρέπει να καταταγούν στην χαμηλότερη κατηγορία πολύ καλός, με αποτέλεσμα λανθασμένη αξιολόγηση αλλά και αντίδραση του προσωπικού.

- **Μέθοδοι σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης** οι οποίες αξιολογούν με βάση συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας και αποτυπώνουν το βαθμό του επιπέδου ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος, όπως αυτά έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό με τη συμπλήρωση αντίστοιχων φορμών/ερωτηματολογίων (Τζωρτζάκης & Mohan , 2021) . Αναλυτικά:

- **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (graphic rating scale method).** Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων αξιολογούνται βάσει κλίμακας την οποία καλείται να συμπληρώσει σε φόρμα ο εκάστοτε αξιολογητής. Γρήγορη, απλή και αποτελεσματική μέθοδος με αποδοχή από το σύνολο των εργαζομένων.
- **Σταθμισμένος κατάλογος (weighted checklist).** Σε αυτή μέθοδο ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει από μία λίστα που περιλαμβάνει ιδιότητες και χαρακτηριστικά των αξιολογούμενων όπως αυτά έχουν οριστεί από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- **Κρίσιμα περιστατικά. (critical incident method).** Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος διατηρεί αρχείο με διαφορά περιστατικά που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, είτε πρόκειται για θετικά ή για αρνητικά. Με αυτό τον τρόπο ο προϊστάμενος, είναι σε θέση να θυμάται όχι μόνο τα πρόσφατα γεγονότα αλλά και όλα αυτά που συντελέστηκαν από την αρχή της αξιολογικής περιόδου. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται περισσότερο ως βοηθητική μαζί με άλλες μεθόδους.
- **Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales BARS).** Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση διενεργείται σε πέντε συνεχόμενα στάδια (Jafarin et al., 2009). Η εκτέλεση τους απαιτεί τη δημιουργία διαδικασιών και φάσεων και τη συμμετοχή του προσωπικού,

προϊσταμένων, και ανώτερων στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019). Στο πρώτο στάδιο ορίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα προκειμένου να καταστεί μία εργασία αποτελεσματική. Το δεύτερο στάδιο αφορά τα γεγονότα που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της καθορισμένης εργασίας. Το τρίτο στάδιο αποτελεί τη ένωση των δύο πρώτων σταδίων, αποτελείται από τα χαρακτηριστικά και τα γεγονότα κατά την εκτέλεση της εργασίας. Το τέταρτο στάδιο εμπεριέχει το σχηματισμό της ανάλογης κλίμακας βαθμολογίας με τη μεταχείριση χαρακτηρισμών όπως άριστος, πολύ επαρκής, μέτριος κτλ. Στο τελευταίο πέμπτο στάδιο οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει της παραπάνω κλίμακας.

- Η αξιολόγηση της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales, BOS ). Αυτό που κρίνεται είναι η παρατηρούμενη συμπεριφορά του εργαζομένου.
- Μέτρηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, BES). Βαθμολογείται ο εργαζόμενος σύμφωνα με τη συχνότητα που παρουσιάζει επιθυμητές συμπεριφορές, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί από έναν κατάλογο και αντιστοιχούν σε βαθμούς αξιολόγησης.

Τα συστήματα αυτά ωστόσο είναι δαπανηρά και χρονοβόρα και όχι πάντα εύκολα στην εφαρμογή τους, δυσκολεύοντας κυρίως τις μεγάλες επιχειρήσεις.

**- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).** Σε αυτή τη περίπτωση η αξιολόγηση διενεργείται εκτός του εργασιακού χώρου, συνήθως αφορά τα υψηλά στελέχη μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και περιλαμβάνει συνεντεύξεις, case studies ακόμη και ψυχομετρικά τεστ έτσι ώστε να αξιολογηθούν οι ικανότητες των στελεχών.

**- Μέθοδοι με έκθεση (essay).** Ο εκάστοτε αξιολογητής συντάσσει έγγραφο-έκθεση όπου αναφέρεται στον εργαζόμενο, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, στις γνώσεις, ικανότητες αλλά και στα μειονεκτήματά του. Πρόκειται για μία αναφορά που περιλαμβάνει την εκτίμηση και άποψη του αξιολογητή βασισμένη σε συγκεκριμένα γεγονότα που αφορούν τον εργαζόμενο.

### 1.1.4.3 Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων

Η Διοίκηση με στόχους (**Management by Objectives - MBO**) αποτελεί σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης, που όμως παρουσιάστηκε πρώτη φορά αρκετά χρόνια πριν το 1954 από τον Peter Drucker, στο βιβλίο του η πρακτική του Management. Η μέθοδος MBO αφορά το βαθμό εκπλήρωσης στόχων όπως αυτοί έχουν τεθεί από τη Διοίκηση και μπορεί να εφαρμοστεί σε επίπεδο ατομικό, τμήματος και οργανικής μονάδος.

Τα τρία κύρια στάδια για την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου είναι:

- Καθορισμός στόχων: Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Επιχειρησιακών και Λειτουργικών Στόχων να είναι σύμφωνα με την μεθοδολογία S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound). Συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, χρονικά δεσμευτικοί. (Armstrong & Taylor 2014).

- Δημιουργία προγραμμάτων και ενεργειών προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι τεθέντες στόχοι.

- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εργασιών του ατόμου ή του τμήματος ή της οργανικής μονάδος και πιθανά την πραγματοποίηση βελτιωτικών κινήσεων.

Προκειμένου το ανωτέρω σύστημα να εφαρμοστεί σωστά και να έχει επιτυχία χρειάζεται τη συναίνεση του εργαζόμενου σχετικά με το πρόγραμμα στοχοθεσίας, τη συνεχή υποστήριξη και ανατροφοδότηση από την διοίκηση, την παροχή κατάλληλων εργαλείων, πόρων και μέσων καθώς και τις ανάλογες δράσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα των εργαζομένων.

Με το Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» καθιερώνεται πρώτη φορά στο ελληνικό δημόσιο το σύστημα "Διοίκηση μέσω Στόχων", του οποίου οι διατάξεις καταργήθηκαν με το αρ.64 του Ν.4940/2022. Σήμερα για όλο το δημόσιο τομέα ισχύει ο Ν.4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το

ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», όπου μεταξύ των άλλων, στο κεφάλαιο Γ αρ.9, αναφέρει τη διαδικασία καθορισμού και αναθεώρησης των στόχων των δημοσίων φορέων.

#### 1.1.5 Σφάλματα αξιολόγησης

Κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης είναι δυνατό να συμβούν σφάλματα, τα οποία μπορεί να είναι συνειδητά ή ασυνείδητα, έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα του αξιολογητή και έτσι να επηρεαστεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και να υπονομευθεί η αξιοπιστία της, επομένως έχει μεγάλη σημασία να περιοριστούν τα λάθη και σφάλματα που συνήθως συμβαίνουν ( Dessler, 2015). Τα πιο συχνά λάθη είναι:

- **Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου (halo effect)**, όπου ο αξιολογούμενος βαθμολογείται σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό του π.χ. ταχύτητα, που κατά τη γνώμη του αξιολογητή του είναι το πιο σπουδαίο.

- **Τάση προς το κέντρο**, όπου ο αξιολογητής προτιμά να βαθμολογήσει το σύνολο των εργαζομένων με μέτρια βαθμολογία, αποφεύγοντας χαμηλές ή υψηλές βαθμολογίες, με αποτέλεσμα κάποιοι να βαθμολογούνται περισσότερο και κάποιοι λιγότερο. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι γιατί ο αξιολογητής δεν θέλει να αφιερώσει χρόνο για την αξιολόγηση, δεν γνωρίζει επαρκώς τους αξιολογούμενους και επίσης θέλει να αποφύγει διακρίσεις μεταξύ του προσωπικού καθώς και δυσάρεστες συνέπειες π.χ. ποινές λόγω χαμηλής βαθμολογίας. Παρόμοιο σφάλμα με την τάση προς το κέντρο είναι και το φαινόμενο “ όλοι άριστοι”.

- **Αξιολόγηση με βάση πρόσφατα γεγονότα**. Οι αξιολογητές πολλές φορές βαθμολογούν τους εργαζόμενους σε σχέση με γεγονότα που πραγματοποιήθηκαν πρόσφατα, θετικά ή αρνητικά χωρίς να λάβουν υπόψη το όλο διάστημα της αξιολογικής περιόδου. Αυτό αντιμετωπίζεται με την τήρηση ημερολογίου για τον κάθε εργαζόμενο από τον αξιολογητή και την καταγραφή των σημαντικών περιστατικών (Χυτήρης, 2001).

- **Επιείκεια/Αυστηρότητα.** Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής βαθμολογεί ακραία, πολύ χαμηλά (αυστηρά) ή υψηλά (επιεικώς) αντίστοιχα.
- **Διαφορετικές αντιλήψεις και προκαταλήψεις.** Ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου που δεν σχετίζεται με την απόδοσή του όπως φύλο, ηλικία, διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις.
- **Ομοιότητα.** Συχνά οι αξιολογητές επηρεάζονται θετικά από διάφορα στοιχεία και χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου, τα οποία έχουν και οι ίδιοι και αξιολογούν μεροληπτικά αυτούς με τους οποίους «μοιάζουν», δίνοντας υψηλότερες βαθμολογίες από τις πραγματικές.

## 1.2 Η αξιολόγηση στο Ελληνικό Δημόσιο

Το ελληνικό κράτος ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων του ήδη από τη σύστασή του και αυτό προκύπτει από το σύνολο των νόμων που έχουν θεσμοθετηθεί σε διάφορες χρονικές περιόδους.

- **37/22-11-1833 ΦΕΚ** ο πρώτος νόμος για αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα είναι το διάταγμα περί «Εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» του Βασιλείου της Ελλάδος (37/22-11-1833 ΦΕΚ). Σύμφωνα με αυτό οι υπηρεσίες του δημοσίου τηρούν βιβλίο όπου καταγράφονται οι εργαζόμενοι αλφαβητικά, αναγράφονται διάφορα προσωπικά και υπηρεσιακά στοιχεία και ο προϊστάμενος προβαίνει σε αξιολόγηση κάθε έξι μήνες με χαρακτηρισμό της απόδοσης από κακή έως εξαιρετος.

- **N.1811/1951** Μεταπολεμικά, ο ν.1811/1951 περί «Κώδικας Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», (ΦΕΚ 141/τ.Α'/16-05-1951). Σύμφωνα με το άρθρο 1, στόχος του ν.1811/1951 είναι ύπαρξη ενός νομικού πλαισίου για τους δημοσίους υπαλλήλους, ώστε να κατοχυρωθεί η ισότητα και η δικαιοσύνη για την άσκηση των καθηκόντων τους και κατά συνέπεια την αύξηση της απόδοσής τους. Είναι το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ασχολήθηκε συστηματικά με την οργάνωση του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων (Πικραμμένος, 2008).

- **Π.Δ.581/1984** Με το Π.Δ.581/1984 (ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984) περί «αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών», που εκδίδεται βάση των διατάξεων του άρθρου 18 του Ν.1400/1983 (ΦΕΚ 156/τ.Α'/24-10-1983), θεσπίζεται νέο νομικό καθεστώς ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης, τα προσόντα και οι κλίμακες προκειμένου να είναι μετρήσιμα από τους προϊσταμένους ώστε αντικειμενικά να αξιολογούν συντάσσοντας εκθέσεις αξιολόγησης.

-**Π.Δ.318/1992** Με το Προεδρικό Διάταγμα προσδιορίζεται ξανά ο τρόπος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 54 του ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ.Α'/11-04-1991) . Η αξιολόγηση αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά έντυπα εκθέσεων ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης και την υπηρεσιακή θέση. Εισάγονται η έννοια της συνέντευξης ως προαιρετική διαδικασία καθώς και η έννοια της αυτοαξιολόγησης.

-**Ν.4369/2016** «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις – ΦΕΚ Α'33/27.02.2016». Το νέο σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνεται με ακρίβεια στο Ν.4369/2016 καθώς και ορίζονται εκ νέου η διαδικασία, τα κριτήρια και τα όργανα αξιολόγησης. Δύο έντυπα ένα για προϊστάμενους και ένα για υπαλλήλους. Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και από τους υπαλλήλους ανώνυμα. Κάθε έτος συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης όπου αποτυπώνεται το αποτέλεσμα της συμβουλευτικής συνέντευξης και δύο αξιολογητές (προϊστάμενος Α και ο αμέσως επόμενος ιεραρχικά) βαθμολογούν βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων με κλίμακα 1-100. Η αξιολόγηση υλοποιείται για πρώτη φορά ηλεκτρονικά, μέσω ειδικής εφαρμογής με κωδικούς πρόσβασης.

-**Ν.4940/2022** «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και άλλες διατάξεις - ΦΕΚ 112Α/14.06.2022». Με την ψήφιση του ν.4940/2022 η αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση αλλάζει ξανά από το 2023. Δηλαδή τίθενται στόχοι, «πλάνο δράσης», η

πραγματοποίηση των οποίων είναι αντικείμενο εργασίας της υπηρεσίας. Επιπλέον, καθορίζονται οι βασικές ικανότητες του υπαλλήλου ώστε να ανταπεξέλθει στην εργασία του με σκοπό την απόκτηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών. Αρμόδιος είναι ο προϊστάμενος, ο πρώτος στην ιεραρχία μετά τους υπαλλήλους. Κατά της βαθμολογίας τους, οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν ένσταση ενώπιον της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης, η οποία επιβλέπει τη διαδικασία και η οποία γίνεται με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω ειδικής πλατφόρμας του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

### **1.3 Η αξιολόγηση στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)**

#### **1.3.1 Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε.**

Με το Ν. 4389/2016, συστάθηκε η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα με την επωνυμία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), με σκοπό τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της. Η Α.Α.Δ.Ε. άρχισε την λειτουργία της την 1η Ιανουαρίου 2017 και την ίδια ημερομηνία καταργήθηκε η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων απολαύει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή σε εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Επιπλέον, δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από τον Υπουργό Οικονομικών. Με τον τρόπο αυτό θωρακίζεται η θεσμική ανεξαρτησία της ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης και επιτυγχάνεται μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Διοίκηση.

#### **1.3.2 Όραμα και Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε.**

Όραμα και καθήκον της Α.Α.Δ.Ε. είναι όσο το δυνατό καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, του δημοσίου συμφέροντος και του κοινωνικού συνόλου, αποτελώντας έναν οργανισμό αποτελεσματικό, πρότυπο, παρόμοιο των καλύτερων



δημοσιονομικών οργανισμών παγκοσμίως. Αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. είναι η υλοποίηση της κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής, η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων, η αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται οι αξίες της Α.Α.Δ.Ε (επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ 2023):



**Εικόνα 1:** Οι αξίες της ΑΑΔΕ

### 1.3.3 Εσωτερικό Περιβάλλον της Α.Α.Δ.Ε.

Τα όργανα διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε. είναι το Συμβούλιο Διοίκησης (Σ.Δ.) και ο Διοικητής. Το Συμβούλιο Διοίκησης είναι πενταμελές, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο και τέσσερα ακόμη τακτικά μέλη. Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου Διοίκησης περιγράφονται αναλυτικά στο άρθρο 9 του Ν. 4389/2016 και οι αρμοδιότητες του Διοικητή στο άρθρο 14 του Ν. 4389/2016.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), αποτελείται από Αυτοτελείς Διευθύνσεις, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες, Περιφερειακές Υπηρεσίες και Γενικές Διευθύνσεις, συγκεκριμένα:

98 ΔΟΥ

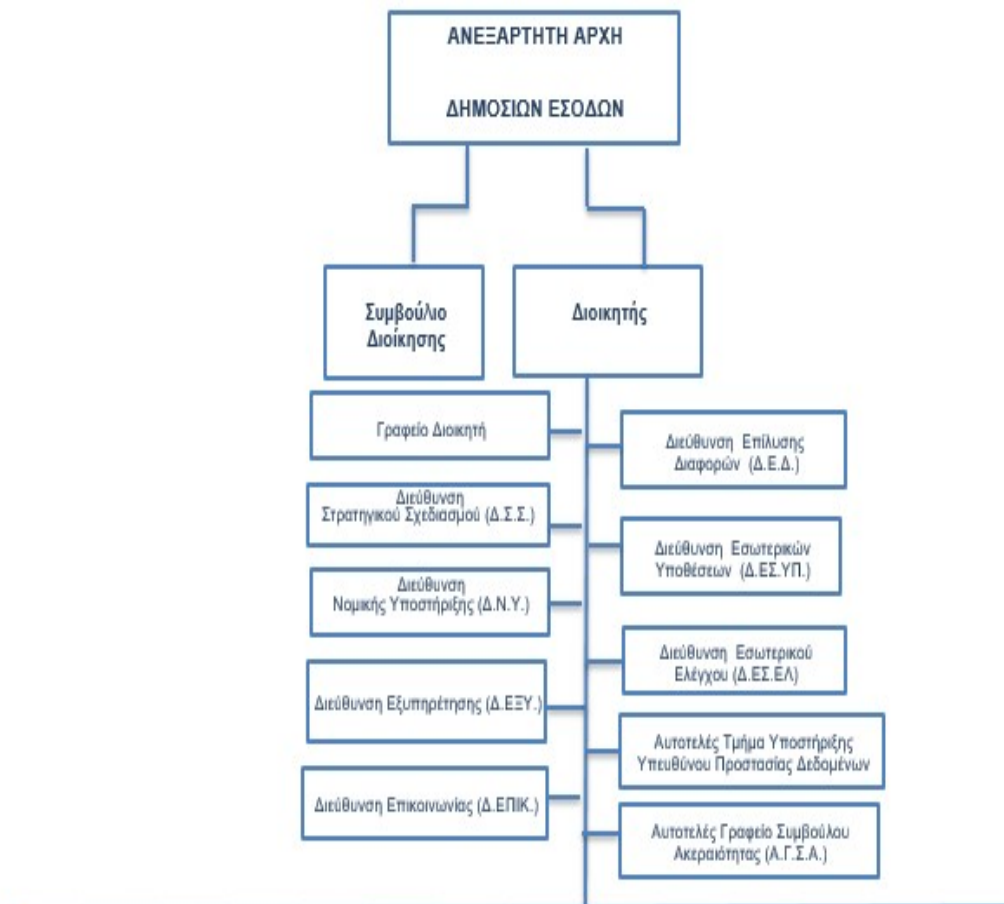
93 ΤΕΛΩΝΕΙΑ

16 ΧΗΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

2 ΚΕΝΤΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ)

- 6 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ
- 2 ΚΕΝΤΡΑ ΒΕΒΑΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ
- 1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (ΕΜΕΙΣ)
- 4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΡΕΥΝΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΥΕΔΔΕ)
- 2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ (ΕΛΥΤ)
- 1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ (ΕΥΤΕ)
- 10 ΚΙΝΗΤΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΚΟΕ)
- 1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Παρακάτω παρουσιάζεται το βασικό οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ (επιχειρησιακό σχέδιο ΑΑΔΕ):

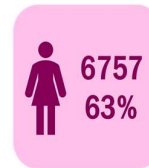


**Εικόνα 2:** Βασικό οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από 10.762 πραγματικά υπηρετούντες υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 6.979 ανήκουν στον κλάδο Εφοριακών, οι 2.276 στον κλάδο Τελωνειακών, οι 280 στο κλάδο Χημικών και οι 1.227 σε λοιπούς κλάδους. Η κατανομή του προσωπικού σχετικά με το φύλο έχει ως εξής:

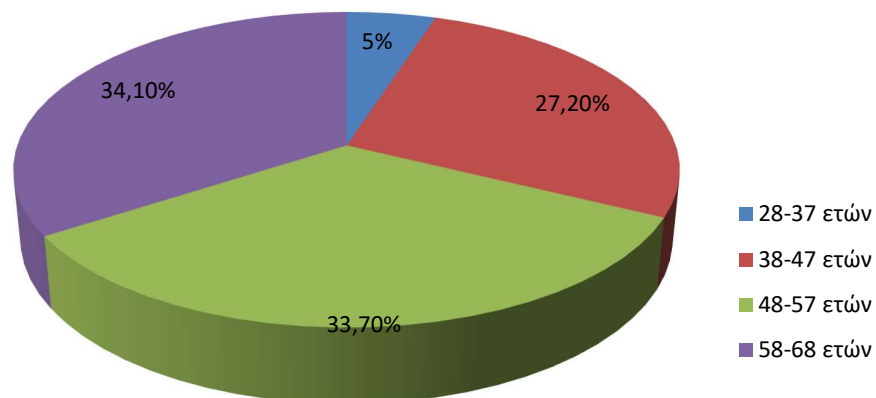


**Εικόνα 3:** Άνδρες υπάλληλοι της ΑΑΔΕ

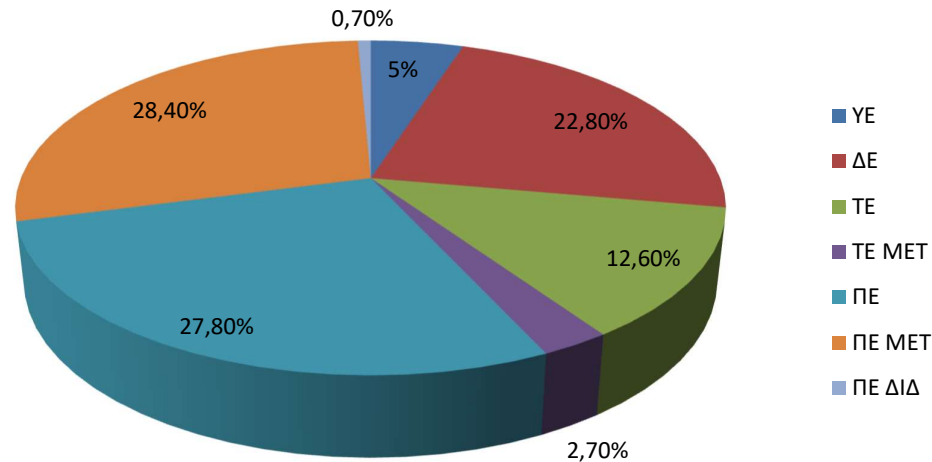


**Εικόνα 4:** Γυναίκες υπάλληλοι της ΑΑΔΕ

Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή του προσωπικού και το επίπεδο εκπαίδευσης έχει ως εξής (στοιχεία της ΑΑΔΕ 09-01-2023, επιχειρησιακό σχέδιο 2023):



**Εικόνα 5:** Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ ανά ηλικία



**Εικόνα 6:** Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ

### 1.3.4 Νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης στην ΑΑΔΕ

Η Α.Α.Δ.Ε. ως πρότυπος και καινοτόμος οργανισμός, στα πλαίσια της βέλτιστης λειτουργίας της, υιοθετεί νέο Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να αξιοποιήσει όσο το δυνατό καλύτερα τις ικανότητες του προσωπικού με βάση τις γνώσεις και την απόδοση του, να προβεί στην καλύτερη αξιολόγησή του, να προσφέρει νέες προοπτικές ανέλιξης και σταδιοδρομίας στους υπαλλήλους της και να αναβαθμίσει τις θέσεις εργασίας. Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες(πυλώνες):

- ✓ 1<sup>ος</sup> Άξονας-Βαθμολόγιο-Περιγράμματα Θέσεις Εργασίας
- ✓ 2<sup>ος</sup> Άξονας-Διαχείριση της Απόδοσης-Ποιοτική και Ποσοτική Αξιολόγηση
- ✓ 3<sup>ος</sup> Άξονας-Σύστημα Αποδοχών
- ✓ 4<sup>ος</sup> Άξονας-Σταδιοδρομία

#### 1.3.4.1 Βαθμολόγιο – Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ)

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποτελούν την πιο τεκμηριωμένη και ευέλικτη μορφή εργασίας γιατί επιδιώκουν στην πλήρη καταγραφή μιας εργασίας σε έναν

οργανισμό. Τα περιγράμματα θέσης εργασίας βοηθούν στον καλύτερο σχεδιασμό της εκπαίδευσης, στην εδραίωση ενός δίκαιου συστήματος αποδοχών, αφού οι αμοιβές των υπαλλήλων συνδέονται από τις ειδικές συνθήκες εργασίας, τις ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις καθώς και την σημαντικότητα του αντικειμένου εργασίας, όπως αυτό αποτυπώνεται στο περίγραμμα της θέσης εργασίας. Επίσης, οι υπάλληλοι έχουν σαφή και ακριβή γνώση των αρμοδιοτήτων τους, καθώς αυτά αποτυπώνονται πλήρως στο Περίγραμμα της Θέσης Εργασίας. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Όλες οι Θέσεις Εργασίας στην ΑΑΔΕ έχουν σαφή περίγραμμα. Το ΠΘΕ απεικονίζει μεταξύ άλλων τον σκοπό, τις βασικές υποχρεώσεις, τους όρους και τα απαραίτητα καθώς και επιθυμητά προσόντα και εμπειρία που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Τα ΠΘΕ έχουν σχεδιαστεί με τη συμμετοχή των προϊσταμένων των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ και είναι προσαρμόσιμα. Περιγράφουν τον πυρήνα της θέσης εργασίας. Τα ΠΘΕ είναι καταχωρημένα σε ειδικό Μητρώο, ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση από όλους σχετικά με τις κενές θέσεις, καθώς και τα προσόντα και λοιπά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για κάθε θέση (ΑΑΔΕ).

«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).

Κάθε ΠΘΕ περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ικανοτήτων, δηλαδή το μικρότερο βαθμό επάρκειας ικανοτήτων που θα πρέπει να έχει ο υπάλληλος που κατέχει τη συγκεκριμένη θέση, έτσι ώστε να μπορεί να ασκήσει με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα του. Το προφίλ ικανοτήτων της ΑΑΔΕ αποτελείται από τρεις κατηγορίες:

- τις επαγγελματικές δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με τα επαγγελματικά γνωρίσματα που απαιτούνται για κάθε ΠΘΕ (πχ. επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία).

- τις επιχειρησιακές ικανότητες, που αναφέρονται στις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που πρέπει να έχει η συγκεκριμένη θέση εργασίας (πχ. γνώση ΦΠΑ, φορολογίας κεφαλαίου, φορολογίας εισοδήματος, ανάλυση κινδύνου, φορολογικών διαδικασιών) και
- τις διοικητικές ικανότητες, οι οποίες αφορούν συνήθως σε θέσεις εργασίας - διοικητικές θέσεις ευθύνης.

Με την Αριθμ. ΔΔΑΔ Ε 1134040ΕΞ2020 Επικαιροποίηση - Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας Υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), έχουν δημοσιευτεί στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως όλα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας της ΑΑΔΕ (9 Δεκεμβρίου 2020 /τεύχος Β΄/Αρ. Φύλλου 5401), τα οποία αριθμούνται πάνω από 800 διαφορετικά περιγράμματα. Κάθε στέλεχος της ΑΑΔΕ έχει καταταγεί σε συγκεκριμένο περίγραμμα θέσης εργασίας. Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και η τοποθέτηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε βαθμίδες ανάλογα με τη βαρύτητά τους οδηγεί στη δημιουργία του βαθμολογίου της ΑΑΔΕ.

Στο τέλος της εργασίας παρουσιάζεται στα παραρτήματα ενδεικτικά το περίγραμμα θέσης εργασίας έμπειρου υπαλλήλου τμήματος κεφαλαίου της ΔΟΥ.

Με την υπ'αρ. Αριθ. Πρωτ.: ΔΔΑΔ Ε' 1045944 ΕΞ 2021 απόφαση Διοικητή με ΘΕΜΑ: «Καθορισμός της μεθοδολογίας, των κριτηρίων και της διαδικασίας αξιολόγησης και βαθμολόγησης των Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων κατ' εφαρμογή του άρθρου 28 του Ν.4389/2016 (Α'94)». ορίζεται το νέο σύστημα Βαθμολογίου Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, το οποίο στηρίζεται στην αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας, σύμφωνα με αναλυτικά κριτήρια, σε σχέση με το συντελεστή βαρύτητας για το κάθε κριτήριο χωριστά. Το νέο σύστημα βαθμολογίου Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε. αφορά στην εσωτερική ιεράρχηση όλων των θέσεων εργασίας, σχετικά με τη βαρύτητα αυτών και τη συνεισφορά τους στην εκπλήρωση των στρατηγικών και επιχειρησιακών επιδιώξεων της Α.Α.Δ.Ε. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, ομαδοποιούνται σε έξι (6) κατηγορίες και καθορίζεται το

ποσοστό της βαρύτητας αυτών, στο σύνολο της βαθμολόγησης της Θέσης Εργασίας, όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 1:**

*Ποσοστά βαρύτητας κριτηρίων Θ.Ε*

Παράγοντες - Κριτήρια Βαθμολόγησης Θ.Ε.	Ποσοστό Βαρύτητας (%)
1. Γνώσεις και Εμπειρία	20%
2. Πολυπλοκότητα και Δημιουργικότητα	20%
3. Κριτική Σκέψη και Λήψη Αποφάσεων	20%
4. Επιρροή και Εποπτεία	20%
5. Επαφές και Επικοινωνία	10%
6. Συνθήκες εργασίας	10%

Η βαθμολογία για τα παραπάνω έξι κριτήρια κυμαίνεται από 1-10 και η βαθμολογία κάθε θέσης εργασίας προκύπτει, από τον πολλαπλασιασμό της βαθμολογίας εκάστου κριτηρίου με το συντελεστή βαρύτητας και το άθροισμα των γινομένων αυτών. Το αποτέλεσμα είναι όλες οι θέσεις εργασίας της ΑΑΔΕ να κατατάσσονται σε βαθμούς σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα Βαθμών Θέσης Εργασίας (ΒΘΕ), όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2:**

*Κλίμακα βαθμών θέσεων εργασίας*

Τίτλος ΘΕ	βαθμός	κλίμακα	Ενδεικτικά ΠΘΕ
Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α	Α	94-100	Γενικοί Δ/ντης
Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β	Β	90-93	Δ/ντης Αυτοτελών Δ/νσεων
Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτατες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α	Γ	83-89	Δ/ντης Κ.Υ., Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ., Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π, Ε.ΜΕΙΣ. ΦΑΕ, ΕΛΥΤ, ΕΥΤΕ, Τελωνείων Αττικής, Θεσ/νίκης

Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτατες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	Δ	78-82	Δ/ντες Δ.Ο.Υ. - Τελωνείων Α΄ Τάξης, Υπδ/ντης Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ. , Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π, ΦΑΕ, ΕΛΥΤ, ΕΥΤΕ,
Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α	Ε	75-77	Υπδ/ντης Α΄ Τάξης , Δ/ντης Δ.Ο.Υ. Α-Β΄ Τάξης, Τμηματάρχες Κ.Υ.
Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	ΣΤ	72-74	Τμηματάρχες Ελέγχου – Νομ. Υποστήριξης (Δ.Ο.Υ. – Τελωνεία, ΥΕΔΔΕ, ΔΕΔ) ,Οικ. Επιθεωρητές
Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτατες Επιχειρησιακές/Διαλειτουργικές Θέσεις Α	Ζ	67-71	Δ/ντης Δ.Ο.Υ. – Τελωνείων Β Τάξης, Τμηματάρχες Συμμόρφωσης, Εσόδων, (Δ.Ο.Υ. ) Τμημάτων Τελωνείων
Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτατες Επιχειρησιακές/Διαλειτουργικές Θέσεις Β	Η	63-66	Τμηματάρχες Διοκ. Υποστήριξης (Δ.Ο.Υ. – Τελωνεία) Ελεγκτές (Δ.Ο.Υ. – Τελωνεία, ΥΕΔΔΕ, ΔΕΔ)
Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις	Θ	55-62	Έμπειροι Υπάλληλοι Περιφερειακών – Κεντρικών Υπηρεσιών
Επιχειρησιακές Θέσεις	Ι	44-54	Υπάλληλοι περιφερειακών – κεντρικών υπηρεσιών
Θέσεις Γραμματειακής & Διοικητικής Υποστήριξης Α΄	ΙΑ	38-43	γραμματείες
Θέσεις Γραμματειακής & Διοικητικής	ΙΒ	28-37	πρωτόκολλο - οδηγοί,



Υποστήριξης Β΄			επιμελητές, φύλακες
Τεχνικές - Υποστηρικτικές Θέσεις	ΙΓ	0-27	Υπάλληλοι καθαριότητας – εργάτες

Το καινούργιο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ το οποίο δεν αντικαθιστά, αλλά ισχύει ταυτόχρονα με το γενικό βαθμολόγιο του Δημοσίου αποτελεί πολύ σημαντική τομή στην οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης σε έναν πολύ σημαντικό τομέα, με σημείο εκκίνησης την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα της χώρας.

Η καθιέρωση ειδικού βαθμολογίου για τους εργαζομένους στην ΑΑΔΕ, θέτει τις βάσεις για την βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού της. Το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ εξορθολογίζει και κάνει πιο συγκεκριμένο το εξουσιοδοτικό πλαίσιο του νόμου που αφορά τη λειτουργία της, όπως είχε τροποποιηθεί το Μάρτιο του 2019, και γίνεται πιο αντικειμενική η μεθοδολογία και το σύστημα τοποθέτησης και εξέλιξης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, στη βάση των περιγραμμάτων θέσης εργασίας που έχουν προσδιοριστεί από το 2017 (Tax heaven,2020) . Με το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ επιτυγχάνεται (Νέο βαθμολόγιο ΑΑΔΕ, Μάιος 2021):

- Λεπτομερειακή και αντικειμενική ανάλυση κάθε θέσης εργασίας
- Για κάθε Θέσης εργασίας παρέχονται εργαλεία εκτίμησης της ανάλογης αξίας/βαρύτητας/σημαντικότητας
- Ο προσδιορισμός του συστήματος μισθοδοσίας- ανταμοιβών .
- Οι θέσεις εργασίας που έχουν την ίδια βαρύτητα πλέον αμείβονται το ίδιο.
- Ο βαθμός βαρύτητας αφορά την θέση εργασίας και όχι αυτόν που τη κατέχει.

#### **1.3.4.2 Διαχείριση Απόδοσης – Ποιοτική και Ποσοτική Αξιολόγηση**

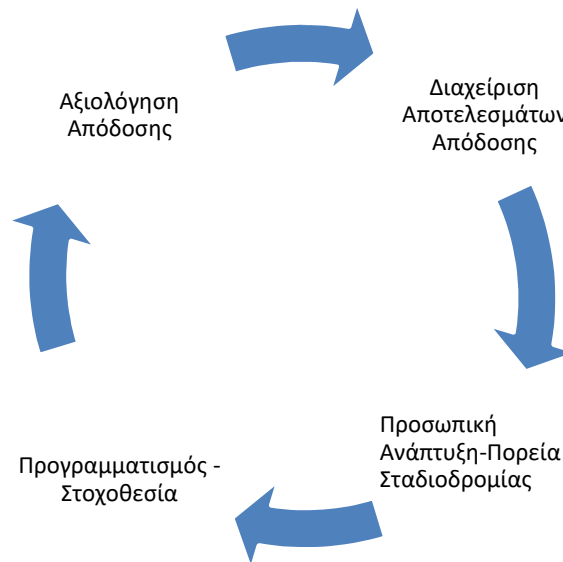
Η Διαχείριση της Απόδοσης στην ΑΑΔΕ συντελείται με ποσοτικά & ποιοτικά κριτήρια και βασικοί στόχοι του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι να επιβραβεύσει τα στελέχη της για την προσπάθειά τους και τις ικανότητές τους

καθώς επίσης να συμβάλλει στην ικανοποίηση της επιθυμίας των στελεχών της για βελτίωση της αποτελεσματικότητά τους καθώς και την ενίσχυση της επαγγελματικής εξέλιξή τους εντός της ΑΑΔΕ (Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Αρχές, ΑΑΔΕ). Με την υπ'αρ. ΔΔΑΔ Ε 1191816 28.12.2018 (ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018) απόφαση 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)», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με τις υπό στοιχεία ΔΔΑΔ Ε 1015386 ΕΞ 2020 (Β'401), ΔΔΑΔ Ε 1109681 ΕΞ 2021/08.12.2021 (Β'5935), ΔΔΑΔ Ε 1090180 ΕΞ 2021/22.09.2022 (Β'4975) και ΔΔΑΔ 1067412/23.05.2023 (Β'3539) ορίζεται: «Με την παρούσα θεσπίζεται ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, ως δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), 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».

Σύμφωνα με την ανωτέρω απόφαση, το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης αποτελείται από τέσσερα στάδια και υλοποιείται σε ετήσια βάση:

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

Αποτελεί μία κυκλική διαδικασία όπως εμφανίζεται στην παρακάτω εικόνα:



**Εικόνα 7:** Κύκλος Διαχείρισης της Απόδοσης

#### 1.3.4.2.1 Προγραμματισμός – Στοχοθεσία

Οι στόχοι στην ΑΑΔΕ χωρίζονται σε επιχειρησιακούς και λειτουργικούς στόχους. Οι επιχειρησιακοί στόχοι παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ που συντάσσεται ετησίως από τη Δ/νση Στρατηγικού Σχεδιασμού και διανέμεται στις δ/νσεις και τμήματα προς υλοποίησή του και επίτευξης της στοχοθεσίας. Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των οργανικών μονάδων σχετικά με τις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις τους και μπορούν να λειτουργήσουν είτε ταυτόχρονα με τους επιχειρησιακούς είτε μεμονωμένα. Η ΑΑΔΕ προκειμένου να προσδιορίσει και να σχεδιάσει τους στόχους της χρησιμοποιεί το μοντέλο SMART που σημαίνει ευφυείς, πάνω στο οποίο βασίζονται οι στόχοι με αποτέλεσμα (Armstrong & Taylor 2014). Η μεθοδολογία

αυτή αναλύθηκε πρώτα από τον Peter Drucker το 1954 (The Practice of Management) και αποτελείται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- A. Συγκεκριμένοι (Specific): στόχοι σαφείς, ακριβείς και κατανοητοί.
- B. Μετρήσιμοι (Measurable): οι στόχοι και τα αποτελέσματά τους να μπορούν να καθοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά.
- Γ. Εφικτοί (Achievable): οι στόχοι να μπορούν να υλοποιηθούν σύμφωνα με τους πόρους και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός.
- Δ. Ρεαλιστικοί (Realistic): να μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων και ο τρόπος υλοποίησής τους.
- Ε. Χρονικά Δεσμευτικοί (Time bound): να προκύπτει με σαφήνεια ο χρόνος ολοκλήρωσης του στόχου.

Στοχοθεσία Προϊσταμένων: Οι ατομικοί στόχοι των προϊστάμενων ταυτίζονται με τους επιχειρησιακούς και λειτουργικούς στόχους της οργανικής μονάδας όπως αυτοί αποτυπώνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο εκάστου έτους.

Στοχοθεσία Υπαλλήλων: Σύμφωνα με το επίπεδο δυσκολίας κάθε στόχου σε συνδυασμό με το φόρτο εργασίας που πρέπει να κατανεμηθεί, προβλέπεται η ανάθεση στόχων ατομικά σε κάθε υπάλληλο από το προϊστάμενο του στην αρχή κάθε έτους. Κατά τη διάρκεια του έτους, προβλέπεται συχνή επίβλεψη της προόδου, ώστε να μπορέσουν να γίνουν βελτιωτικές ενέργειες αν χρειαστεί στο τέλος του έτους για την βελτίωση της απόδοσης.

Η ΑΑΔΕ εφαρμόζει τη στοχοθεσία και την ποσοτική αξιολόγηση, σε επίπεδο οργανικής μονάδας και τμημάτων που ταυτίζεται με τη στοχοθεσία των προϊσταμένων και δεν χρησιμοποιεί προς το παρόν την ατομική στοχοθεσία για τους υπαλλήλους.

#### **1.3.4.2.2 Αξιολόγηση Απόδοσης**

Η ΑΑΔΕ προκειμένου να αξιολογήσει τους υπαλλήλους της εφαρμόζει το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360°, το οποίο εξασφαλίζει αμεροληψία και διαφάνεια συντελώντας στην σωστή αξιοποίηση και κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού της. Όλοι οι υπάλληλοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση με την ιδιότητα του αξιολογητή, αξιολογώντας τον εαυτό τους (αυτοαξιολόγηση), τους συναδέλφους του τμήματός τους (οριζόντια αξιολόγηση ίδιου επιπέδου ιεραρχίας) καθώς και τους δύο ιεραρχικά ανωτέρους τους (αξιολόγηση προς τα πάνω-bottom up). Ταυτόχρονα οι υπάλληλοι κατέχουν την ιδιότητα του αξιολογούμενου και αξιολογούνται, σύμφωνα με την οργανική διάρθρωση της μονάδος, από τους δύο άμεσα προϊσταμένους που είναι ιεραρχικά ανώτεροι (αξιολόγηση προς τα κάτω-top down), όπου λαμβάνεται ως συνολική βαθμολογία ο μέσος όρος αυτών. Για αυτούς που κατέχουν θέση ευθύνης, ανάλογα επιπέδου δ/νσης και τμημάτων, εφαρμόζεται η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τους υφισταμένους τους (κάτω προς πάνω- bottom up), η οριζόντια αξιολόγηση από τους υπόλοιπους προϊσταμένους τμημάτων ή δ/νσης (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και από τους δύο ανώτερους οργανικά προϊσταμένους (πάνω προς κάτω-Top down) όπου λαμβάνεται ο μέσος όρος.

Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης αναφέρεται και ως σύστημα ανατροφοδότησης 360ο που αποτελείται από μία δέσμη ενεργειών που στοχεύει στην συλλογή πληροφοριών για τον αξιολογούμενο από τους συνεργάτες του, δίνοντας δεδομένα για συγκεκριμένες συμπεριφορές καθώς και στάσεις των αξιολογητών, συσχετίζοντας τις απόψεις από ποικίλες πηγές, σε ορισμένο χρόνο. Οι συμπεριφορές που έχουν αξία υιοθετούνται ενισχύοντας τον οργανισμό, σε κάθε επίπεδο (Bracken et al., 2016).

Για τους υπαλλήλους μόνο, η οριζόντια αξιολόγηση από και προς τους συναδέλφους τους είναι προαιρετική και δεν προσμετράτε στην συνολική βαθμολογία τους, παρόλα αυτά λαμβάνεται υπόψη από τους αξιολογητές τους. Όσον αφορά η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους επίσης δεν συνυπολογίζεται στην τελική τους βαθμολογία παραμένοντας όμως μία υποχρεωτική διαδικασία.

Στην ΑΑΔΕ χρησιμοποιείται η ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης και μόνο η ποιοτική αξιολόγηση για τους υπαλλήλους της.

Κατά τη διαδικασία της ποσοτικής αξιολόγησης αποτυπώνεται με ποσοτικά στοιχεία, κατά τρόπο μεθοδικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα συγκεκριμένης εργασίας εν συγκρίσει με τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Στην ποιοτική αξιολόγηση στοχεύετε να οριστούν το επίπεδο αξιοποίησης των ικανοτήτων, γνώσεων του προσωπικού χρησιμοποιώντας ποιοτικά στοιχεία, με τρόπο μεθοδικό και αντικειμενικό, ως συμπέρασμα από την εκτέλεση ορισμένης εργασίας αναφορικά με τους στόχους της.

Ανάλογα με το είδος της αξιολόγησης, ποσοτικής ή ποιοτικής χρησιμοποιούνται και τα αντίστοιχα κριτήρια που διαχωρίζονται σε ποιοτικά και ποσοτικά.

Κριτήριο ποσοτικής αξιολόγησης συνιστάται το επίπεδο επίτευξης των στόχων όπως αυτοί έχουν οριστεί, με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται με σκοπό την μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Κριτήριο ποιοτικής αξιολόγησης είναι το μέτρο αξιοποίησης από τον υπάλληλο των δεξιοτήτων του, με βάση το Προφίλ Ικανοτήτων που περιγράφει αναλυτικά τις απαραίτητες ικανότητες και αφορούν το αντίστοιχο περίγραμμα θέσης εργασίας. Οι ικανότητες προς αξιολόγηση, αναλύονται στο λεξικό του πλαισίου ικανοτήτων της ΑΑΔΕ που δημοσιεύτηκε με την υπ'αρ. ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ. Στο εγχειρίδιο αυτό, δίνεται ο ορισμός της κάθε ικανότητας και το αντίστοιχο βαθμός επάρκειάς της, αναλύεται το πλαίσιο ικανοτήτων των υπαλλήλων που αφορά ικανότητες επαγγελματικές και επιχειρησιακές, ενώ για τους προϊσταμένους προσθέτει και τις διοικητικές ικανότητες.

Επαγγελματικές Ικανότητες:

- Ομαδική Εργασία και Συνεργασία
- Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία
- Λήψη Αποφάσεων
- Επίλυση Προβλημάτων
- Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα
- Προσανατολισμός στον Αποδέκτη των Υπηρεσιών
- Προσαρμοστικότητα

- Διαχείριση Τεχνολογίας

Οι επιχειρησιακές ικανότητες διαφέρουν ανάλογα με την Δ/ση στην ΑΑΔΕ και τις αντίστοιχες απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όσον αφορά τους εφοριακούς που υπηρετούν στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (ΔΟΥ) και υπάγονται στην Γενική Δ/ση Φορολογικής Διοίκησης είναι οι ακόλουθες:

- Φορολογική Νομοθεσία
- Φορολογικός Έλεγχος
- Φορολογικές διαδικασίες
- Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων
- Γνώσεις Διοικητικής Εκτέλεσης

Διοικητικές Ικανότητες που αφορούν τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης:

- Ηγεσία
- Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Στο τέλος της εργασίας παρατίθεται στα παραρτήματα το λεξικό του πλαισίου ικανοτήτων της ΑΑΔΕ.

Η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προκύπτει από το άθροισμα της ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης με τα ανάλογα ποσοστά βαρύτητας που διαφέρουν για τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους και διαμορφώνονται σύμφωνα με τους ακόλουθους πίνακες:

**Πίνακας 3:**

*Συντελεστές βαρύτητας για υπαλλήλους*

Υπάλληλοι	
Ποσοτική Αξιολόγηση	50%
Ποιοτική Αξιολόγηση	50%
Συνολική Αξιολόγηση	50%+50%=100%

**Πίνακας 4:**

*Συντελεστές βαρύτητας για προϊσταμένους*

Προϊστάμενοι	
Ποσοτική Αξιολόγηση	60%
Ποιοτική Αξιολόγηση	40%
Συνολική Αξιολόγηση	60%+40%=100%

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση στην ΑΑΔΕ είναι εκατονταβάθμια, ως ιδανικότερη να εκφράσει την αξιολογική κρίση.

Η τελική βαθμολογία που συγκεντρώνει ο αξιολογούμενος στην 100βάθμια κλίμακα, τον εντάσσει στην αξιολογική κλίμακα ως ακολούθως:

A. Για τους προϊστάμενους Δ/νσης:

από 95 έως 100, ως άριστος,

από 80 έως 94, ως πολύ επαρκής,

από 70 έως 79, ως επαρκής

από 41 έως 69, ως μη επαρκής,

από 40 και κάτω, ως ακατάλληλος

B. Για τους προϊσταμένους υποδιεύθυνσης/τμημάτων:

από 90 έως 100, ως άριστος,

από 80 έως 89, ως πολύ επαρκής,

από 65 έως 79, ως επαρκής,

από 40 έως 64, ως μη επαρκής,



κάτω από 40, ως ακατάλληλος

A. για τους υπαλλήλους:

από 90 έως 100, ως άριστος,

από 75 έως 89, ως πολύ επαρκής,

από 60 έως 74, ως επαρκής,

από 40 έως 59, ως μη επαρκής,

κάτω από 40, ως ακατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η αξιολόγηση ως υποχρεωτική διαδικασία είναι ετήσια, αφορά την περίοδο από 01/01 έως 31/12 εκάστου έτους, συντελείται το δεύτερο μισό του μηνός Φεβρουαρίου ξεκινώντας με την αυτοαξιολόγηση. Διενεργείται ηλεκτρονικά μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφορικής όπου οι χρήστες εισέρχονται με τα δικά τους διαπιστευτήρια σύμφωνα με την «Πολιτική Ορθής Χρήσης Συστημάτων και Πληροφοριών», όπου διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων (ΑΑΔΕ απόφαση Διοικητή). Ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την περάτωση της διαδικασίας της αξιολόγησης μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κατόπιν εισέρχεται στην ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή όπου του κοινοποιούνται τα αποτελέσματά της και έτσι επέρχεται η ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Με την κοινοποίηση της αξιολόγησης ξεκινά και η αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) ημερών για το δικαίωμα άσκησης ένστασης, εφόσον ο αξιολογούμενος κριθεί ως μη επαρκής ή ακατάλληλος και υποβάλλεται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης .

Τονίζεται ότι η συμμετοχή στην αξιολόγηση είναι υποχρεωτική και περιπτώσεις μη συμμετοχής επιφέρουν τις κάτωθι συνέπειες:

α) Την μη καταβολή στον υπάλληλο της ειδικής αμοιβής θέσης εργασίας ανά Β.Θ.Ε. (άρθρο 11 παρ. 5 ν. 4778/2021).

β) Επιπλέον, τη μη χορήγηση του βραβείου επίτευξης στόχων (bonus) (άρθρο 15 παρ. 2 ν. 4778/2021).

γ) Τον αποκλεισμό από τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης (άρθρο 26 ν. 4389/2016, όπως ισχύει), και την παύση της θητείας του προϊσταμένου πριν τη λήξη της (άρθρο 27 ν. 4389/2016, όπως ισχύει).

#### **1.3.4.2.2.1 Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης**

Το αρμόδιο Τμήμα της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με την περαίωση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης συλλέγει τα αποτελέσματα και τα λοιπά δεδομένα και προβαίνει σε στατιστικές αναλύσεις και στην σύνταξη ειδικών εκθέσεων για κάθε κατηγορία εργασίας, τμημάτων και Επιχειρησιακών Λειτουργιών, Ικανοτήτων και προβαίνει σε όποια άλλη ενέργεια κρίνεται σκόπιμη.

Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία της ΑΑΔΕ, κατόπιν των ανωτέρω αναλύσεων αναλαμβάνει συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες προκειμένου να επιμορφώσει τους υπαλλήλους, να καλύψει γνωστικά κενά και ανάγκες των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα αποφασίζονται αλλαγές και υλοποιούνται οργανωτικές δράσεις από τις Γενικές Διευθύνσεις της ΑΑΔΕ.

Η Διαχείριση εξαιρετικά υψηλής ή ιδιαίτερα χαμηλής απόδοσης αντιμετωπίζεται από την ΑΑΔΕ σύμφωνα με την απόφαση του Διοικητή για αυτούς που λαμβάνουν για τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις, βαθμό ίσο ή μεγαλύτερο του 95 και εφόσον οριστικοποιηθεί από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, να τύχουν εφαρμογής οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 6 του Ν. 4778/2021, δηλαδή τη χορήγηση ενός επιπρόσθετου μισθολογικού κλιμακίου στο μισθολόγιο του. Παράλληλα προβλέπεται η μετακίνηση του υπαλλήλου σε συνεννόηση μαζί του σε καλύτερη θέση εντός της ΑΑΔΕ. Για τους υπαλλήλους οι οποίοι έλαβαν βαθμολογία κάτω του σαράντα σε δύο διαδοχικές αξιολογήσεις και η Ειδική Επιτροπή την έχει οριστικοποιήσει, εφαρμόζεται το προσωπικό πρόγραμμα βελτίωσης απόδοσης το οποίο σε συνεργασία υπαλλήλου και προϊσταμένου εκτελούνται στοχευμένες δράσεις βελτίωσης που περιλαμβάνουν εκπαιδευτικές ενέργειες και υποστηρικτικές διαδικασίες. Ταυτόχρονα μετακινείται ο υπάλληλος σε ίση ή κατώτερη θέση εντός της ΑΑΔΕ σύμφωνα και με τον προσωπικό του φάκελο.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθεται στα παραρτήματα το έντυπο προσωπικό πρόγραμμα βελτίωσης απόδοσης.

Σε περίπτωση που προϊστάμενος κριθεί μη επαρκής εφαρμόζονται οι διατάξεις παρ. 3 του άρθρου 27 του ν. 4389/2016, δηλαδή πρόωρη λήξη της θητείας του.

#### **1.3.4.3 Σύστημα Αμοιβών**

Οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ αμείβονται ως προς το βασικό μισθό και τα οικογενειακά επιδόματα βάσει του ενιαίου μισθολογίου του δημοσίου βάσει χρόνων προϋπηρεσίας και κατηγορία εκπαίδευσης. Με τον νόμο 4778/2021 (ΦΕΚ Α 26 - 19.02.2021) «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε με τον ν.4997/2022, θεσπίζεται με το άρθρο 11 η ειδική αμοιβή θέσης εργασίας η οποία συνδέεται με την θέση εργασίας και το βαθμό αυτής σύμφωνα με το βαθμολόγιο και περιγράμματα θέσης εργασίας όπως αναλυτικά περιγράφηκαν παραπάνω. Η ειδική αμοιβή καταβάλλεται στους εργαζομένους μηνιαίως μαζί με τις λοιπές αποδοχές. Επιπλέον με το άρθρο 15 του ίδιου νόμου εισάγεται το βραβείο επίτευξης στόχων ως ειδική αμοιβή βράβευσης η οποία καταβάλλεται ετησίως και εξαρτάται από την επίτευξη των στόχων και το βαθμό που αυτοί επιτυγχάνονται. Επισημαίνεται, ότι απαραίτητη προϋπόθεση χορήγησης των ανωτέρω αμοιβών, όπως ήδη προαναφέρθηκε αποτελεί η συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαδικασία αξιολόγησης.

#### **1.3.4.4 Πορεία Σταδιοδρομίας**

Η ΑΑΔΕ ενδιαφέρεται για την πορεία σταδιοδρομίας και την επαγγελματική πρόοδο των υπαλλήλων της για αυτό στοχεύει στη δημιουργία ενός οδηγού σταδιοδρομίας, με στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας, όπου θα προσδιορίζονται οι κενές θέσεις και η κάλυψη αυτών με προαγωγές, μετακινήσεις. Η κοινοποίησή τους θα πραγματοποιείται μέσω της ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ ώστε να πληροφορούνται οι ενδιαφερόμενοι με διαφάνεια και εγκυρότητα.

Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών η ΑΑΔΕ μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας (Φ.Ο.Τ.Α.),

στοχεύει στη διαρκή ανάπτυξη και αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα βασικής κατάρτισης και προγράμματα συνεχούς βελτίωσης.

Η απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ προβλέπει το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης ως μία συμβουλευτική διαδικασία υπαλλήλου και προϊσταμένου αφού έχει προηγηθεί η αξιολόγηση του έτους όπου συζητούνται τα αποτελέσματά της και τίθενται οι ατομικοί στόχοι. Ταυτόχρονα εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου, οι δεξιότητες που επιθυμεί να αποκτήσει καθώς και οι επαγγελματικές προσδοκίες που επιδιώκει να εκπληρώσει. Προς το παρόν σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις της απόφασης του διοικητή της ΑΑΔΕ περί αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης.

Στα παραρτήματα παρατίθεται το έντυπο προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης.

Με την υπ'άρ. ΔΔΑΔ Γ 1076146 ΕΞ 2021/03.09.2021 (Β'4444) Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ «Καθορισμός της διαδικασίας, των οργάνων και των κριτηρίων αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή Προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης και Τμήματος των υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), καθώς και των Υπευθύνων Αυτοτελών Γραφείων αυτής», ορίζεται στο άρθρο 2 σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, τέσσερις ομάδες κριτηρίων μεταξύ άλλων και την ομάδα Γ . Μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

#### Πίνακας 5:

*Πίνακας μοριοδότησης κριτηρίων για επιλογή Προϊσταμένων*

Ομάδες κριτηρίων επιλογής Προϊσταμένων	Θέση Προϊσταμένου Αυτ. Τμήματος	Θέση Προϊσταμένου Τμήματος/ Διεύθυνσης/ Υποδιεύθυνσης	Θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης
Α' Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης	45%	40%	35%

Β' Εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης	10%	10%	10%
Γ' Αξιολόγηση	20%	20%	20%
Δ' Δομημένη συνέντευξη	25%	30%	35%

Προκειμένου να υπολογιστεί η μοριοδότηση του υποψηφίου με βάση το κριτήριο της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη οι εκθέσεις αξιολόγησης των τριών τελευταίων ετών ως μέσος όρος αυτών.

#### 1.4 Σχετικές έρευνες

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ ξεκίνησε να εφαρμόζεται το 2021 και αφορούσε την αξιολογική περίοδο του 2020. Επομένως, αναζητήθηκαν παρόμοιες έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων από το νέο σύστημα που ήδη έχουν πραγματοποιηθεί, έτσι ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων τους με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Πρόσφατες μελέτες αποτελούν της Δεμοίρου (2023) όπου καταγράφονται οι απόψεις των εφοριακών υπαλλήλων σχετικά με τα περιγράμματα θέσεις εργασίας και την αξιολόγηση με το νέο σύστημα. Επιπλέον, η Γκοτζοπούλου (2023) μελετά την αξιολόγηση της απόδοσης και της αξιοποίησης των εφοριακών υπαλλήλων της ΔΟΥ Πατρών και η Γρούϊου (2023) μελετά τη συμβολή της κυκλικής αξιολόγησης στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού της ΑΑΔΕ, συλλέγοντας τις απόψεις των εφοριακών υπαλλήλων της ΔΟΥ Φλώρινας. Εκτός από τις έρευνες για τους εφοριακούς υπαλλήλους, αναζητήθηκαν και έρευνες που αφορούν και άλλους κλάδους υπαλλήλων, διότι το νέο σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται σε όλους τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Αναφέρεται η μελέτη της Κατρακάζα (2022) όπου καταγράφει τις αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών. Επίσης, ο Κοράκης (2021) προσεγγίζει το θέμα της αξιολόγησης της ΑΑΔΕ και προσπαθεί να αναδείξει τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των τελωνειακών υπαλλήλων.

## 1.5 Στόχοι και υποθέσεις της παρούσας έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εφοριακών υπαλλήλων της ΑΑΔΕ σχετικά με το νέο σύστημα αξιολόγησης, ως επιμέρους διαδικασία του νέου συστήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού της ΑΑΔΕ. Επιπλέον, θα διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης και αποδοχής α) της όλης διαδικασίας, β) της αντικειμενικότητας του συστήματος και της σύνδεσή του με το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γ) των κριτηρίων της αξιολόγησης σε σχέση με τα περιγράμματα θέσης εργασίας και δ) των δυνατοτήτων, ευκαιριών και κινήτρων που παρέχει το νέο σύστημα.

### Ερευνητικά ερωτήματα:

#### Ποιοτική αξιολόγηση

1. Το νέο σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο και αντικειμενικό;
2. Γνωρίζουν οι υπάλληλοι τη νέα διαδικασία της αξιολόγησης;
3. Η αξιολόγηση με βάση τα κριτήρια, τα περιγράμματα θέσης και τις ικανότητες, ικανοποιεί τους εργαζόμενους;
4. Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για την υποχρεωτική συμμετοχή στην αξιολόγηση;
5. Τα χρόνια υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση;
6. Η αξιολόγηση εκφράζει την πραγματική απόδοση;
7. Η διαδικασία αξιολόγησης (αξιολογική περίοδος, ηλεκτρονικό σύστημα, κλίμακα αξιολόγησης) ικανοποιεί τους υπαλλήλους;
8. Είναι κατάλληλο και αποδεκτό το κυκλικό σύστημα αξιολόγησης;
9. Έχουν εντοπιστεί σφάλματα των αξιολογητών κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης;
10. Είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι από την τελευταία αξιολόγησή τους;

#### Ποσοτική αξιολόγηση

1. Ποια είναι η στάση των υπαλλήλων σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση;

2. Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τη σύνδεση ποσοτικής αξιολόγησης και πρόσθετης αμοιβής;

Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

1. Το νέο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης;
2. Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων με το νέο σύστημα;
3. Θα υπάρξουν αδικίες, ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα;
4. Τα αποτελέσματα αξιολόγησης θα πρέπει να καθορίζουν τις αμοιβές;
5. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τη σύνδεση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης και εκπαίδευσης;
6. Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για την ΑΑΔΕ ως οργανισμός επιλογής εργασίας;

Ερευνητικές υποθέσεις:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων σχετίζονται με τις απόψεις τους σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης;
2. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων σχετίζονται με τη στάση τους για το σύστημα ποσοτικής αξιολόγησης;
3. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων σχετίζονται με την άποψή τους για τη διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης;

## 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 2.1. Ερευνητική μέθοδος

Για σκοπό της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε ως ιδανικότερη η μέθοδος της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας (Quantitative Analysis), η οποία χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους και επικεντρώνεται στον ποσοτική αποτύπωση και ανάλυση δεδομένων, τα οποία παρουσιάζονται με πίνακες και γραφήματα παρέχοντας μεγάλη ευκολία στον χρήστη (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Η έρευνα διεξήχθη με τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για την εξυπηρέτηση των στόχων της. Στη συνέχεια, ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας και διανομής του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε μεταξύ των άλλων, η μέθοδος της συμπλήρωσης από τους ίδιους τους ερωτώμενους και της αποστολής αποκλειστικά μέσω e-mail, έναντι των άλλων δύο μεθόδων, της διά ζώσης και της τηλεφωνικής συνέντευξης (Σταθακόπουλος, 1997). Θεωρείται πιο κατάλληλη μέθοδος διότι προσφέρει ταχύτητα, ευκολία, μηδενικό κόστος, καλή ανταπόκριση καθώς και καινοτομία. Οι συνεντεύξεις σε αντίθεση, είναι χρονοβόρες και δαπανηρές ιδίως όταν πρόκειται για μεγάλο δείγμα. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις πολλές φορές διακρίνονται από μεροληψία μεταξύ των μερών της συνέντευξης. Μεγάλο πλεονέκτημα της αυτοσυμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αποτελεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπου δύναται να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους σε σχέση με τη συνέντευξη στην οποία ο ερωτώμενος μπορεί να αισθανθεί μειονεκτικά και να αποφύγει να δώσει ειλικρινείς απαντήσεις.

### 2.2. Δείγμα

Προκειμένου να ξεκινήσει η διεξαγωγή της έρευνας θα πρέπει να γίνει ο ορισμός του δείγματος. Επιλέγουμε από το όλο μέγεθος ένα μικρότερο έτσι ώστε η εξαγωγή των αποτελεσμάτων να γενικευτούν συνολικά (Creswell, 2016). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κόστους και συντόμευση του χρόνου (Σταθακόπουλος, 1997). Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η δειγματοληψία με μη πιθανά δείγματα καθώς οι ερωτώμενοι έχουν κοινά χαρακτηριστικά και είναι διαθέσιμοι να ανταποκριθούν στην έρευνα (Creswell, 2016). Ο οργανισμός που

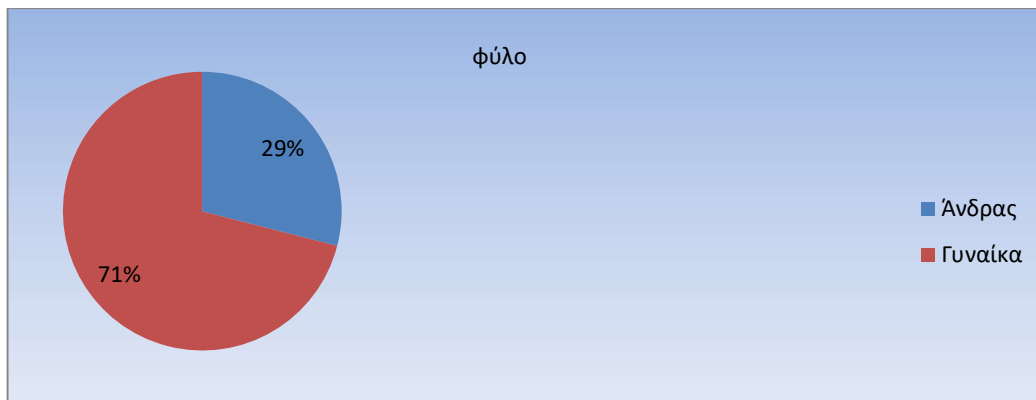


αφορά η έρευνα είναι η Ανεξάρτητα Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), της οποίας η παρουσίαση έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αναφέρθηκε η λειτουργία, ο σκοπός, η αποστολή, το όραμα, το εσωτερικό περιβάλλον καθώς και το οργανόγραμμά της. Η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού πραγματοποιήθηκε επειδή αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον της ερευνήτριας με την ιδιότητα του εφοριακού υπαλλήλου, προσφέροντας ευελιξία, προσβασιμότητα και εύκολη προσέγγιση προ τους συμμετέχοντες.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση έρευνας, μονάδες ανάλυσης είναι οι εφοριακοί υπάλληλοι 6.979 στο σύνολό τους, γεγονός που καθιστά την καταγραφή των απόψεων όλου του συνόλου δύσκολη, δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία. Επομένως, η επιλογή αντιπροσωπευτικού και κατάλληλου δείγματος αποτελεί πολύ σημαντική διαδικασία προκειμένου να γίνουν γενικεύσεις στο σύνολο.

Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό και αποτελείται από 107 εφοριακούς υπαλλήλους της ΑΑΔΕ, που υπηρετούν στις περιφερειακές υπηρεσίες Αν. Μακεδονίας-Θράκης, Κεντρικής-Δυτικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας, υπαγόμενες στη Φορολογική Περιφέρεια Θεσσαλονίκης, άρα  $N=107$ .

Προκειμένου να προσδιοριστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων τέθηκαν πέντε ερωτήσεις Το δείγμα αποτελείται από άνδρες και γυναίκες, από όλες τις κατηγορίες ηλικιών, επιπέδων εκπαίδευσης, ετών προϋπηρεσίας, καθώς από προϊσταμένους και υπαλλήλους. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι οι γυναίκες υπερτερούν σε σχέση με τους άνδρες, το οποίο είναι λογικό διότι οι γυναίκες εφοριακοί αποτελούν την πλειοψηφία. Συγκεκριμένα, από τους 107 συμμετέχοντες, 31 είναι άνδρες και 76 γυναίκες με ποσοστά 29% και 71% αντίστοιχα, όπως στην παρακάτω εικόνα:



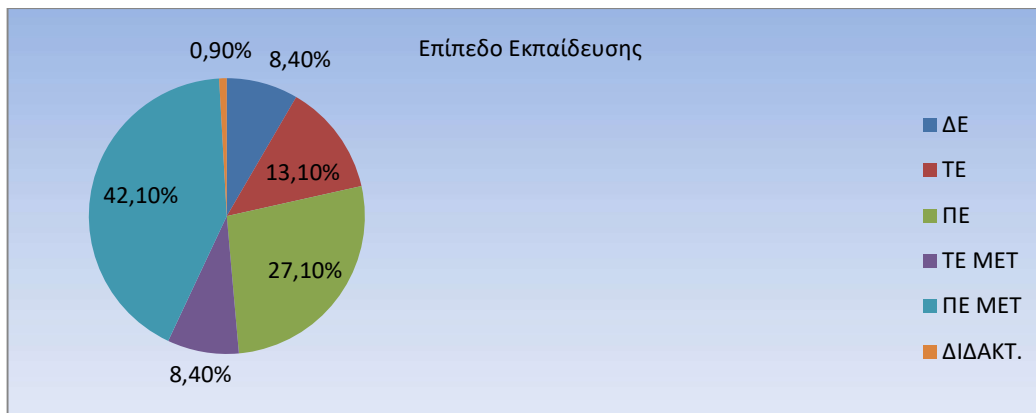
**Εικόνα 8:** Φύλο

Το μεγαλύτερος μέρος των υπαλλήλων κυμαίνεται ηλικιακά μεταξύ των δύο μεσαίων κατηγοριών, δηλαδή 38-57 ετών με την ηλικιακή κατανομή να έχει ως εξής: από 28-37 ετών 8 άτομα που αναλογεί σε ποσοστό 7,50% επί του δείγματος, 38-47 ετών 43 άτομα με ποσοστό 40,20%, 48-57 ετών 36 άτομα με ποσοστό 33,60% και από 58-68 ετών με ποσοστό 18,70%, όπως εμφανίζονται στην εικόνα που ακολουθεί:



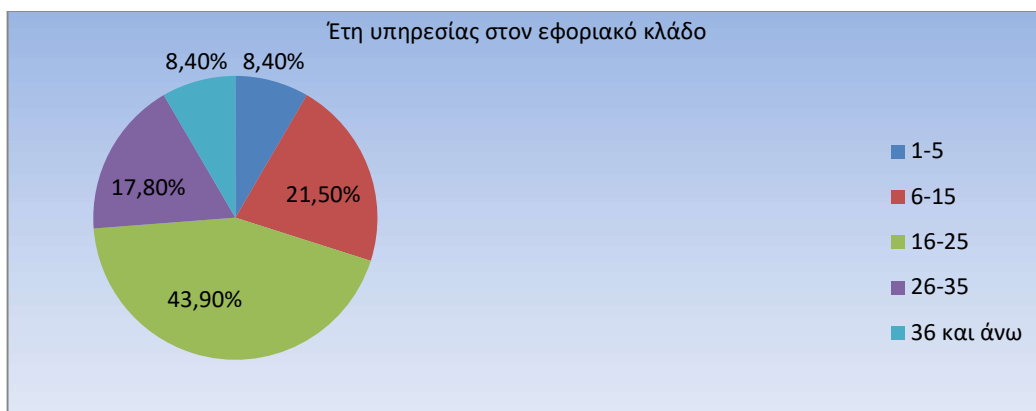
**Εικόνα 9:** Ηλικιακή κατανομή

Επίσης, το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι αρκετά υψηλό, με ένα ποσοστό πάνω από 50% να κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: κατηγορία ΔΕ 9 άτομα με ποσοστό 8,40%, κατηγορία ΤΕ 15 άτομα με ποσοστό 14% , κατηγορία ΠΕ 29 άτομα με ποσοστό 27,10%, κατηγορία ΤΕ με μεταπτυχιακό 8 άτομα με ποσοστό 7,50%, κατηγορία ΠΕ με μεταπτυχιακό 45 άτομα με ποσοστό 42,10% και τέλος 1 άτομο με διδακτορικό με ποσοστό 0,90%, όπως παρουσιάζονται στην εικόνα που ακολουθεί:



**Εικόνα 10:** Επίπεδο εκπαίδευσης

Περαιτέρω, τα χρόνια υπηρεσίας των περισσότερων υπαλλήλων κυμαίνονται μεταξύ 16-25 έτη, που σημαίνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούνται έμπειροι. Η κατανομή που αφορά τα έτη προϋπηρεσίας έχει ως εξής: Από 1-5 έτη 9 άτομα με ποσοστό 8,40%, 6-15 έτη 23 άτομα με ποσοστό 21,50%, 16-25 έτη 47 άτομα με ποσοστό 43,90%, 26-35 έτη 19 άτομα με ποσοστό 17,80% και τέλος από 36 και άνω 9 άτομα με ποσοστό 8,40%, όπως στην παρακάτω εικόνα:



**Εικόνα 11 :** Έτη υπηρεσίας

Τέλος, υπάρχει αναλογία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, γεγονός που ανταποκρίνεται στη διάσταση ένα προϊστάμενος για πολλούς υπαλλήλους. Σχετικά με την υπηρεσιακή θέση το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 95 υπαλλήλους που

αναλογεί σε ποσοστό 88,80% και από 12 προϊσταμένους με ποσοστό 11,20%, όπως στην παρακάτω εικόνα:



**Εικόνα 12:** Υπηρεσιακή Θέση

### 2.3. Ερευνητικό Εργαλείο

Το σημαντικότερο στοιχείο στην έρευνα δειγματοληψίας αποτελεί το ερωτηματολόγιο, το οποίο παράγει τα ερευνητικά δεδομένα. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί ουσιαστική διαδικασία, επιδρώντας στην αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων του (Saunders et al., 2019).

Για τις ανάγκες της παρούσας ποσοτικής έρευνας, σχεδιάστηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, που σημαίνει ότι περιέχει ερωτήσεις με συγκεκριμένη σειρά (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν βασιζόμενες στη νομοθεσία και στις αποφάσεις του Διοικητή της ΑΑΔΕ, καθώς και σε αντίστοιχες έρευνες που υλοποιήθηκαν από άλλους μεταπτυχιακούς φοιτητές στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής τους εργασίας. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου δίνεται η επιλογή στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων. Με αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται ομοιογένεια, η ακρίβεια και η ευκολία στην επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων. Οι κλειστές ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν διακρίνονται σε: α) ερωτήσεις απλής επιλογής και αφορά τις ερωτήσεις των δημογραφικών στοιχείων,

όπου η απάντηση αφορά μόνο μία κατηγορία και β) ερωτήσεις κλίμακας Likert όπου ζητείται να δηλωθεί ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτημάτων με πέντε διαβαθμίσεις:

Παρακαλώ να σημειώσετε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τα ακόλουθα

1=καθόλου

2=ελάχιστα

3=μέτρια

4=αρκετά

5=πολύ

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο τέλος της εργασίας ως παράρτημα.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πέντε ενότητες, εξήντα ερωτήσεις και έχει ως εξής:

Ενότητα Α. Η οποία αποτελείται από τον τίτλο της έρευνας και το εισαγωγικό σημείωμα της ερευνήτριας, προς ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό του ερωτηματολογίου και τις αρχές που το διέπουν όπως ανωνυμία και εμπιστευτικότητα.

Ενότητα Β. Έχουν οριστεί πέντε ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία (τίτλος ενότητας) των εφοριακών υπαλλήλων όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας και υπηρεσιακή θέση. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα δημογραφικά στοιχεία ηλικιακή κατανομή και επίπεδο εκπαίδευσης, σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν τις ίδιες κατηγορίες με τα επίσημα στοιχεία της ΑΑΔΕ, που αφορούν το σύνολο των υπαλλήλων της από όλους τους κλάδους.

Ενότητα Γ. Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνονται είκοσι έξι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την ποιοτική αξιολόγηση (τίτλος ενότητας). Οι υπάλληλοι καλούνται να δώσουν απαντήσεις ως προς το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σχετικά με την όλη διαδικασία της αξιολόγησης, το σύστημα που εφαρμόζεται αν είναι δίκαιο και αντικειμενικό. Ζητείται να αποτυπώσουν την άποψή τους σχετικά με τα περιγράμματα θέσης εργασίας, τις απαιτούμενες ικανότητες και τα κριτήρια

αξιολόγησης. Επίσης, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε χρονικά ακριβώς μετά την κοινοποίηση της αξιολόγησης στους υπαλλήλους, διερευνάται η ικανοποίηση ή όχι από την τελευταία αξιολόγηση που έλαβαν.

Ενότητα Δ. Στην ενότητα αυτή τέθηκαν επτά ερωτήσεις που αναφέρονται στην ποσοτική αξιολόγηση (τίτλος ενότητας). Οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τους στόχους που τίθενται, αν πληρούν τα κριτήρια που αναφέρονται από τη από τη θεωρία της διοίκησης της απόδοσης και κατά πόσο παρέχονται τα απαιτούμενα μέσα για την επίτευξή τους. Επίσης θα εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το βραβείο επίτευξης στόχων (bonus) αν είναι δίκαιο, κατά πόσο πρέπει να συνδέεται με την ειδική αμοιβή και αν τελικά αποτελεί κίνητρο.

Ενότητα Ε. Αφορά είκοσι δύο ερωτήσεις για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων της απόδοσης (τίτλος ενότητας). Συγκριμένα, θα απαντήσουν οι υπάλληλοι σχετικά με τα αποτελέσματα που παράγει μία αξιολόγηση ως προς την αύξηση της απόδοσης, τη δυνατότητα εξέλιξης και την εκπαίδευσή τους. Επίσης, αν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι θα υπάρξουν δυσμενείς συνέπειες, αδικίες και απολύσεις και το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τα μέτρα που προβλέπει η ΑΑΔΕ στις περιπτώσεις χαμηλής και υψηλής βαθμολογίας. Επιπλέον θα μετρηθεί η ικανοποίηση των υπάλληλων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από την ΑΑΔΕ, μέσω της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας, προκειμένου να εκτελούν αποτελεσματικά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τέλος, ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να απαντήσουν εάν θα επέλεγαν εκ νέου να εργαστούν στην ΑΑΔΕ, ώστε να ερευνηθεί η συσχέτιση της ικανοποίησης από το σύστημα της αξιολόγησης με τη συνολική ικανοποίηση ως υπηρετούντες υπάλληλοι στην ΑΑΔΕ.

Σημαντικοί παράγοντες που καθιστούν μία έρευνα αποτελεσματική αποτελούν η αξιοπιστία και η εγκυρότητα (Bryman, 2017). Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών, είναι υποχρεωτική σε όλα τα στάδια της έρευνας. Για το λόγο αυτό, το ερωτηματολόγιο ξεκινά με το εισαγωγικό κείμενο όπου διασφαλίζεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα (Cohen & Manion, 1994), διευκρινίζεται ο σκοπός της έρευνας και συμπεριλήφθησαν ερωτήσεις σαφείς και ακριβείς. Επιπλέον, πριν τη τελική διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μικρή πιλοτική έρευνα,

όπου το ερωτηματολόγιο αναγνώσθηκε από πέντε άτομα από το εργασιακό περιβάλλον της ερευνήτριας, προκειμένου να υπολογιστεί ο χρόνος συμπλήρωσής του, τυχόν λάθη και παραλείψεις. Προκειμένου το ερωτηματολόγιο να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή σωστών αποτελεσμάτων της έρευνας, θα πρέπει να διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να γίνει ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis) εσωτερικής συνοχής, με τους δείκτες **Cronbach's alpha** και **McDonald's ω**. Για να θεωρηθούν οι τιμές των δεικτών αποδεκτές, θα πρέπει το αποτέλεσμα τους να είναι  $>0,70$  όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του κάθε δείκτη, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου (Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Τονίζεται ότι η μέτρηση θα πρέπει να γίνει για όλα τα ερευνητικά ερωτήματα για να αξιολογηθεί ο βαθμός που επηρεάζουν το συνολικό αποτέλεσμα του δείκτη και για να επιτευχθεί μεγαλύτερη εξασφάλιση της αξιοπιστίας. Ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα, το αποτέλεσμα για κάθε δείκτη στο σύνολο των ερωτήσεων τύπου Likert του ερωτηματολογίου αλλά και στην κάθε ερώτηση χωριστά, όπως αυτά προέκυψαν από το στατιστικό πρόγραμμα JASP :

**Πίνακας 6:**

*Ανάλυση αξιοπιστίας στοιχείων*

Στατιστικά στοιχεία αξιοπιστίας κλίμακας		
κλίμακα	McDonald's ω	Cronbach's α
	0.912	0.903
Σημείωση. Από τις παρατηρήσεις, χρησιμοποιήθηκαν 107, 0 αποκλείστηκαν καταστατικά και υποβλήθηκαν 107.		
Στατιστικά αξιοπιστίας στοιχείων		
Εάν το στοιχείο απορρίφθηκε		
	McDonald's ω	Cronbach's α
B1	0.909	0.900

B2	0.909	0.900
B3	0.913	0.904
B4	0.911	0.901
B5	0.909	0.900
B6	0.909	0.900
B7	0.910	0.901
B8	0.910	0.901
B9	0.909	0.899
B10	0.913	0.904
B11	0.907	0.899
B12	0.910	0.901
B13	0.911	0.902
B14	0.911	0.902
B15	0.914	0.906
B16	0.914	0.905
B17	0.909	0.900
B18	0.909	0.900
B19	0.910	0.901
B20	0.913	0.905
B21	0.914	0.904
B22	0.915	0.906
B23	0.915	0.906
B24	0.914	0.905
B25	0.913	0.904
B26	0.913	0.904
G1	0.912	0.903
G2	0.914	0.905



G3	0.911	0.902
G4	0.909	0.900
G5	0.910	0.901
G6	0.911	0.901
G7	0.910	0.901
D1	0.907	0.899
D2	0.907	0.899
D3	0.908	0.899
D4	0.908	0.899
D5	0.907	0.898
D6	0.916	0.907
D7	0.914	0.906
D8	0.909	0.900
D9	0.910	0.901
D10	0.912	0.903
D11	0.912	0.903
D12	0.910	0.901
D13	0.908	0.900
D14	0.909	0.900
D15	0.910	0.900
D16	0.908	0.899
D17	0.911	0.902
D18	0.912	0.903
D19	0.911	0.901
D20	0.911	0.902
D21	0.910	0.901
D22	0.910	0.900

Από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία προκύπτει ότι και οι δύο δείκτες Cronbach's alpha και McDonald's  $\omega$ , δίνουν πολύ υψηλά αποτελέσματα, μια διάσταση που μας δείχνει ότι υπάρχει εσωτερική συνάφεια στο ερωτηματολόγιο ως απαραίτητη προϋπόθεση πριν ξεκινήσει η στατική εξαγωγή και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επομένως, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, ικανό να προσδιορίσει ασφαλή ερευνητικά συμπεράσματα.

#### **2.4. Ερευνητική διαδικασία**

Βασικός παράγοντας για την έναρξη και την ολοκλήρωση μίας έρευνας είναι ο χρόνος (χρονική διάσταση της έρευνας) (Χαλικιάς et al., 2015). Το ερωτηματολόγιο σκοπίμως, στάλθηκε στις 19-12-2023, διότι στις 15-12-2023 κοινοποιήθηκε στους εφοριακούς υπαλλήλους η αξιολόγησή τους για το έτος 2022, γεγονός που καθιστά την έρευνα συγχρονική και επίκαιρη, με ειρμό γεγονότων και αποτελεσμάτων. Η αποστολή πραγματοποιήθηκε από το υπηρεσιακό e-mail της ερευνήτριας στα υπηρεσιακά e-mail δεκατεσσάρων (14) συνολικά Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ) οι οποίες στη συνέχεια, διαθέτοντας πλήρη λίστα των e-mail των υπαλλήλων τους το προώθησαν σε αυτούς. Χρονικό διάστημα διάρκειας της έρευνας αποτελεί το διάστημα από 19-12-2023 έως 15-01-2024. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά, με τη χρήση του εργαλείου κατασκευής φορμών Google Docs, το οποίο παρέχει ελεύθερη πρόσβαση και συνολικά συλλέχθηκαν 107 απαντήσεις. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου είναι ο παρακάτω:

<https://forms.gle/nPtwNcW7xPGmz6nEA>

Τα δεδομένα συνδέθηκαν αυτόματα με ένα υπολογιστικό φύλλο excel, κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις, προκειμένου να ακολουθήσει η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του λογισμικού ανοιχτού κώδικα JASP (version 0.12.2).

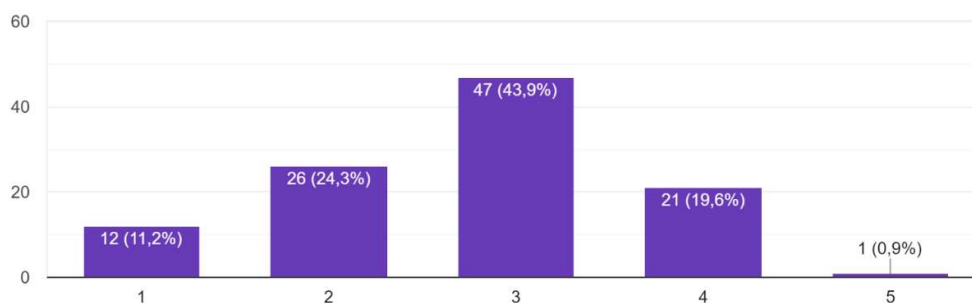
### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, κατόπιν της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων που συλλέχτηκαν ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, όπως αυτά διαμορφώθηκαν ανά ερευνητικό ερώτημα με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων.

#### 3.1. Ποιοτική αξιολόγηση

##### 3.1.1. Σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό

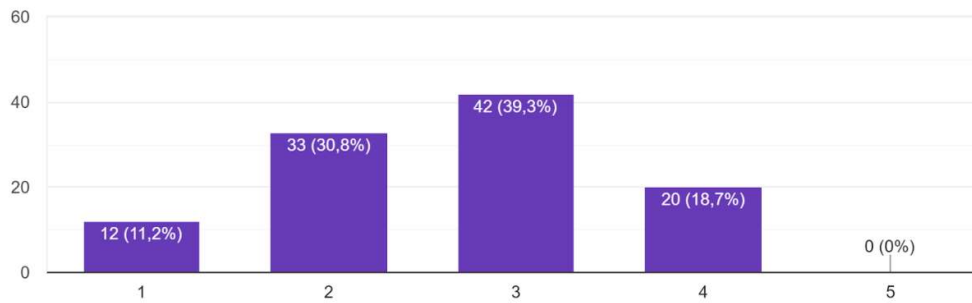
Στην ερώτηση εάν είναι δίκαιο το νέο σύστημα αξιολόγησης από το σύνολο των 107 υπαλλήλων, 47 άτομα απάντησαν μέτρια (43,90%), 26 άτομα ελάχιστα (24,3%), 21 άτομα αρκετά (19,6%), 12 άτομα καθόλου (11,20%) και 1 άτομο απάτησε πολύ (0,90%) . Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο ακόλουθο γράφημα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:** Άποψη για το αν είναι δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης

Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Α.Α.Δ.Ε. είναι αντικειμενικό;

Οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: 42 άτομα απάντησαν μέτρια (39,3%), 33 άτομα ελάχιστα (30,8%), 20 άτομα αρκετά (18,70%), 12 άτομα καθόλου (11,20%) και δεν δόθηκε καθόλου η απάντηση πολύ, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:** Άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης

### 3.1.2. Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης

Στην ερώτηση αν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τη νέα διαδικασία αξιολόγησης, 50 άτομα απάντησαν αρκετά (46,70%), 24 άτομα μέτρια (22,40%), 21 άτομα πολύ (19,60%), 7 άτομα ελάχιστα (6,50%) και 5 άτομα καθόλου (4,70%), σύμφωνα και με τον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 7:**

*Γνώση των υπαλλήλων για το νέο σύστημα αξιολόγησης*

B3 πίνακας συχνοτήτων				
B3	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.673	4.673	4.673
2	7	6.542	6.542	11.215
3	24	22.430	22.430	33.645
4	50	46.729	46.729	80.374
5	21	19.626	19.626	100.000
Missing	0	0.000		
<b>Total</b>	107	100.000		

### 3.1.3. Αξιολόγηση με κριτήρια, περιγράμματα θέσης και ικανότητες

Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλα;

Δόθηκαν 43 απαντήσεις μέτρια (40,20%), 42 απαντήσεις αρκετά (39,30%), 14 απαντήσεις ελάχιστα (13,10%), 5 απαντήσεις καθόλου (4,70%) και 3 απαντήσεις πολύ (2,80%), όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

#### Πίνακας 8:

*Συσχέτιση κριτηρίων αξιολόγησης με το αντικείμενο εργασίας*

B4 πίνακας συχνοτήτων				
B4	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.673	4.673	4.673
2	14	13.084	13.084	17.757
3	43	40.187	40.187	57.944
4	42	39.252	39.252	97.196
5	3	2.804	2.804	100.000
Missing	0	0.000		
Total	107	100.000		

Το περίγραμμα θέσης (ΠΘΕ) ανταποκρίνεται στα καθήκοντα των υπαλλήλων;

Στην παραπάνω ερώτηση 40 άτομα απάντησαν αρκετά (37,40%), 33 άτομα μέτρια (33,80%), 21 άτομα ελάχιστα (19,60%), 7 άτομα καθόλου(6,50%) και 6 άτομα πολύ (5,60%), όπως στον παρακάτω πίνακα:

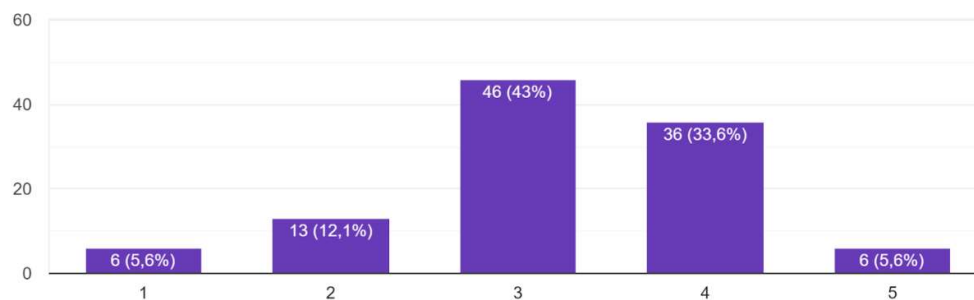
**Πίνακας 9:**

*Το περίγραμμα θέσης εργασίας και περιγραφή εργασιών που εκτελούνται*

B5 πίνακας συχνότητων				
B5	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	6.542	6.542	6.542
2	21	19.626	19.626	26.168
3	33	30.841	30.841	57.009
4	40	37.383	37.383	94.393
5	6	5.607	5.607	100.000
Missing	0	0.000		
<b>Total</b>	107	100.000		

Το προφίλ ικανοτήτων είναι ανάλογο της θέσης εργασίας;

Από τους εφοριακούς υπαλλήλους απάντησαν 46 άτομα μέτρια (43%), 36 άτομα αρκετά (33,60%), 13 άτομα ελάχιστα, 6 άτομα πολύ (5,60%) και 6 άτομα καθόλου (5,60%) όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:** Συσχέτιση ικανοτήτων ΠΘΕ με το αντικείμενο εργασίας

### 3.1.4. Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα

Στην ερώτηση για το αν θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι υποχρεωτική 34 άτομα απάντησαν αρκετά (31,80%), 30 άτομα πολύ (28,00%), 22 άτομα μέτρια (20,60%), 14 άτομα καθόλου (13,60%) και 7 άτομα ελάχιστα (6,50%), όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 10:**

*Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα*

B7	Frequency	Percent
1	14	13.084
2	7	6.542
3	22	20.561
4	34	31.776
5	30	28.037
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	107	100.000

Η συμμετοχή στην αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση για την καταβολή της ειδικής αμοιβής;

Οι απαντήσεις διαμορφώνονται ως εξής 30 άτομα μέτρια (28,00%), 26 αρκετά (24,30%) , ακολουθεί η απάντηση καθόλου 25 άτομα (23,40%), 14 άτομα απάντησαν πολύ (13,10%) και τέλος 12 άτομα απάντησαν ελάχιστα (11,20%), 'όπως στον παρακάτω πίνακα :

**Πίνακας 11:**

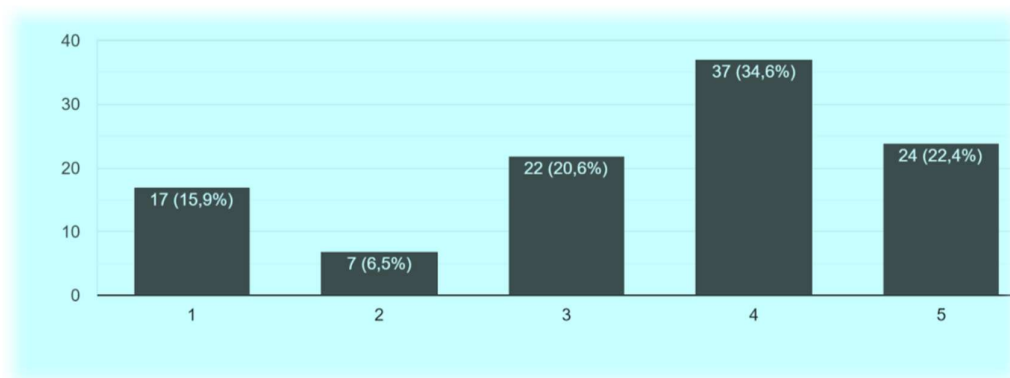
*Υποχρεωτική αξιολόγηση και ειδική αμοιβή*

B8	Frequency	Percent
1	25	23.364

2	12	11.215
3	30	28.037
4	26	24.299
5	14	13.084
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Η συμμετοχή στην αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση για την υποψηφιότητα και κατοχή θέσης ευθύνης;

Το 34,60% των υπαλλήλων που αντιστοιχεί σε 37 άτομα απάντησε αρκετά, το 22,40% (24 άτομα) πολύ, το 20,60% (22 άτομα) μέτρια, το 15,90% (17 άτομα) απάντησε καθόλου και τέλος 6,50% (7 άτομα) απάντησε ελάχιστα, όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:

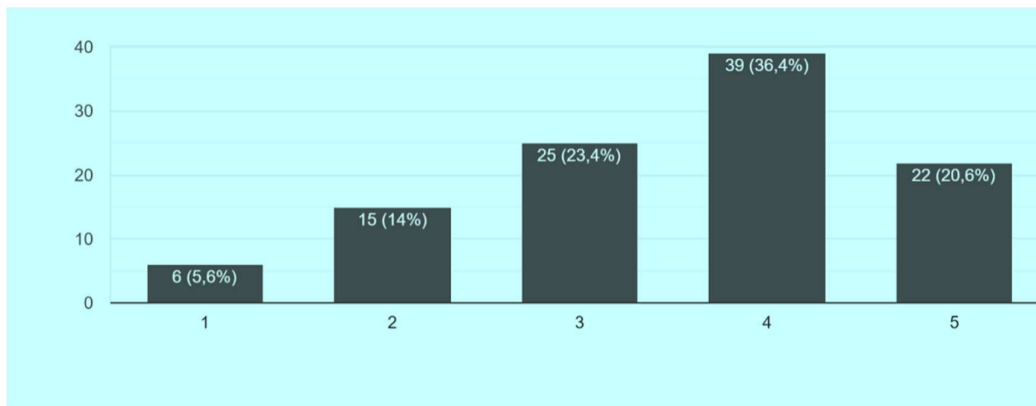


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:** Προϋπόθεση της συμμετοχής στην αξιολόγηση για την κατοχή θέσης ευθύνης

### 3.1.5. Αξιολόγηση και χρόνια υπηρεσίας

Στην ερώτηση αν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χρόνια υπηρεσίας στην αξιολόγηση οι υπάλληλοι απάντησαν όπως στο επόμενο διάγραμμα:

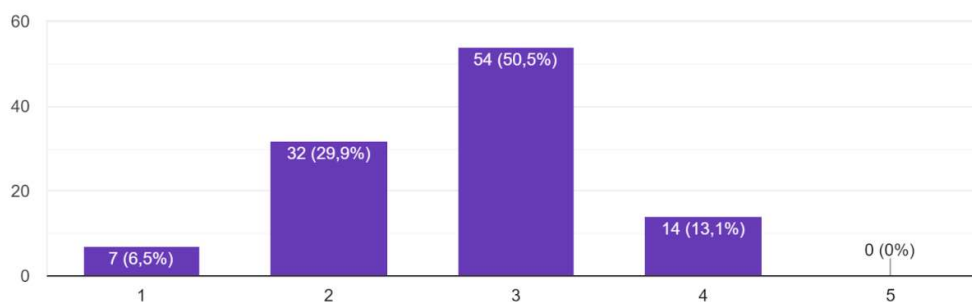




**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:** Χρόνια υπηρεσίας και αξιολόγηση

### 3.1.6. Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση

Στην ερώτηση εάν είναι ακριβής η αξιολόγηση ως προς την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου οι υπάλληλοι πιστεύουν μέτρια σε ποσοστό 50,50% (54 άτομα), σε ποσοστό 29,90% (32 άτομα) ελάχιστα, σε ποσοστό 13,10% (14 άτομα) αρκετά και 6,50% (7 άτομα) καθόλου ενώ κανένας δεν απάντησε πολύ.

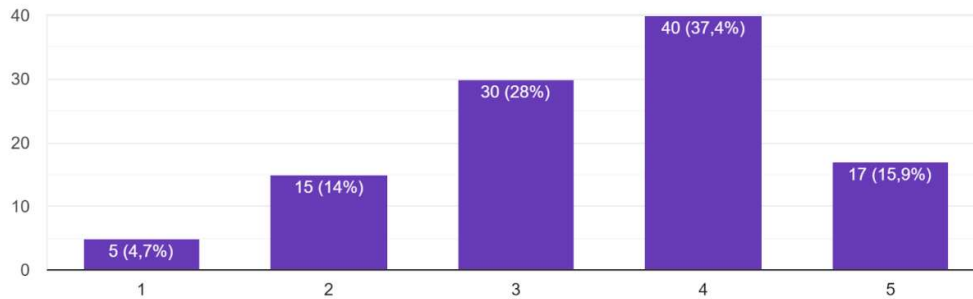


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:** Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση

### 3.1.7. Διαδικασία αξιολόγησης και ικανοποίηση

Είναι κατάλληλη η χρησιμοποίηση της 100βάθμιας κλίμακας;

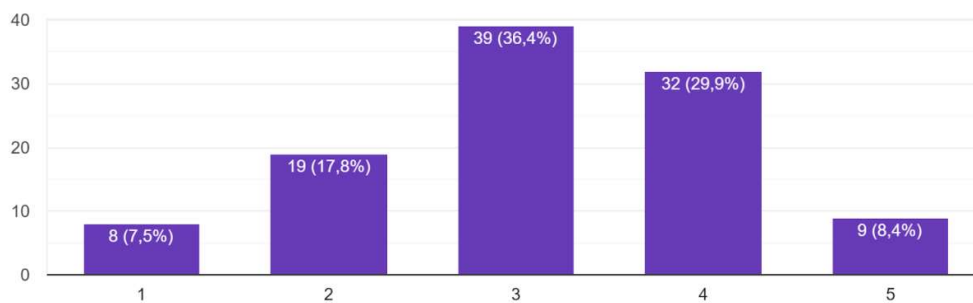
Η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε αρκετά 40 άτομα (37,40%), 30 άτομα απάντησαν μέτρια (28%), 17 άτομα έδωσαν την απάντηση μέτρια (15,90%), 15 απάντησαν ελάχιστα (14%) και τέλος 5 απάντησαν καθόλου (4,70%), όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:** Ικανοποίηση από την κλίμακα της αξιολόγησης

Είναι ασφαλές το πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης;

Οι υπάλληλοι απαντούν μέτρια σε ποσοστό 36,40% (39 άτομα), σε ποσοστό 29,90% (32 άτομα) αρκετά, σε ποσοστό 17,80% (17 άτομα) ελάχιστα, 8,40% (9 άτομα) πολύ και καθόλου 7,50% (8 άτομα), όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8:** Ικανοποίηση από το πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης

Είναι κατάλληλη η αξιολογική περίοδος του ενός έτους;

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 41 άτομα απαντά αρκετά, 31 άτομα πολύ, 23 απαντήσεις μέτρια, 10 απαντήσεις ελάχιστα και 2 άτομα καθόλου, όπως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 12:**

*Ικανοποίηση από την ετήσια διάρκεια της αξιολογικής περιόδου*

B14				
B14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.869	1.869	1.869
2	10	9.346	9.346	11.215
3	23	21.495	21.495	32.710
4	41	38.318	38.318	71.028
5	31	28.972	28.972	100.000

### 3.1.8. Κυκλικό σύστημα αξιολόγησης και ικανοποίηση

Τα σχήματα αξιολόγησης διαθέτουν αντικειμενικότητα;

Μέτρια απαντούν οι περισσότεροι υπάλληλοι σε ποσοστό 44,86%, ακολουθούν οι απαντήσεις ελάχιστα 22,43%, αρκετά 21,50%, 9,35% καθόλου και 1,87% πολύ, όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 13:**

*Σχήματα αξιολόγησης και αντικειμενικότητα*

B17	Frequency	Percent
1	10	9.346
2	24	22.430
3	48	44.860
4	23	21.495

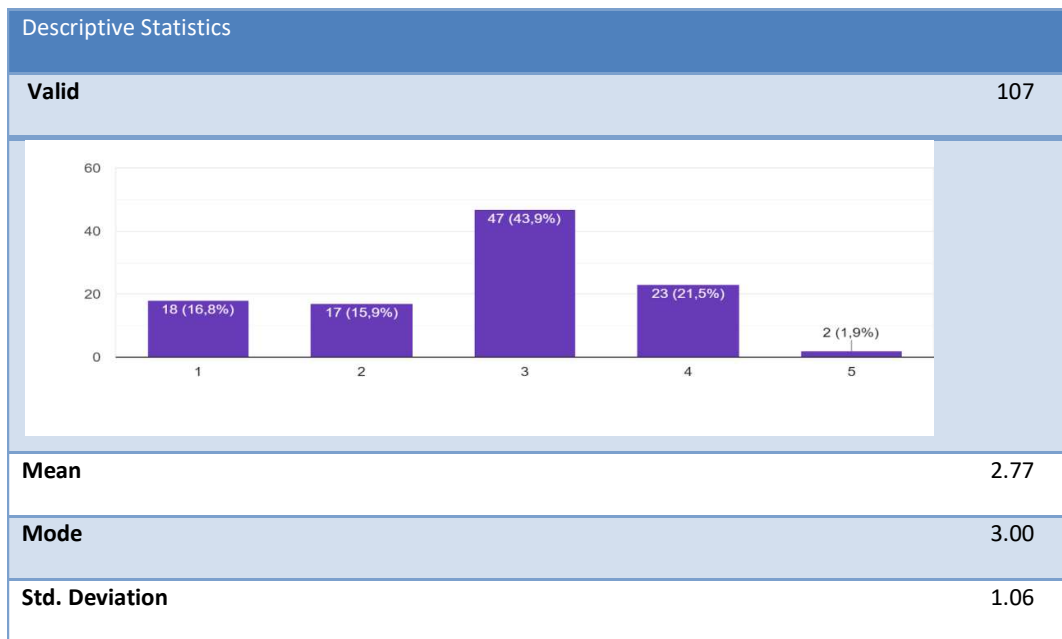
5	2	1.869
Missing	0	0.000
Total	107	100.000

Είναι αποτελεσματικό το σύστημα κυκλικό σύστημα 360° ;

Οι περισσότεροι υπάλληλοι 47 άτομα απάντησαν μέτρια 43,90%, 23 υπάλληλοι 21,50 % αρκετά, 17 άτομα 15,90% ελάχιστα, 18 άτομα καθόλου 16,80% και 2 άτομα πολύ 1,90%. Η συχνότερη τιμή είναι 3, ο μέσος όρος των απαντήσεων 2,77 και η τυπική απόκλιση 1,06, όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 14:**

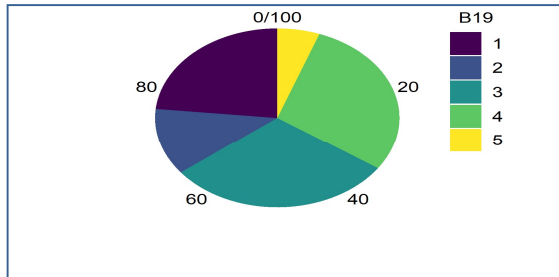
*Κυκλική Αξιολόγηση και αποτελεσματικότητα*



Συμβάλλει η αυτοαξιολόγηση στη βελτίωση της αυτοεικόνας τους;

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα οι υπάλληλοι ως προς το αν συμβάλλει η αυτοαξιολόγηση στην βελτίωσης της αυτοεικόνας τους απαντούν μέτρια 32 άτομα

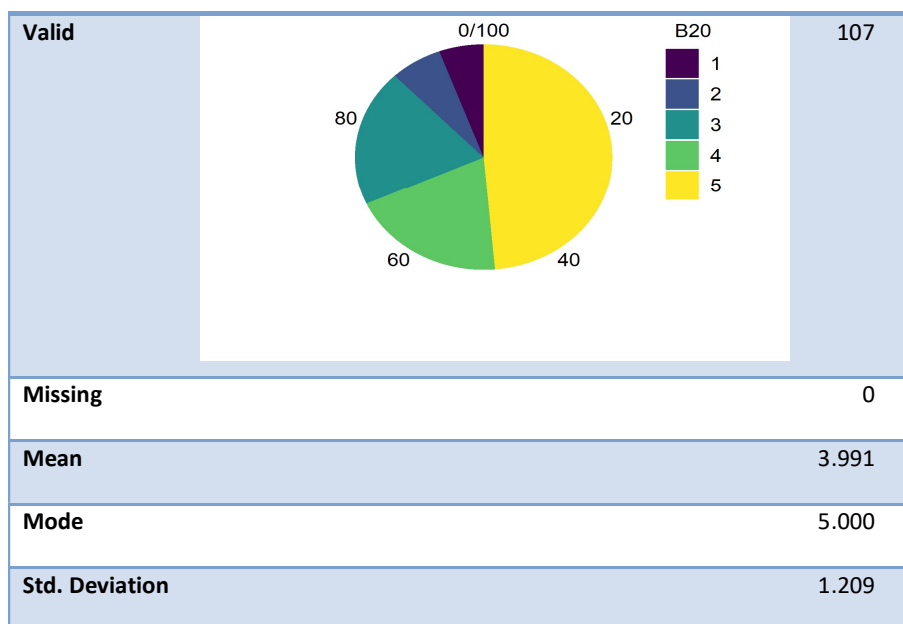
(29,90%), 31 άτομα αρκετά (29%), 25 άτομα καθόλου (23,40%), 13 άτομα ελάχιστα (12,10%) και 6 άτομα πολύ (5,60%).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:** Αυτοαξιολόγηση και αυτοβελτίωση

Επιθυμούν να αξιολογούν και να αξιολογούνται από τους συναδέλφους τους;

Στην ερώτηση αν η αξιολόγηση των υπαλλήλων από συναδέλφους ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ως οριζόντια αξιολόγηση θα πρέπει να παραμείνει προαιρετική και να μην προσμετράτε δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: 52 άτομα πολύ (48,60%), 21 άτομα αρκετά (19,60%), 21 άτομα καθόλου (19,60%), 7 άτομα ελάχιστα (6,50%) και 6 άτομα καθόλου (5,60%), συχνότερη τιμή 5, μέσος όρος 3,991 και τυπική απόκλιση 1,209 όπως στο επόμενο σχήμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:** Αξιολόγηση από και προς άλλους συναδέλφους

### 3.1.9. Αξιολογητές και σφάλματα αξιολόγησης

Στην ερώτηση πιστεύετε ότι ένας αξιολογητής θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένη εκπαίδευση και γνώση οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν πολύ 49 άτομα (45,80%), ακολουθεί η απάντηση αρκετά 41 άτομα (38,30%), 14 άτομα μέτρια (13,10%), 2 ελάχιστα (1,90%) και 1 καθόλου (0,90%), τυπική απόκλιση 0,83 και μέσος όρος 4,26 .

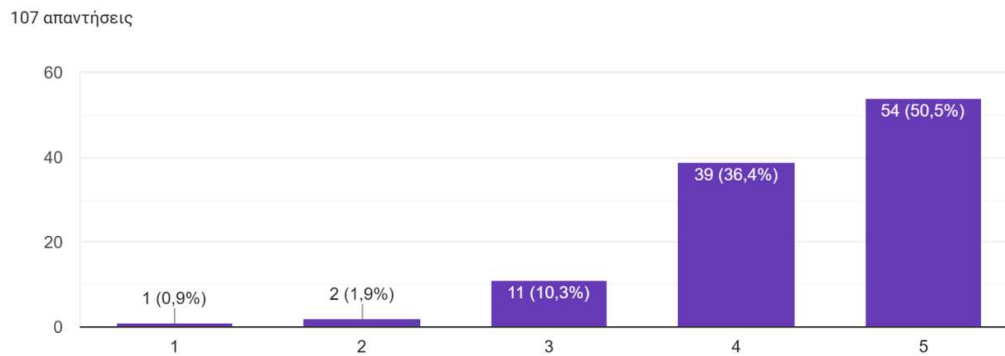
#### Πίνακας 15:

*Αξιολογητές και εκπαίδευση*

B21	Frequency	Percent
1	1	0.935
2	2	1.869
3	14	13.084
4	41	38.318
5	49	45.794
Missing	0	0.000
Total	107	100.000
Mean	4.262	
Std. Deviation	0.828	

Ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη κρίση εξαιτίας προσωπικών σχέσεων;

Στην παραπάνω ερώτηση οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν πολύ 54 άτομα (50,50%), ακολουθεί η απάντηση αρκετά 39 άτομα (36,40%), 11 άτομα μέτρια (10,30%), 2 ελάχιστα (1,90%) και 1 καθόλου (0,90%), όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:** Απαντήσεις - προσωπικές σχέσεις και λάθη αξιολογητών

Ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη κρίση εξαιτίας πρόσφατων γεγονότων;

Στην παραπάνω ερώτηση οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στο αρκετά 48 άτομα (44,90%) και στην απάντηση πολύ 47 άτομα (43,90%), ακολουθεί η απάντηση μέτρια 8 άτομα (7,50%), 3 άτομα ελάχιστα (2,80%) και 1 καθόλου (0,90%), όπως τον ακόλουθο πίνακα:

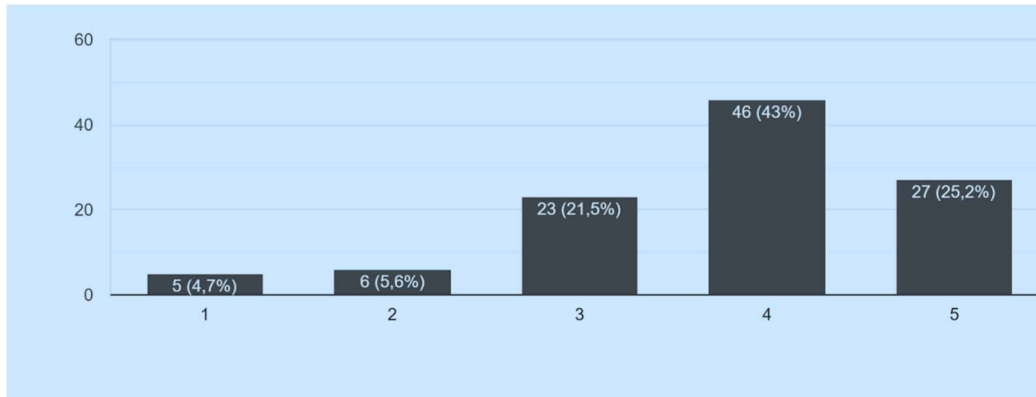
**Πίνακας 16:**

*Αξιολογητές λάθη από πρόσφατα γεγονότα*

B23	Frequency	Percent
1	1	0.935
2	3	2.804
3	8	7.477
4	48	44.860
5	47	43.925
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Εντοπίστηκε το φαινόμενο όλοι "άριστοι";

Στην ερώτηση με το νέο σύστημα αξιολόγησης εντοπίστηκε το φαινόμενο "όλοι άριστοι" οι υπάλληλοι απάντησαν 46 άτομα αρκετά (43%), 27 άτομα πολύ (25,20%), 23 άτομα (21,50%) μέτρια, 6 άτομα ελάχιστα (5,60%) και 5 άτομα καθόλου (4,70%), όπως στο ακόλουθο σχήμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12:** Φαινόμενο "όλοι άριστοι" στην αξιολόγηση

Εντοπίστηκε το φαινόμενο "όλοι υπάλληλοι ενός τμήματος την ίδια βαθμολογία";

Στην ερώτηση: θεωρείτε ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης οι υπάλληλοι ενός τμήματος αξιολογήθηκαν το ίδιο βαθμολογικά προκειμένου να μην γίνουν διακρίσεις μεταξύ τους, οι υπάλληλοι απάντησαν 39 άτομα αρκετά (36.50%), 29 άτομα πολύ (27.10%), 26 άτομα (24,30%) μέτρια, 9 άτομα ελάχιστα (8,40%) και 4 άτομα καθόλου (3,70%), όπως στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 17:**

*Ίδια βαθμολογία αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους*

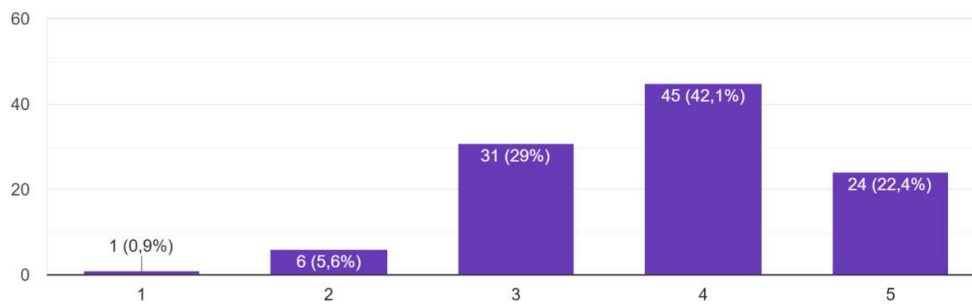
B25	Frequency	Percent
1	4	3.738
2	9	8.411
3	26	24.299
4	39	36.449



5	29	27.103
<b>Total</b>	107	100.000

### 3.1.10. Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση

Στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι από την τελευταία αξιολόγηση που έλαβαν δόθηκαν 45 απαντήσεις αρκετά (42,10%), 31 απαντήσεις μέτρια (29%), 24 απαντήσεις πολύ (22,40%), 6 απαντήσεις ελάχιστα (5,60%) και μία απάντηση καθόλου (0,90%), όπως εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:** Ικανοποίηση υπαλλήλων από την τελευταία αξιολόγηση

Ακολούθως υπολογίστηκαν τα ακόλουθα μέτρα θέσης και διασποράς: η διάμεσος είναι 4.00, ο μέσος όρος ισούται με 3.794, η συχνότερη τιμή είναι ίση με 4.00 και η τυπική απόκλιση είναι 0,887, όπως παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 18:**

*Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση*

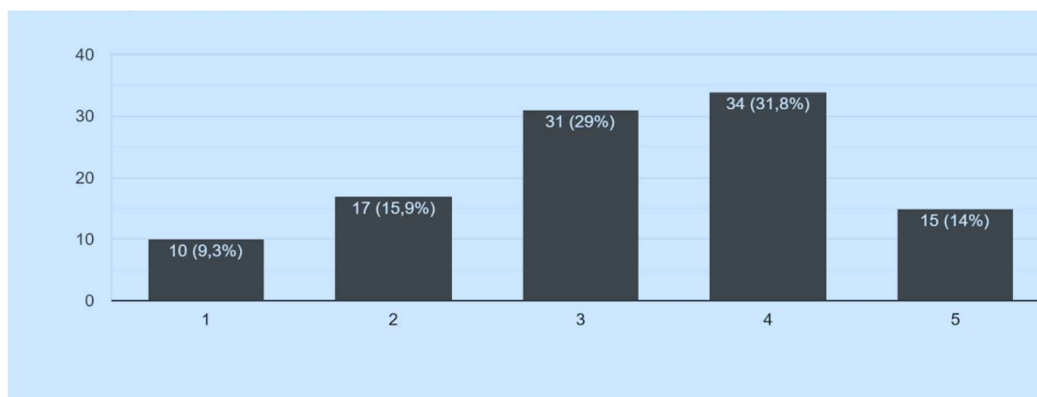
Descriptive Statistics	
<b>B26</b>	
<b>Valid</b>	107
<b>Missing</b>	0
<b>Mean</b>	3.794

<b>Median</b>	4.000
<b>Mode</b>	4.000
<b>Std. Deviation</b>	0.887

## 3.2. Ποσοτική αξιολόγηση

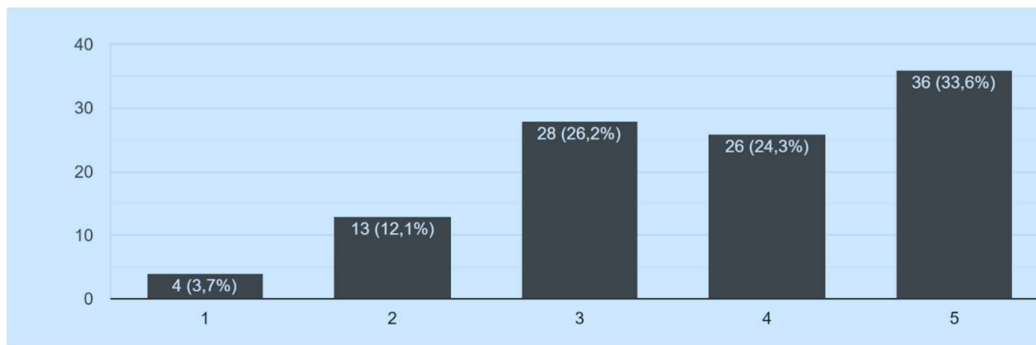
### 3.2.1. Ικανοποίηση και ποσοτική αξιολόγηση

Στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι θα πρέπει να αξιολογούνται και βάσει ποσοτικής αξιολόγησης οι περισσότεροι απάντησαν αρκετά 34 άτομα (31,80%) και μέτρια 31 άτομα (29%), ακολουθούν οι απαντήσεις 17 άτομα ελάχιστα 15,90%, 15 άτομα πολύ (14%) και 10 άτομα καθόλου (9,30%), όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:** Ποσοτική αξιολόγηση για υπαλλήλους

Στην ερώτηση θεωρείτε ότι η ετήσια στοχοθεσία θα πρέπει να παραμείνει μόνο σε επίπεδο οργανικής μονάδας και τμημάτων οι υπάλληλοι απαντούν ως εξής: πολύ 36 άτομα (33,60%) και μέτρια 28 άτομα (26,20%), ακολουθούν οι απαντήσεις 26 άτομα αρκετά (24,30%), 13 άτομα ελάχιστα (12,10%) και 4 άτομα καθόλου (3,70%), όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15:** Ποσοτική αξιολόγηση σε επίπεδο τμήματος

Στόχοι μετρήσιμοι, καθορισμένοι, εφικτοί και επιτεύξιμοι. Στην ερώτηση πιστεύετε ότι οι στόχοι που τίθενται από την Κεντρική Υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε είναι μετρήσιμοι, καθορισμένοι, εφικτοί και επιτεύξιμοι οι υπάλληλοι απάντησαν 46 άτομα μέτρια (43,00%), 28 άτομα ελάχιστα (26,20%), 18 άτομα καθόλου (16,80%), 13 άτομα αρκετά (12,10%) και δύο άτομα πολύ (1,90%), όπως στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 19:**

*Η άποψη των υπαλλήλων για τα κριτήρια των στόχων*

Frequencies for G3		
G3	Frequency	Percent
1	18	16.822
2	28	26.168
3	46	42.991
4	13	12.150
5	2	1.869
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των στόχων; Στην ερώτηση πιστεύετε ότι η Α.Α.Δ.Ε σας παρέχει όλα τα μέσα (χρόνο, χρήμα, εργαλεία, εκπαίδευση) για την επίτευξη των στόχων που σας έχουν τεθεί οι υπάλληλοι απάντησαν 38 άτομα μέτρια (35,50%), 33 άτομα ελάχιστα (30,90%), 22 καθόλου

(20,50%), 14 άτομα αρκετά (13,10%) ενώ κανείς δεν έδωσε την απάντηση πολύ. Επιπλέον υπολογίστηκε ο μέσος όρος 2,41 και η τυπική απόκλιση 0,96, όπως στον κάτωθι πίνακα:

**Πίνακας 20:**

*Στόχοι και παροχή κατάλληλων μέσων*

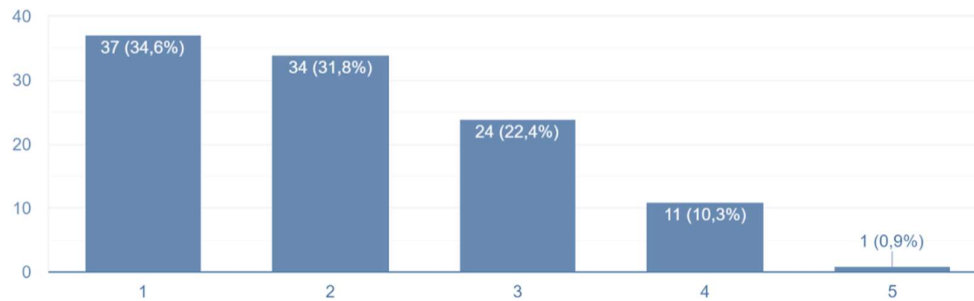
Descriptive Statistics		
<b>G4</b>		
<b>Valid</b>	107	
<b>Missing</b>	0	
<b>Mean</b>	2.411	
<b>Std. Deviation</b>	0.961	
<b>Minimum</b>	1.000	
<b>Maximum</b>	4.000	
<b>G4</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
<b>1</b>	22	20.561
<b>2</b>	33	30.841
<b>3</b>	38	35.514
<b>4</b>	14	13.084
Total		
	107	100.000

### 3.2.2. Σύνδεση ποσοτικής αξιολόγησης με πρόσθετη αμοιβή

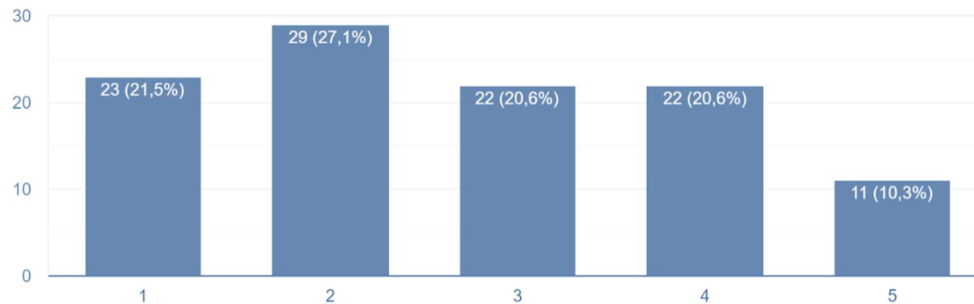
Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;

Στην παραπάνω ερώτηση το 34,60% απαντά καθόλου (37 υπάλληλοι), ποσοστό 31,80% απαντά ελάχιστα (34 υπάλληλοι), 22,40% απαντά μέτρια (24 υπάλληλοι), 10,30% (11 υπάλληλοι) απάντησε αρκετά και ποσοστό (0,90%) απάντησε πολύ (1 υπάλληλος).

107 απαντήσεις



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16:** Άποψη των υπαλλήλων για αν το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο Ικανοποίηση από τη σύνδεση της αμοιβής επίτευξης στόχων ( bonus) με την ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. Για το αν η αμοιβή επίτευξης στόχων ( bonus) πρέπει να συνδέεται με την ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε οι υπάλληλοι απάντησαν ποσοστό 27,10% ελάχιστα (29 άτομα), ποσοστό 21,50% απαντά καθόλου (23 υπάλληλοι), ποσοστό 20,60% απαντά μέτρια πολύ αντίστοιχα (44 άτομα) και ποσοστό 10,30% απαντά πολύ (11 άτομα), όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17:** Ικανοποίηση από τη σύνδεση του bonus με την ειδική αμοιβή

Αποτελεί η ειδική αμοιβή επίτευξης στόχων (bonus) κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;

Στο ερώτημα αν το bonus αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων η πλειοψηφία απαντά αρκετά 31,80% (34 άτομα) και μέτρια 29,90% (32 άτομα), ακολουθεί η απάντηση πολύ 15% (16 άτομα) και ελάχιστα 14% (15 άτομα) και τέλος ποσοστό 9,30 % απάντησε καθόλου, όπως στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 21:***Η αμοιβή επίτευξης στόχων (Bonus) ως κίνητρο*

G7	Frequency	Percent
1	10	9.346
2	15	14.019
3	32	29.907
4	34	31.776
5	16	14.953
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

### 3.3. Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

#### 3.3.1. Σύστημα αξιολόγησης και αύξηση της απόδοσης

Για το αν το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσής τους οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 49,53% (53 άτομα), ελάχιστα 17,76 % (19 άτομα) και καθόλου 17,76 % (19 άτομα), αρκετά 15%( 16 άτομα) ενώ κανένας δεν απάντησε πολύ, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 22:***Σύστημα αξιολόγησης και αύξηση της απόδοσης*

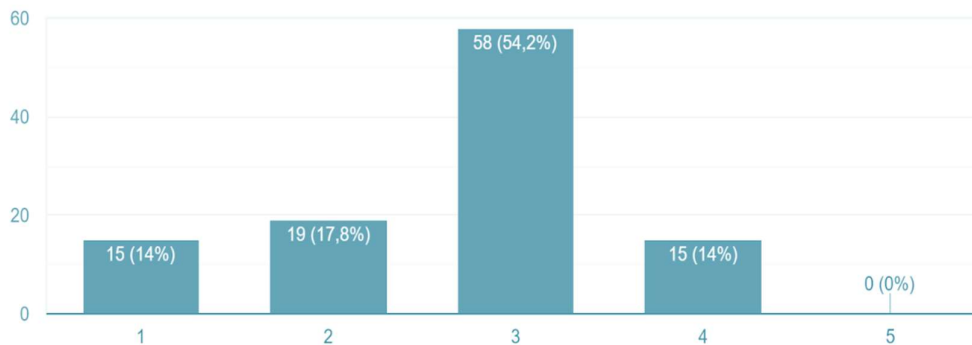
D1	Frequency	Percent
1	19	17.757
2	19	17.757
3	53	49.533
4	16	14.953
Missing	0	0.000

<b>Total</b>	107	100.000
--------------	-----	---------

### 3.3.2. Αξιολόγηση προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων

Νέο σύστημα και δυνατότητες αξιοποίησης γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων. Σχετικά με το αν το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 54,20% (58 άτομα), ελάχιστα 17,80 % (19 άτομα), καθόλου 14% (15 άτομα) και αρκετά 14% (15 άτομα) ενώ κανένας δεν απάντησε πολύ, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

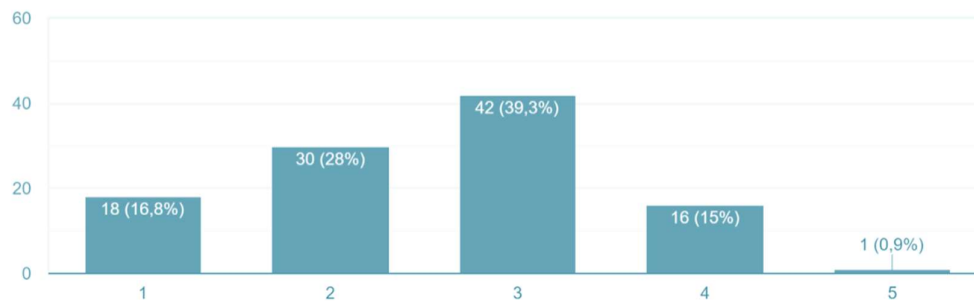
107 απαντήσεις



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18:**Νέο σύστημα - δυνατότητες αξιοποίησης γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων

Προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης. Σχετικά με το αν υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 39,30% (42 άτομα), ελάχιστα 28% (30 άτομα), καθόλου 16,8% (18 άτομα), αρκετά 15% (16 άτομα) ενώ 1 υπάλληλος απάντησε πολύ 0,90%, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

107 απαντήσεις

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19:** Προοπτικές ανέλιξης με το σύστημα αξιολόγησης

Υψηλή απόδοση και μετακίνηση υπαλλήλου σε άλλη θέση. Στο ερώτημα αν υπάλληλος με πολύ υψηλή απόδοση θα πρέπει αναζητείται από κοινού η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησής του από την Υπηρεσία σε άλλη θέση εργασίας εντός της ΑΑΔΕ, η πλειοψηφία των υπαλλήλων απαντά αρκετά 55,10% (59 άτομα), μέτρια 21,50% (23 άτομα), πολύ 18,70% (20 άτομα), ελάχιστα 1,90% (2 άτομα) και καθόλου 2,80% (3 άτομα), όπως εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 23:***Θετική αξιολόγηση και μετακίνηση*

D11	Frequency	Percent
1	3	2.804
2	2	1.869
3	23	21.495
4	59	55.140
5	20	18.692
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και ανατροφοδότηση. Σχετικά με το ερώτημα αν οι υπάλληλοι θεωρούν ότι το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης αποτελεί σημαντική διαδικασία στην εξέλιξη και βελτίωση τους για την πορεία της



σταδιοδρομίας τους πιστεύουν μέτρια 46,70% (50 άτομα), ελάχιστα 20,50% (22 άτομα) το ίδιο και αρκετά 20,50% (22 άτομα) , καθόλου 10,20% (11 άτομα) και 2 υπάλληλοι απάντησαν πολύ 1,90%, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 24:**

*Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και βελτίωσης*

D14	Frequency	Percent
1	11	10.280
2	22	20.561
3	50	46.729
4	22	20.561
5	2	1.869
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	107	100.000

Στην ερώτηση αν υπάρχει ανατροφοδότηση προϊσταμένου και υπαλλήλου σε τακτά διαστήματα σχετικά με το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 36,40% (39 άτομα), ελάχιστα 22,40% (24 άτομα), καθόλου 25,20% (27 άτομα), αρκετά 14,10% (15 άτομα) και 2 υπάλληλοι απάντησαν πολύ 1,90%, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 25:**

*Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και ανατροφοδότηση*

D15	Frequency	Percent
1	27	25.234
2	24	22.430
3	39	36.449
4	15	14.019

5	2	1.869
---	---	-------

Χαμηλή απόδοση και προσωπικό πρόγραμμα βελτίωσης. Στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι θεωρούν κατάλληλο το πρόγραμμα βελτίωσης απόδοσης ως μέτρο βελτίωσης και υποστήριξης υπαλλήλου με χαμηλή βαθμολογία απαντούν μέτρια 49,50% (53 άτομα), αρκετά 28,00% (30 άτομα), ελάχιστα 14% (15 άτομα), καθόλου 6,60% (7 άτομα) και τέλος 1,90% (2 άτομα) όπως εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 26:**

*Χαμηλή απόδοση και πρόγραμμα βελτίωσης*

D12	Frequency	Percent
1	7	6.542
2	15	14.019
3	53	49.533
4	30	28.037
5	2	1.869
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Νέο σύστημα αξιολόγησης και διαφάνεια των προαγωγών. Στην ερώτηση αν το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα ενισχύσει τη διαφάνεια των προαγωγών οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν ελάχιστα 30,80% (33 άτομα) και μέτρια 29% (31 άτομα), καθόλου 26,20% (28 άτομα), αρκετά 13% (14 άτομα) ενώ 1 υπάλληλος απάντησε πολύ 0,90%, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

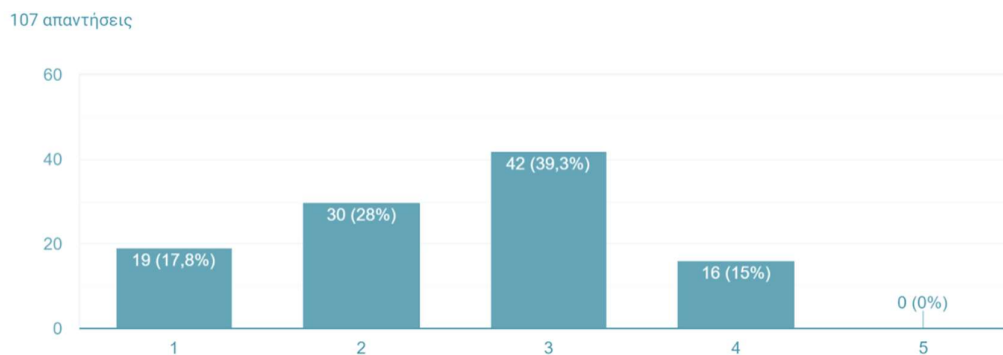
**Πίνακας 27:**

*Αξιολόγηση και διαφάνεια προαγωγών*

D4	Frequency	Percent
1	28	26.168

2	33	30.841
3	31	28.972
4	14	13.084
5	1	0.935
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Νέο σύστημα αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε. και δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας. Για το αν το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε που περιλαμβάνει και την αξιολόγηση, συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 39,30% (42 άτομα), ελάχιστα 28% (30 άτομα), καθόλου 17,8% (19 άτομα), αρκετά 15% (16 άτομα) ενώ κανένας υπάλληλος δεν έδωσε την απάντηση πολύ, όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20:** Νέο σύστημα αξιολόγησης και δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας

### 3.3.3. Αδικίες, ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα

Νέο σύστημα αξιολόγησης και αδικίες. Οι υπάλληλοι σχετικά με το αν το νέο σύστημα αξιολόγησης θα υπάρξουν αδικίες εις βάρος σας ή εις βάρος των συναδέλφων τους απάντησαν μέτρια 42% (45 άτομα), αρκετά 33,60% (36 άτομα), πολύ 19,60% (21 άτομα), ελάχιστα 3,70% (4 άτομα) και μόνο 1 υπάλληλος απάντησε καθόλου 0,90%, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 28:***Νέο σύστημα αξιολόγησης και αδικίες*

D6	Frequency	Percent
1	1	0.935
2	4	3.738
3	45	42.056
4	36	33.645
5	21	19.626
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα. Στην ερώτηση για το αν με το νέο σύστημα αξιολόγησης , θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις απάντησαν ελάχιστα 38,30% (41 άτομα), μέτρια 27,10% (29 άτομα), καθόλου 17,70% (19 άτομα), αρκετά 14% (15 άτομα) και 2,8% (3 άτομα) απάντησαν πολύ, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 29:***Νέο σύστημα αξιολόγησης ποινές και απολύσεις*

D7	Frequency	Percent
1	19	17.757
2	41	38.318
3	29	27.103
4	15	14.019
5	3	2.804
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

### 3.3.4. Αποτελέσματα αξιολόγησης και αμοιβές

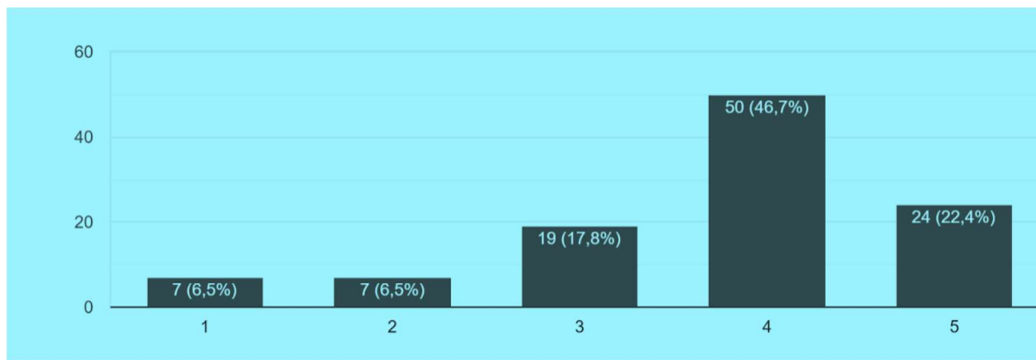
Αμοιβή υπαλλήλων βάσει αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Για το αν η αμοιβή των υπαλλήλων πρέπει να καθορίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους απάντησαν μέτρια 29,29% (32 άτομα), καθόλου 25,20% (27 άτομα), αρκετά 23,40% (25 άτομα), ελάχιστα 16,80% (18 άτομα) και 4,70% (5 άτομα) απάντησαν πολύ, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 30:**

*Αποτελέσματα αξιολόγησης και καθορισμός αμοιβής*

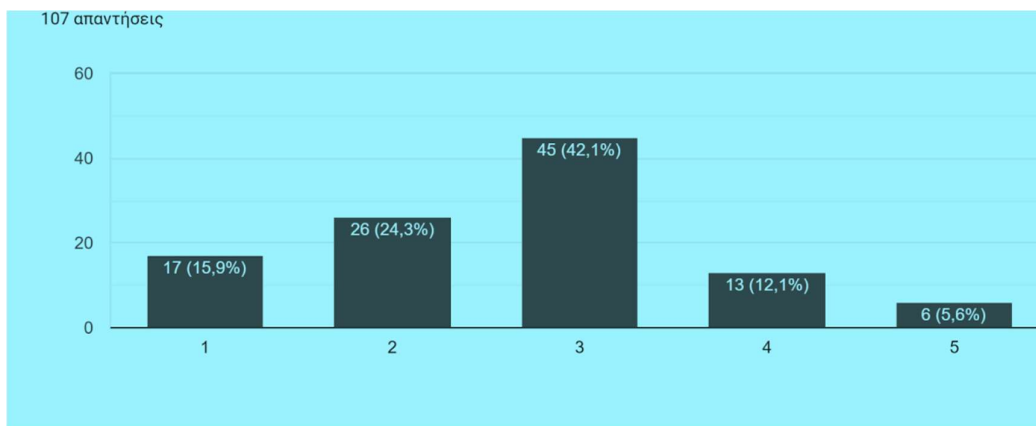
D8	Frequency	Percent
1	27	25.234
2	18	16.822
3	32	29.907
4	25	23.364
5	5	4.673
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	107	100.000

Διαχείριση υψηλής απόδοσης και μισθολογική επιβράβευση. Στο ερώτημα αν η εξαιρετικά υψηλής απόδοση ενός υπαλλήλου θα πρέπει να επιβραβεύεται μισθολογικά η πλειοψηφία των υπαλλήλων απαντά αρκετά 46,70% (50 άτομα), πολύ 22,40% (24 άτομα), μέτρια 17,80% (19 άτομα), ελάχιστα 6,50% (7 άτομα) και καθόλου 6,50% (7 άτομα), όπως εμφανίζεται στο επόμενο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21:** Διαχείριση υψηλής απόδοσης και μισθολογική επιβράβευση

Χαμηλή απόδοση και επίπτωση στο μισθολόγιο. Στο ερώτημα αν η ιδιαίτερα χαμηλή απόδοση αξιολογουμένου θα πρέπει να έχει επίπτωση στο μισθολόγιό του οι πλειοψηφία των υπαλλήλων απαντά μέτρια 42,10% (45 άτομα), ελάχιστα 24,30% (26 άτομα), καθόλου 15,90% (17 άτομα), αρκετά 12,10% (13 άτομα) και πολύ 5,60% (6 άτομα) όπως εμφανίζεται στο επόμενο διάγραμμα:

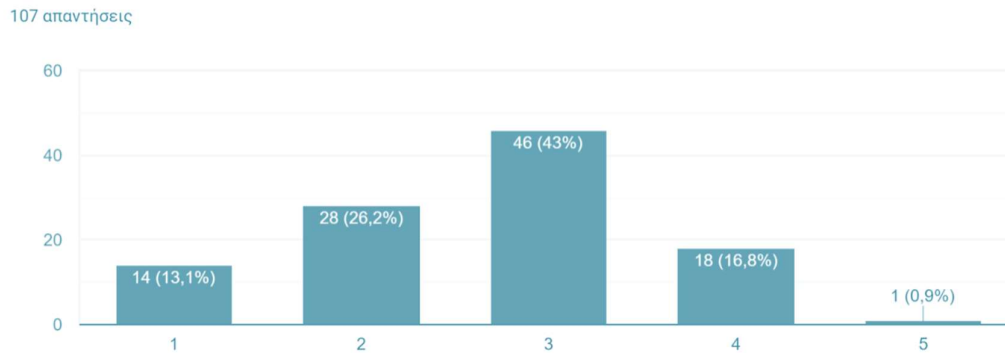


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22:** Χαμηλή απόδοση και επίπτωση στο μισθολόγιο

### 3.3.5. Αξιολόγηση και εκπαίδευση

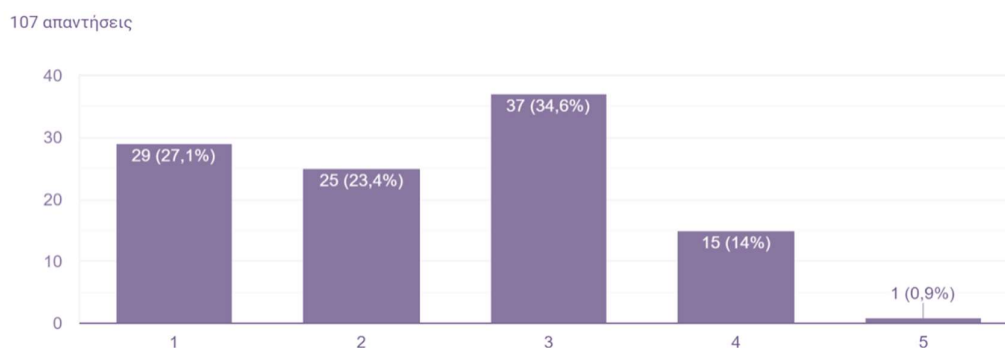
ΑΑΔΕ και πορεία σταδιοδρομίας των υπαλλήλων. Σχετικά με την ερώτηση αν η ΑΑΔΕ μεριμνά για την πορεία σταδιοδρομίας και υποστήριξη των επαγγελματικών προσδοκιών των υπαλλήλων της, με στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις αλλά και γενικότερα με τη παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης πιστεύουν μέτρια 43% (46 άτομα), ελάχιστα 26,20% (28 άτομα), αρκετά 16,80% (18 άτομα), καθόλου

13,10% (14 άτομα) και μόνο 1 υπάλληλος απάντησε πολύ 0,90%, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23:** ΑΑΔΕ και πορεία σταδιοδρομίας των υπαλλήλων

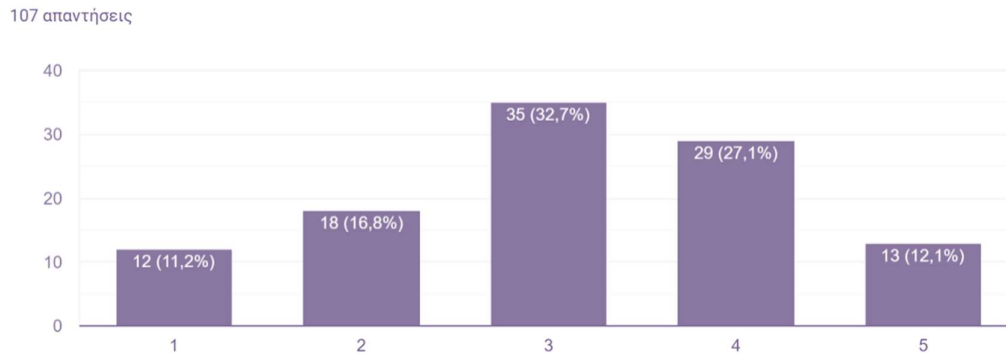
Αποτελέσματα αξιολόγησης και ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών. Στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών τους απαντούν μέτρια 34,00% (37 άτομα), ελάχιστα 23,40% (25 άτομα), καθόλου 27,10% (29 άτομα), αρκετά 14,00% (15 άτομα) και 1 υπάλληλος μόνο απάντησε πολύ 0,90%, όπως στο παρακάτω διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24:** Αξιολόγηση και ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

Εκπαιδευτικά προγράμματα και συμμετοχή των υπαλλήλων. Έχετε παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ;

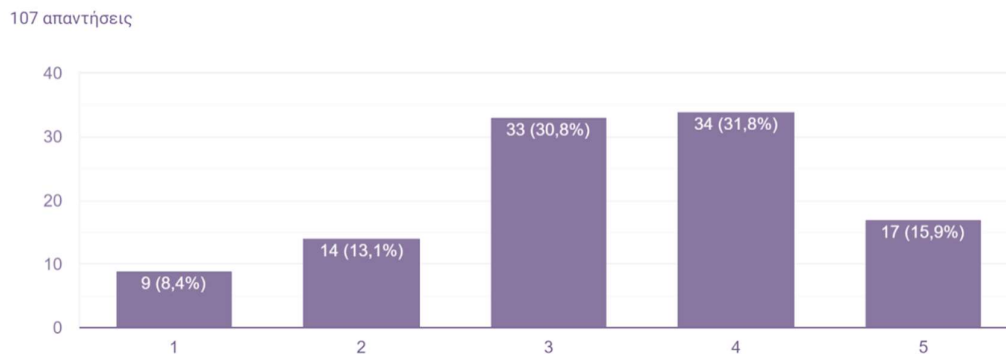
Στην παραπάνω ερώτηση οι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 32,70% (35 άτομα), αρκετά 27,10% (29 άτομα), ελάχιστα 16,80% (18 άτομα), πολύ 12,10% (13 άτομα) και καθόλου 11,20% (12 άτομα), όπως εμφανίζεται στο επόμενο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25:** Παρακολούθηση υπαλλήλων προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ

Έχετε παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα από τη ΦΟ.Τ.Α;

Στην παραπάνω ερώτηση οι υπάλληλοι απάντησαν αρκετά 31,80% (34 άτομα), μέτρια 30,80% (33 άτομα), πολύ 15,90% (17 άτομα), ελάχιστα 13,10% (14 άτομα) και καθόλου 8,40% (9 άτομα), όπως εμφανίζεται στο επόμενο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26:** Παρακολούθηση υπαλλήλων προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.



Ικανοποίηση υπαλλήλων από την εκπαίδευση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθούν στην εκτέλεση της εργασίας των υπαλλήλων;

Στην παραπάνω ερώτηση οι υπάλληλοι απάντησαν αρκετά 51,40% (55 άτομα), μέτρια 22,45% (24 άτομα),), ελάχιστα 14,00% (15 άτομα), πολύ 11,20% (12 άτομα και καθόλου 0,95% (1 άτομο), όπως εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 31:**

*Εκπαιδευτικά προγράμματα και βοήθεια στην εργασία*

D19	Frequency	Percent
1	1	0.935
2	15	14.019
3	24	22.430
4	55	51.402
5	12	11.215
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Διαθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα επάρκεια μέσων- υλικών;

Στην ερώτηση αν εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει χαρακτηρίζονται από επάρκεια μέσων και υλικών (υλικό παρουσίασης, οπτικοακουστικό υλικό, μέσα) οι υπάλληλοι απάντησαν αρκετά 45,80% (49 άτομα), μέτρια 21,40% (23 άτομα), ελάχιστα 15,90% (17 άτομα), πολύ 15,00% (16 άτομα) και καθόλου 1,90% (2 άτομα), όπως εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 32:**

*Εκπαιδευτικά προγράμματα και επάρκεια μέσων*

D20	Frequency	Percent
1	2	1.869

2	17	15.888
3	23	21.495
4	49	45.794
5	16	14.953
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α. καλύπτουν τις υπηρεσιακές ανάγκες;

Στην παραπάνω ερώτηση οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 43,00% (46 άτομα), αρκετά 32,70% (35 άτομα), ελάχιστα 16,80% (18 άτομα), πολύ 5,60% (6 άτομα) και καθόλου 1,90% (2 άτομα), όπως εμφανίζεται στον επόμενο πίνακα:

**Πίνακας 33:**

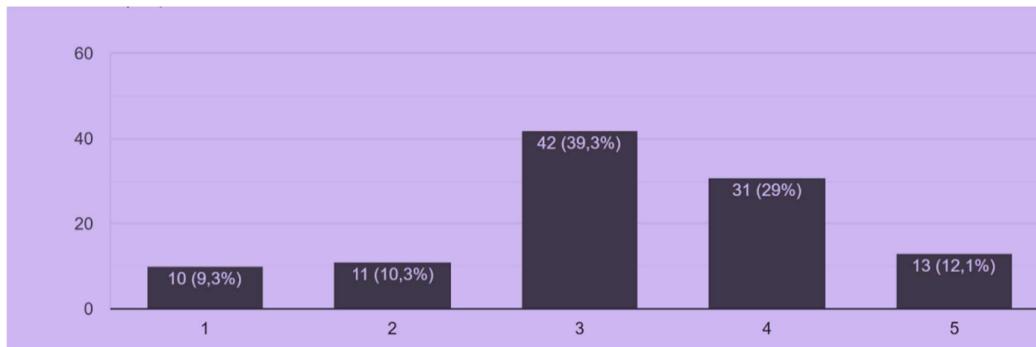
*Εκπαιδευτικά προγράμματα ΦΟ.Τ.Α και υπηρεσιακές ανάγκες*

D21	Frequency	Percent
1	2	1.869
2	18	16.822
3	46	42.991
4	35	32.710
5	6	5.607
Missing	0	0.000
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100.000</b>

### 3.3.6. ΑΑΔΕ ως εκ νέου επιλογή εργασίας από τους υπαλλήλους της

Στην ερώτηση αν η επαγγελματική σας σταδιοδρομία των εφοριακών υπαλλήλων άρχιζε τώρα αν επέλεγαν εκ νέου την ΑΑΔΕ οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν μέτρια 39,30% (42 άτομα), αρκετά 29,00% (31 άτομα), πολύ 12,10% (5 άτομα)

ελάχιστα 10,30% (11 άτομα), και καθόλου 9,30% (10 άτομα), όπως εμφανίζεται στον επόμενο διάγραμμα:



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27:** ΑΑΔΕ και εκ νέου επιλογή ως χώρο εργασίας

### 3.4. Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αξιολόγηση

Προκειμένου να διενεργηθεί ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων και η αποδοχή της μηδενικής ή εναλλακτικής υπόθεσης κρίνεται σκόπιμο να γίνει η κατάλληλη επιλογή του στατιστικού τεστ. Για την εξέταση των ακόλουθων ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t (Independent t-test) και ο έλεγχος με τη στατιστική μέθοδο άσωνα μέσω του λογισμικού JASP. Το Independent t-test χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο διαφορετικά δείγματα για να ελέγξει υποθέσεις που έχουν σχέση με τη διαφορά των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Το τεστ με τη μέθοδο άσωνα χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται παραπάνω από δύο ξεχωριστά δείγματα για να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη διαφορά των μέσων τιμών των πληθυσμών. Και στα δύο τεστ ελέγχεται η τιμή πιθανότητας (p-value) σε σχέση με το επίπεδο σημαντικότητας (significance level) α το οποίο καθορίζει το εύρος της περιοχής αποδοχής και απόρριψης και η τιμή του οποίου είναι 0,05. Όταν η τιμή πιθανότητας (p-value) < 0,05 είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας (significance level) τότε δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση και απορρίπτουμε τη μηδενική και όταν η τιμή πιθανότητας είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας (p-value) > 0,05 δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση και απορρίπτουμε την εναλλακτική.

### 3.4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποιοτική αξιολόγηση

#### Φύλο και ποιοτική αξιολόγηση

##### 1<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Ο παράγοντας φύλο επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Προκειμένου να εξεταστεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, έγινε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t (Independent t-test) μέσω του λογισμικού JASP. Το εν λόγω τεστ χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο διαφορετικά δείγματα για να ελέγξει υποθέσεις που έχουν σχέση με τη διαφορά των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αποτυπώνονται παρακάτω (Πίνακας 34) και δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,039, άρα είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας (significance level)  $\alpha$  το οποίο καθορίζει το εύρος της περιοχής αποδοχής κι απόρριψης και η τιμή του οποίου είναι 0,05. Επομένως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική H1 = ο παράγοντας φύλο επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης.

#### Πίνακας 34:

*Συσχέτιση φύλου και ποιοτικής αξιολόγησης*

Independent Samples T-Test			
	t	df	p
<b>B mean</b>	2.088	105	0.039

	Group	N	Mean	SD	SE
<b>B mean</b>	A	31	3.412	0.378	0.068
	Γ	76	3.233	0.412	0.047

## Ηλικία και ποιοτική αξιολόγηση

### 2<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται ( $\mu_1 = \mu_2$ ).

H1: Ο παράγοντας ηλικία επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος με τη στατιστική μέθοδο άσωνα μέσω του λογισμικού JASP. Το εν λόγω τεστ χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται πάνω από δύο ξεχωριστά δείγματα για να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη διαφορά των μέσων τιμών των πληθυσμών. Τα αποτελέσματα του ελέγχου αποτυπώνονται παρακάτω (Πίνακας 35) και δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,141 άρα μεγαλύτερη από το  $\alpha$  0,05. Επομένως απορρίπτουμε την εναλλακτική υπόθεση H1 και δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H0 ο παράγοντας ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης.

#### Πίνακας 35:

*Συσχέτιση ηλικίας και ποιοτική αξιολόγηση*

ANOVA - B mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΗΛΙΚΙΑ	0.912	3	0.304	1.863	0.141
Residuals	16.812	103	0.163		
<i>Note.</i> Type III Sum of Squares					

## Επίπεδο εκπαίδευσης και ποιοτική αξιολόγηση

### 3<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται με τις απόψεις των υπαλλήλων για το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται; H0: Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν σχετίζεται, H1: Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 36) ότι  $p=0.872 > 0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτουμε την εναλλακτική H1. Δεν υπάρχει συσχέτιση των απόψεων με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Πίνακας 36:

Συσχέτιση εκπαιδευτικού επιπέδου και ποιοτικής αξιολόγησης

ANOVA - B mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0.211	4	0.053	0.307	0.872
Residuals	17.513	102	0.172		
<b>Note.</b> Type III Sum of Squares					

### Χρόνια υπηρεσίας και ποιοτική αξιολόγηση

#### 4<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας χρόνια υπηρεσίας δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται

H1: Ο παράγοντας χρόνια υπηρεσίας επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αποτυπώνονται παρακάτω (πίνακας 37) και δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας είναι  $p=0,052$  οριακά μεγαλύτερη του 0,05. Επομένως απορρίπτουμε την εναλλακτική υπόθεση H1 και δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H0. Ο παράγοντας χρόνια υπηρεσίας δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης.

Πίνακας 37:

Συσχέτιση χρόνια υπηρεσίας και ποιοτική αξιολόγηση

ANOVA - B mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1.548	4	0.387	2.440	0.052
Residuals	16.177	102	0.159		
<b>Note.</b> Type III Sum of Squares					

## Υπηρεσιακή θέση και ποιοτική αξιολόγηση

### 5<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων αναφορικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης βάσει του οποίου αξιολογούνται σχετίζονται με την υπηρεσιακή τους θέση; H0: δεν σχετίζονται, H1: σχετίζονται. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 38) ότι  $p=0,006 < 0.05$  άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση H1 και απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων αναφορικά με τη στάση τους για την ποιοτική αξιολόγηση.

#### Πίνακας 38:

*Συσχέτιση υπηρεσιακής θέσης και ποιοτική αξιολόγηση*

Independent Samples T-Test					
	t	df	p		
<b>B mean</b>	2.832	105	0.006		
Group Descriptives					
	Group	N	Mean	SD	SE
<b>B mean</b>	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	12	3.590	0.308	0.089
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	95	3.246	0.405	0.042

### 3.4.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποσοτική αξιολόγηση

#### Φύλο και ποσοτική αξιολόγηση

### 6<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

H0: Δεν σχετίζεται το φύλο με τη στάση των υπαλλήλων σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση

H1: Σχετίζεται το φύλο με τη στάση των υπαλλήλων σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 39) ότι  $p=0.299 > 0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H0 και απορρίπτουμε την εναλλακτική H1. Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της στάσης των υπαλλήλων με την ποσοτική αξιολόγηση.

Πίνακας 39:

Συσχέτιση φύλου και ποσοτικής αξιολόγησης

Independent Samples T-Test			
	t	df	p
Gmean	1.043	105	0.299
<i>Note.</i> Student's t-test.			

## Επίπεδο εκπαίδευσης και ποσοτική αξιολόγηση

### 7<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

*H0*: Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει τη στάση των ερωτώμενων αναφορικά με την ποσοτική αξιολόγηση

*H1*: Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με την ποσοτική αξιολόγηση

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 40) ότι  $p=0.928>0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση *H0* και απορρίπτουμε την εναλλακτική *H1*. Δεν επηρεάζει το επίπεδο εκπαίδευσης τη στάση των υπαλλήλων για την ποσοτική αξιολόγηση.

Πίνακας 40:

Συσχέτιση επιπέδου εκπαίδευσης και ποσοτικής αξιολόγησης

ANOVA - Gmean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0.314	4	0.079	0.218	0.928
Residuals	36.781	102	0.361		
<i>Note.</i> Type III Sum of Squares					

## Υπηρεσιακή θέση και ποσοτική αξιολόγηση

### 8<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Υπάρχει στατιστική διαφορά ανάμεσα σε υπαλλήλους και προϊσταμένους αναφορικά με τις απόψεις τους για την ποσοτική αξιολόγηση; *H0*=δεν υπάρχει διαφορά ή *H1*=υπάρχει διαφορά. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 41) ότι  $p=0,007<0.05$  άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση *H1* και



απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων αναφορικά με τη στάση τους για την ποσοτική αξιολόγηση.

Πίνακας 41:

Υπηρεσιακή θέση και ποσοτική αξιολόγηση

Independent Samples T-Test					
	t	df	p		
Gmean	2.771	105	0.007		
<b>Note. Student's t-test.</b>					
<i>Group Descriptives</i>					
	Group	N	Mean	SD	SE
Gmean	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ, ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ, Δ/ΝΣΗΣ, ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ)	12	3.298	0.589	0.170
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	95	2.811	0.572	0.059

### Χρόνια υπηρεσίας και ποσοτική αξιολόγηση

#### 9<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Τα χρόνια υπηρεσίας επηρεάζουν την άποψη των υπαλλήλων για την ποσοτική αξιολόγηση;  $H_0$ =δεν επηρεάζουν,  $H_1$ =επηρεάζουν. Από τον έλεγχο προκύπτει πίνακας 42) ότι  $p=0,009 < 0.05$  άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση  $H_1$  και απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Τα χρόνια υπηρεσίας σχετίζονται με την άποψη των υπαλλήλων για την ποσοτική αξιολόγηση.

Πίνακας 42:

Χρόνια υπηρεσίας και ποσοτική αξιολόγηση

ANOVA - Gmean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
4.ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΜΟΝΟ ΣΤΟΝ	4.555	4	1.139	3.570	0.009
Residuals	32.540	102	0.319		
<b>Note. Type III Sum of Squares</b>					
<i>Descriptives - Gmean</i>					
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Mean	SD	N		
1	2.730	0.394	9		
2	2.677	0.588	23		
3	2.848	0.576	47		
4	2.902	0.562	19		
5	3.492	0.585	9		

### Ηλικία και ποσοτική αξιολόγηση

#### 10<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Υπάρχει συσχέτιση ηλικίας και απόψεων σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση;  $H_0$  = δεν υπάρχει συσχέτιση,  $H_1$ =υπάρχει συσχέτιση. Από τον έλεγχο προκύπτει (πίνακας 43) ότι  $p=0,025<0.05$  άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση  $H_1$  και απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, άρα σχετίζεται η ηλικία με τις απόψεις των υπαλλήλων για την ποιοτική ποσοτική αξιολόγηση

#### Πίνακας 43:

*Συσχέτιση ηλικίας και ποσοτικής αξιολόγησης*

ANOVA - Gmean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΗΛΙΚΙΑ	3.194	3	1.065	3.235	0.025
Residuals	33.901	103	0.329		
<b>Note. Type III Sum of Squares</b>					
<i>Descriptives - Gmean</i>					
ΗΛΙΚΙΑ	Mean	SD	N		
1	2.786	0.286	8		
2	2.811	0.628	43		
3	2.750	0.493	36		
4	3.221	0.660	20		

### 3.4.3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

#### Φύλο και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

#### 11<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης διαφέρουν στατιστικά ως προς το φύλο;  $H_0$  = δεν διαφέρουν,  $H_1$ = διαφέρουν. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 44) ότι  $p=0.749>0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  και απορρίπτουμε την εναλλακτική  $H_1$ . Δεν υπάρχει στατιστική διαφορά των αντιλήψεων των υπαλλήλων για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης ως προς το φύλο.

**Πίνακας 44:**

*Συσχέτιση φύλου και διαχείρισης αποτελεσμάτων απόδοσης*

Independent Samples T-Test			
	t	df	p
D mean	0.321	105	0.749
<i>Note.</i> Student's t-test.			

**Ηλικία και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης**12<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Ο παράγοντας ηλικία επηρεάζει τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης;  $H_0$ = δεν επηρεάζει,  $H_1$ =επηρεάζει. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 45) ότι  $p=0.964>0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  και απορρίπτουμε την εναλλακτική  $H_1$ . Δεν επηρεάζει η ηλικία των ερωτηθέντων τις απόψεις τους σχετικά με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

**Πίνακας 45:**

*Συσχέτιση ηλικίας και διαχείρισης αποτελεσμάτων απόδοσης*

ANOVA - D mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΗΛΙΚΙΑ	0.075	3	0.025	0.092	0.964
Residuals	27.810	103	0.270		
<i>Note.</i> Type III Sum of Squares					

**Επίπεδο εκπαίδευσης και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης**13<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης;  $H_0$ =δεν υπάρχει συσχέτιση,  $H_1$ =υπάρχει συσχέτιση. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 46) ότι  $p=0.598>0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  και απορρίπτουμε την εναλλακτική  $H_1$ . Δεν επηρεάζει το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων τις απόψεις τους σχετικά με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Πίνακας 46:

Συσχέτιση εκπαίδευσης και αποτελεσμάτων απόδοσης

ANOVA - D mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
3.ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0.738	4	0.185	0.694	0.598
Residuals	27.146	102	0.266		
<i>Note.</i> Type III Sum of Squares					

### Χρόνια υπηρεσίας και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

#### 14<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Τα χρόνια υπηρεσίας σχετίζονται με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης;  $H_0$ =δεν υπάρχει συσχέτιση,  $H_1$ =υπάρχει συσχέτιση. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει (πίνακας 47) ότι  $p=0.409>0.05$  άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  και απορρίπτουμε την εναλλακτική  $H_1$ . Δεν σχετίζονται τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων αναφορικά με τις απόψεις τους για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Πίνακας 47:

Συσχέτιση χρόνων υπηρεσίας και αποτελεσμάτων απόδοσης

ANOVA - D mean					
Cases	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	1.056	4	0.264	1.004	0.409
Residuals	26.829	102	0.263		
<i>Note.</i> Type III Sum of Squares					

### Υπηρεσιακή θέση και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

#### 15<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Η υπηρεσιακή θέση των υπαλλήλων επηρεάζει τις απόψεις τους σχετικά με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης;  $H_0$ = δεν επηρεάζει,  $H_1$ =επηρεάζει. Από τον έλεγχο προκύπτει (πίνακας 48) ότι  $p=0,008<0.05$  άρα δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση  $H_1$  και απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Επομένως επηρεάζει η υπηρεσιακή θέση των ερωτηθέντων τις απόψεις τους σχετικά με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης.

Πίνακας 48:

*Συσχέτιση υπηρεσιακής θέσης και αποτελεσμάτων απόδοσης*

Independent Samples T-Test					
	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>		
<b>D mean</b>	2.714	105	0.008		
	<b>Group</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>SE</b>
<b>D mean</b>	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	12	3.330	0.282	0.081
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	95	2.915	0.518	0.053

#### 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο, περιλαμβάνονται η ερμηνεία και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων όπως προέκυψαν από την ανωτέρω στατιστική ανάλυση.

##### 4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από το δείγμα 107 εφοριακών υπαλλήλων το 71% αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 29% από άνδρες, δείχνοντας την υπεροχή του γυναικείου φύλου, καθιστώντας τις ΔΟΥ γυναικοκρατούμενες υπηρεσίες, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα επίσημα στοιχεία της ΑΑΔΕ (βλ. εικόνα 3 και 4).

Σχετικά με την ηλικιακή κατανομή, επικρατεί η ηλικιακή ομάδα 38-47 με ποσοστό 40,20% και ακολουθεί η ομάδα 48-57 με ποσοστό 33,60%. Το προσωπικό επομένως διαθέτει ωριμότητα χωρίς να είναι μεγάλο ηλικιακά, ανταποκρινόμενο στις εργασιακές μεταβολές και διαθέτοντας εξοικείωση με την τεχνολογία.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εφοριακών υπαλλήλων είναι υψηλό με ποσοστό 50,50% να διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο και μόνο ένα ποσοστό 8,40% να ανήκει στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας στον εφοριακό κλάδο ανήκει στην κατηγορία 16-25 έτη, ποσοστό 43,90% που σημαίνει έμπειρο προσωπικό. Ακολουθεί η κατηγορία 6-15 ποσοστό 21,50%, οι κατηγορίες 36 και άνω και 1-5 συγκεντρώνουν τα ίδια ποσοστά από 8,40% αντίστοιχα, που σημαίνει ότι το ποσοστό των υπαλλήλων με πολλά έτη που θα συνταξιοδοτηθούν δεν είναι μεγάλο, καθώς και ότι είναι λίγοι οι υπάλληλοι χωρίς εμπειρία.

Σχετικά με την υπηρεσιακή θέση, η σύνθεση του δείγματος αφορά 88,80% υπαλλήλους και 11,20% προϊσταμένους, λογική αναλογία αφού ένας προϊστάμενος αντιστοιχεί σε πολλούς υπαλλήλους.

## 4.2. Ποιοτική αξιολόγηση

### 4.2.1. Σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό

Σχετικά με τα δύο πρώτα ερωτήματα που τέθηκαν, αν το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεσαι είναι δίκαιο και αντικειμενικό το μεγαλύτερο ποσοστό απαντά μέτρια με ποσοστά 43,90% και 39,30% αντίστοιχα ενώ οι μέσοι όροι είναι 2,75 και 2,65. Διακρίνεται αμφισβήτηση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης από τους υπάλληλους. Σε παρόμοιο αποτέλεσμα καταλήγει και η έρευνα της Δεμοίρου (2023) και της Κατρακάζα (2022). Η αποτελεσματικότητα μίας αξιολόγησης προϋποθέτει αξιοπιστία, επομένως αν αυτή δεν διαθέτει αντικειμενικότητα δεν έχει επιτυχία (Κανελλόπουλος, 1991). Προκειμένου να καταστεί ένα σύστημα αξιολόγησης επιτυχημένο χρειάζεται να πληροί κάποιους όρους ως προς τα βασικά του στοιχεία, όπως να είναι αμερόληπτο και δίκαιο (Παπαλεξανδρή, 2008).

### 4.2.2. Γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης

Οι υπάλληλοι απαντούν θετικά, ότι γνωρίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης αρκετά με ποσοστό 46,70% και μέσο όρο 3,70 που σημαίνει ότι ενδιαφέρονται, ασχολούνται και τη θεωρούν σημαντική διαδικασία για την εργασιακή τους πορεία. Σε παρόμοιο αποτέλεσμα καταλήγει και η έρευνα της Γκοτσοπούλου (2023) και του Κοράκη (2021). Επιπλέον, το ότι οι υπάλληλοι κατέχουν την απαραίτητη γνώση σημαίνει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι πετυχημένο ως προς το ότι είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο σε όλους (Παπαλεξανδρή, 2008).

### 4.2.3. Αξιολόγηση με κριτήρια, περιγράμματα θέσης και ικανότητες

-Σχετικά με την καταλληλότητα των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση, το 40,20% και το 39,30% απάντησε μέτρια και αρκετά. Ο μέσος όρος είναι 3,22 και η τυπική απόκλιση 0,88 που σημαίνει ότι η πλειοψηφία δεν δίνει αρνητικές απαντήσεις και οι υπάλληλοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι.

-Για τα περιγράμματα θέσης εργασίας με τις εργασίες που αυτά περιγράφουν, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους κατά 37,40% αρκετά και 30,80% μέτρια, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων είναι 3,22. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι πραγματοποιήθηκε μία αναλυτική κατάταξη, περιγραφή εργασιών

και τοποθέτηση σε περιγράμματα, η οποία είναι αποδεκτή από το σύνολο των υπαλλήλων. Επισημαίνεται, ότι παρόμοιο αποτέλεσμα έχει προκύψει από τη μεταπτυχιακή εργασία της Δεμοίου (2023).

-Οι ικανότητες βάση των οποίων αξιολογούνται οι υπάλληλοι, θεωρούνται κατάλληλες με μέσο όρο 3,22 και τυπική απόκλιση 0,93. Οι ικανότητες αξιολόγησης ανταποκρίνονται στα καθήκοντα των υπαλλήλων και οι υπάλληλοι εν μέρει συμφωνούν με αυτές. Οι ικανότητες προς αξιολόγηση, αναλύονται στο λεξικό του πλαισίου ικανοτήτων της ΑΑΔΕ που δημοσιεύτηκε με την υπ'αρ. ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ.

Σύμφωνα με τη θεωρία, η μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζει η ΑΑΔΕ βασίζεται στα απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας, τα οποία αποτυπώνουν το βαθμό του επιπέδου ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος όπως αυτά έχουν τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό, με τη συμπλήρωση αντίστοιχων φορμών/ερωτηματολογίων (Τζωρτζάκης & Mohan, 2021).

#### **4.2.4. Αξιολόγηση και υποχρεωτικότητα**

- Οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν με την υποχρεωτική συμμετοχή με μέσο όρο απαντήσεων 3,56 και ένα ποσοστό 59,80% να απαντά αρκετά και πολύ. Θεωρούν δηλαδή ότι χωρίς την υποχρεωτικότητα δεν θα συμμετείχε το προσωπικό και άρα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει η αξιολόγηση, κάτι που δεν το επιθυμούν.

-Σχετικά με την καταβολή της ειδικής αμοιβής ως προϋπόθεση συμμετοχής στην αξιολόγηση, οι απόψεις των υπαλλήλων διαφέρουν με ένα ποσοστό να απαντά θετικά 37,40% (αρκετά, πολύ), το 28% μέτρια ενώ το 34,60% δίνει αρνητικές απαντήσεις (ελάχιστα, καθόλου) με την τυπική απόκλιση να είναι 1,35. Ένα ποσοστό υπαλλήλων, δεν επιθυμεί οι κυρώσεις μη συμμετοχής στην αξιολόγηση να αφορούν τις μισθολογικές τους αποδοχές.

-Σύμφωνα με την σχετική απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ, προκειμένου να διεκδικήσει και να κατέχει υπάλληλος θέση ευθύνης θα πρέπει υποχρεωτικά να



συμμετέχει στην αξιολόγηση. Οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν με την παραπάνω πρόταση με ποσοστό 57% να δίνει θετικές απαντήσεις (αρκετά, πολύ) ενώ ένα ποσοστό 22,40% (ελάχιστα, καθόλου) εκφράζεται αρνητικά, με την τυπική απόκλιση να ισούται με 1,34. Ένα μέρος των υπαλλήλων εξακολουθεί να μην συμφωνεί με τις όποιες συνέπειες μη συμμετοχής.

#### **4.2.5. Αξιολόγηση και χρόνια υπηρεσίας**

Το 60% των υπαλλήλων δίνει θετικές απαντήσεις (αρκετά, πολύ) και θεωρούν ότι τα χρόνια υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση ως παράγοντας που σχετίζεται με την απόδοση και τις ικανότητές τους. Η ΑΑΔΕ ως προς αυτό κατηγοριοποιεί γενικά τους εργαζόμενους σε έμπειρους υπαλλήλους και υπαλλήλους, έχοντας διαφορετικό περίγραμμα στην κάθε περίπτωση χωρίς όμως να σημαίνει διαφοροποίηση ως προς την αξιολόγηση. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,52 και η τυπική απόκλιση 1,14, που σημαίνει ότι δεν θεωρείται απαραίτητο από ένα ποσοστό υπαλλήλων.

#### **4.2.6. Αξιολόγηση και πραγματική απόδοση**

Ο μέσος όρος των απαντήσεων 2,70 και η τυπική απόκλιση 0,78. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση δεν είναι τόσο ακριβής και δεν αποτυπώνει την πραγματική απόδοση των υπαλλήλων, ένα μικρό ποσοστό εκφράζει θετική άποψη 13,10% απαντώντας αρκετά ενώ κανείς δεν απάντησε πολύ, με την πλειοψηφία των εργαζομένων να έχει μέτρια στάση 50,50%. Σε παρόμοιο αποτέλεσμα καταλήγει και η έρευνα της Δεμοίρου(2023). Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα εργαλείο για την μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού (Taylor & Atkinson, 2014) και όταν δεν είναι ακριβής τότε δεν είναι και αποτελεσματική.

#### **4.2.7. Διαδικασία αξιολόγησης και ικανοποίηση**

-100βάθμια κλίμακα: Οι υπάλληλοι εκφράζουν θετική άποψη 53,30% (αρκετά, πολύ) για τη χρήση της 100βάθμιας κλίμακας ως καταλληλότερη να αποτυπώσει την αξιολογική κρίση, με το μέσο όρο των απαντήσεων να ισούται με 3,46.

Πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης: Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι μέτρια ικανοποιημένο 36,40% και το 29,9% είναι αρκετά με μέσο όρο απαντήσεων 3,14 και

τυπική απόκλιση 0,91. Σε παρόμοιο αποτέλεσμα καταλήγει και η έρευνα της Γρούϊου (2023). Υπάρχει μία σχετική ικανοποίηση χωρίς να απουσιάζουν οι επιφυλάξεις ως προς την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Ετήσια αξιολογική περίοδος: Οι υπάλληλοι συμφωνούν με την αξιολογική περίοδο ενός έτους και δεν προτιμούν μικρότερα ή μεγαλύτερα διαστήματα, με την πλειοψηφία να δίνει θετικές απαντήσεις (αρκετά, πολύ) 66% και το μέσο όρο των ερωτήσεων να φτάνει 3,84.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαδικασία της αξιολόγησης όπως έχει οριστεί με την αντίστοιχη απόφαση της ΑΑΔΕ είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους και τους βρίσκει σύμφωνους.

#### **4.2.8. Κυκλικό σύστημα αξιολόγησης και ικανοποίηση**

Σχήματα αξιολόγησης και αντικειμενικότητα: Ο μέσος όρος των απαντήσεων ισούται με 2,85 με τους περισσότερους υπαλλήλους να απαντούν μέτρια 44,90%. Τα σχήματα αξιολόγησης όπως έχουν καθοριστεί με τη σχετική απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων δεν εξασφαλίζουν την απαραίτητη αντικειμενικότητα. Παρόμοιο αποτέλεσμα παρουσιάζει η έρευνα της Δεμοίρου (2023).

Κυκλικό σύστημα και αποτελεσματικότητα: Μέτρια 43,90% θεωρούν οι υπάλληλοι την αποτελεσματικότητα του κυκλικού συστήματος, που περιλαμβάνει αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από ανωτέρους, υφισταμένους και συνάδελφους με μέσο όρο 2,77. Η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί την διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης δηλώνοντας ότι εξασφαλίζει αμεροληψία και αποτελεσματικότητα, με ένα ποσοστό υπαλλήλων 22,40% να συμφωνεί (αρκετά, πολύ) με την παραπάνω πρόταση.

Αυτοαξιολόγηση και βελτίωση της αυτοεικόνας: Η ΑΑΔΕ θεωρεί σημαντική την αυτοαξιολόγηση προκειμένου να εντοπίσει ο υπάλληλος τα αδύναμα σημεία και τις τυχόν ελλείψεις, δηλώνοντας ότι συμβάλλει στη βελτίωση της αυτοεικόνας του. Στην παραπάνω πρόταση συμφωνεί το 34,60% (αρκετά, πολύ), δεν συμφωνεί το 35,50% (ελάχιστα, καθόλου) ενώ μέτρια είναι η στάση για το υπόλοιπο 29,90%. Οι

απόψεις των υπαλλήλων διαφέρουν, υφίσταται διασπορά απαντήσεων με την τυπική απόκλιση να είναι στο 1,25.

Οριζόντια αξιολόγηση: Η ΑΑΔΕ ορίζει την αξιολόγηση από και προς τους συναδέλφους ίδιου επιπέδου ιεραρχίας, προαιρετική διαδικασία η οποία δεν προσμετράτε στην συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Η παραπάνω πρόταση βρίσκει σύμφωνους τους υπαλλήλους σε ποσοστό 68,20% (αρκετά, πολύ) με μέσο όρο απαντήσεων 4 και επικρατούσα τιμή 5. Οι υπάλληλοι δεν επιθυμούν να αξιολογούν και να αξιολογούνται από τους συναδέλφους τους. Πιθανά δεν θέλουν να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία διότι μεταξύ συναδέλφων είναι δυνατό να υφίστανται προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες και αντιπάθειες, καθώς και αντικρουόμενες επιδιώξεις καθιστώντας την αξιολόγηση μη αντικειμενική.

Σύμφωνα με τη θεωρία, η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης αναφέρεται και ως σύστημα ανατροφοδότησης 360ο συσχετίζοντας τις απόψεις από ποικίλες πηγές (Bracken et al., 2016). Η ΑΑΔΕ εφαρμόζει το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360°, προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες για τον αξιολογούμενο, έχοντας πιο πλήρη και διαφανή εικόνα παρόλα αυτά το σύνολο των υπαλλήλων δεν το θεωρεί αποτελεσματικό.

#### **4.2.9. Αξιολογητές και σφάλματα αξιολόγησης**

Οι υπάλληλοι συμφωνούν ότι ένας αξιολογητής θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλη εκπαίδευση και εξειδικευμένη γνώση προκειμένου να αξιολογήσει σωστά τους υπαλλήλους με μέσο όρο απαντήσεων 4,30 και ποσοστό 84,10% (αρκετά, πολύ).

Για μια αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση, οι αξιολογητές θα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένη εκπαίδευση και γνώση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Σφάλματα αξιολόγησης: Στην ερώτηση αν ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη κρίση εξαιτίας προσωπικών σχέσεων, οι υπάλληλοι συμφωνούν κατά ποσοστό 87,10% (αρκετά, πολύ) και επικρατούσα τιμή 5. Επίσης συμφωνούν κατά 88,80% (αρκετά, πολύ) ότι πρόσφατα γεγονότα μπορεί να επηρεάσουν την αξιολογική του κρίση και να μην αξιολογήσουν σωστά. Το φαινόμενο “ όλοι

άριστοι'' έχει εντοπιστεί από τους υπαλλήλους κατά ένα ποσοστό 68,20 (αρκετά, πολύ). Επίσης το φαινόμενο ''όλοι οι υπάλληλοι ενός τμήματος να έχουν την ίδια βαθμολογία'' προκειμένου να μην υπάρξουν δυσαρέσκειες και διακρίσεις, φαίνεται να συμβαίνει και αυτό με τους υπαλλήλους να δηλώνουν κατά 63,50% (αρκετά, πολύ).

Με βάση τα παραπάνω, η αξιοπιστία της αξιολόγησης φαίνεται να έχει κλονιστεί αφού έχουν συμβεί σφάλματα από τους αξιολογητές.

Σύμφωνα με τη θεωρία, κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης είναι δυνατό να συμβούν σφάλματα, τα οποία μπορεί να είναι συνειδητά ή ασυνείδητα, έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα του αξιολογητή και έτσι να επηρεαστεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και να υπονομευθεί η αξιοπιστία της (Dessler, 2015).

Με βάση τα παραπάνω, η αξιολόγηση δεν είναι ουσιαστική και αποτελεσματική.

#### **4.2.10. Ικανοποίηση από την τελευταία αξιολόγηση**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων 64,50% (αρκετά, πολύ) είναι ικανοποιημένο από την τελευταία αξιολόγηση που έλαβε, με μέσο όρο 3,8, επικρατούσα τιμή 4 και τυπική απόκλιση 0,88. Υπενθυμίζεται ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων πραγματοποιείται αποκλειστικά στα πλαίσια της ποιοτικής αξιολόγησης. Οι υπάλληλοι παρά τις διαφωνίες τους και την μερική ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης, όπως αυτό λειτουργεί και εφαρμόζεται, είναι ευχαριστημένοι με την τελευταία αξιολόγησή τους, έχοντας λάβει αρκετά καλές βαθμολογίες. Σημειώνεται, ότι η παραπάνω ικανοποίηση ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα του φαινομένου ''όλοι άριστοι'' και του φαινομένου ''όλοι οι υπάλληλοι ενός τμήματος να έχουν την ίδια βαθμολογία'' τα οποία έχουν εντοπιστεί σε μεγάλο βαθμό, όπως προαναφέρθηκε.

### 4.3. Ποσοτική αξιολόγηση

#### 4.3.1. Ικανοποίηση και ποσοτική αξιολόγηση

Οι υπάλληλοι προτιμούν η ποσοτική αξιολόγηση να παραμείνει σε επίπεδο οργανικής μονάδας και τμημάτων κατά 57,90% (αρκετά, πολύ) με μέσο όρο απαντήσεων 3,7 και τυπική απόκλιση 1,16 χωρίς να απορρίπτουν και την ατομική ποσοτική αξιολόγηση, ως αποτέλεσμα ατομικής στοχοθεσίας.

Στόχοι μετρήσιμοι, καθορισμένοι, εφικτοί και επιτεύξιμοι; Η σχετική απόφαση της ΑΑΔΕ που αφορά την ποσοτική αξιολόγηση, αναφέρει πως τα χαρακτηριστικά των στόχων της είναι σύμφωνα με το μοντέλο SMART (Specific,-Measurable-Achievable,-Realistic,-Time bound) δηλαδή μετρήσιμοι, καθορισμένοι, εφικτοί και επιτεύξιμοι. Με βάση το αντίστοιχο ερώτημα που τέθηκε στους υπαλλήλους, οι υπάλληλοι διαφωνούν ως προς την παραπάνω πρόταση δίνοντας αρνητικές απαντήσεις σε ποσοστό 43% (ελάχιστα, καθόλου) ενώ ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό 14% συμφωνεί (αρκετά, πολύ). Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,5 και η τυπική απόκλιση 0,91. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τους στόχους που τίθενται από την κεντρική διοίκηση, πιστεύουν ότι δεν ανταποκρίνονται στην παραπάνω μεθοδολογία, η οποία αναλύθηκε πρώτα από τον Peter Drucker το 1974.

Παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των στόχων; Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι απαιτούνται και τα κατάλληλα μέσα, εργαλεία, εκπαίδευση, χρόνος και χρήμα. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την παροχή των προαναφερθέντων μέσων με ένα ποσοστό 60,40%, οι οποίοι έδωσαν αρνητικές απαντήσεις (ελάχιστα, μέτρια) ενώ 13,10% έχει θετική γνώμη. Επίσης κανένας υπάλληλος δεν απάντησε πολύ με το μέσο όρο στην ερώτηση να είναι 2,4 και την τυπική απόκλιση 0,96. Χωρίς τα κατάλληλα μέσα δεν μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι απογοητεύονται και οδηγούνται σε έλλειψη παρακίνησης.

Παρόμοια αποτελέσματα για το σύστημα ποσοτικής αξιολόγησης παρουσιάζονται στις διπλωματικές εργασίες της Δεμοίρου (2023), της Κατρακάζα (2022) και του Κοράκη (2021).

Σύμφωνα με τη θεωρία διοίκησης με στόχους, το ανωτέρω σύστημα για να εφαρμοστεί σωστά και να έχει επιτυχία χρειάζεται τη συναίνεση του εργαζόμενου σχετικά με το πρόγραμμα στοχοθεσίας όπως και την παροχή κατάλληλων εργαλείων, πόρων.

#### **4.3.2. Σύνδεση ποσοτικής αξιολόγησης με πρόσθετη αμοιβή**

Δίκαιο σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων: Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέσω της αξιολόγησης στοχεύουν να παροτρύνουν τους εργαζόμενους συνεχώς δίνοντας κατάλληλα κίνητρα σε αυτούς, προκειμένου να αυξήσουν τις ικανότητές τους και να έχουν αυξημένες επιδόσεις, καθορίζοντας παράλληλα ένα σύστημα αμοιβών και μπόνους (Swansburg & Swansburg, 1999).

Η ΑΑΔΕ προβλέπει στην περίπτωση επίτευξης 95% όλων των στόχων της οργανικής μονάδας την παροχή ειδικής πρόσθετης αμοιβής στους υπαλλήλους της, για το προηγούμενο έτος. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων στην ερώτηση αν το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο απαντά αρνητικά 66,40% (ελάχιστα, μέτρια), με το μέσο όρο των απαντήσεων να είναι 2,11. Οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι αναφορικά με το ετήσιο bonus σχετικά με τον τρόπο που υπολογίζεται (95% όλων των στόχων της οργανικής μονάδας επί της ειδικής αμοιβής η οποία αμοιβή είναι διαφορετική για τους υπαλλήλους της μονάδας).

#### Σύνδεση αμοιβής επίτευξης στόχων (Bonus) με την ειδική αμοιβή θέσης εργασίας:

Στο σχετικό ερώτημα που τέθηκε για το αν πρέπει το Bonus να συνδέεται με την ειδική αμοιβή του κάθε υπαλλήλου ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,71 και η τυπική απόκλιση 1,30. Υπάρχει διασπορά απαντήσεων με το 48,50% να έχει αρνητική άποψη (καθόλου, ελάχιστα), το 30,90% να συμφωνεί (αρκετά, πολύ) και το υπόλοιπο 20,60% να έχει ουδέτερη στάση. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται στις έρευνες της Γκοτσοπούλου (2023) και του Κοράκη (2021). Η διαφορετικότητα των απόψεων των υπαλλήλων οφείλεται στο γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι υπάλληλοι την ίδια ειδική αμοιβή θέσης εργασίας. Σύμφωνα με το βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ, οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη θέση εργασίας τους, με αποτέλεσμα κάποιες κατηγορίες υπαλλήλων όπως ελεγκτές, κατέχοντες θέση ευθύνης να έχουν μεγαλύτερη ειδική αμοιβή και έτσι να

επιθυμούν το bonus να υπολογίζεται βάσει αυτής. Αντίθετα, οι περισσότεροι υπάλληλοι βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση με την ειδική αμοιβή να είναι χαμηλότερη, κατά συνέπεια και το bonus. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι εφόσον η οργανική μονάδα πετύχει τους στόχους της, οι υπάλληλοι δεν θα λάβουν όλοι το ίδιο bonus, παρόλο που η στοχοθεσία δεν είναι ατομική αλλά σε επίπεδο οργανικής μονάδας, δηλαδή ανά Δ.Ο.Υ.

Ειδική αμοιβή επίτευξης στόχων (Bonus) ως κίνητρο: Το 47% των υπαλλήλων συμφωνεί (αρκετά, πολύ) ότι το bonus αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων, ενώ το 25% απαντά αρνητικά (ελάχιστα, καθόλου). Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,30. Επομένως, η πλειοψηφία θεωρεί το bonus ένα μέσο κινητοποίησης του εργαζόμενου προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων, όμως υπολογισμένο διαφορετικά, αφού ο παραπάνω τρόπος υπολογισμού δεν ικανοποιεί την πλειοψηφία των υπαλλήλων. Εξάλλου, το σημαντικότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί η ανταποδοτική πληρωμή της εργασίας του (Παπαλεξανδρή, 2008).

#### **4.4. Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης**

##### **4.4.1. Σύστημα αξιολόγησης και αύξησης της απόδοσης**

Στο αν η αξιολόγηση όπως εφαρμόζεται από την ΑΑΔΕ αυξάνει την απόδοση των υπαλλήλων της οι υπάλληλοι εκφράστηκαν μέτρια και αρνητικά με το μέσο όρο των απαντήσεων να ισούται με 2,62 και την τυπική απόκλιση 0,98. Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα της Γκοτσοπούλου (2023) και της Δεμοίρου (2023). Οι θετικές απαντήσεις είναι 15.10% και περιλαμβάνουν την απάντηση αρκετά ενώ κανείς δεν έδωσε την απάντηση πολύ. Σκοπός της αξιολόγησης είναι, εκτός των άλλων, να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματά της από τη διοίκηση ώστε να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές και διορθωτικές κινήσεις προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### 4.4.2. Αξιολόγηση προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων

Σκοπός της αξιολόγησης είναι τα αποτελέσματά της να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να αξιοποιηθούν τόσο για τη βελτίωση ή τη διατήρηση της απόδοσης, όσο και για τη χάραξη της πορείας σταδιοδρομίας του κάθε αξιολογούμενου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Νέο σύστημα και δυνατότητες αξιοποίησης γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων: Η πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν είναι ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες του συστήματος σχετικά με τη βελτίωση των υπαλλήλων σε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων με το μέσο όρο των απαντήσεων να είναι στο 2,7 και την τυπική απόκλιση στο 0,88. Οι περισσότεροι στη σχετική ερώτηση απάντησαν μέτρια σε ποσοστό 54,20% ενώ κανείς δεν απάντησε πολύ. Η έρευνα της Δεμοίρου (2023) εξάγει παρόμοια αποτελέσματα. Επομένως, δεν επιτυγχάνεται ο παραπάνω σκοπός της αξιολόγησης, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων.

Νέο σύστημα αξιολόγησης και προοπτικές εξέλιξης: Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι μέσα από το σύστημα αξιολόγησης δεν παράγονται και τόσο θετικά αποτελέσματα ως προς την εξέλιξή τους με το μέσο όρο των απαντήσεων 2,5. Οι πλειοψηφία είναι ικανοποιημένη σε μέτριο βαθμό και σε ποσοστό 39,30% ενώ το 45,80% εκφράζει αρνητική άποψη (ελάχιστα, καθόλου). Όπως και παραπάνω η έρευνα της Δεμοίρου παρουσιάζει παρόμοια αποτελέσματα. Ομοίως, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι δεν υφίστανται προοπτικές εξέλιξης, σε αντίθεση με το σκοπό της αξιολόγησης.

Υψηλή απόδοση και μετακίνηση υπαλλήλου σε άλλη θέση: Σύμφωνα με τη θεωρία, με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης είναι δυνατό να προκύψει το φαινόμενο της εξαιρετικά υψηλής ή ιδιαίτερα χαμηλής απόδοσης εργαζομένου το οποίο η επιχείρηση οφείλει να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο άμεσα και αποτελεσματικά.

Η ΑΑΔΕ στη σχετική απόφασής της προβλέπει ότι σε περίπτωση που υπάλληλος λάβει σε τρεις συναπτές αξιολογήσεις βαθμό ίσο ή μεγαλύτερο του 95, υφίσταται η δυνατότητα μετακίνησης του σε καλύτερη θέση. Στο σχετικό ερώτημα που τέθηκε που αφορούσε την ανωτέρω πρόβλεψη, οι απαντήσεις ήταν θετικές σε ποσοστό



73,80% (αρκετά, πολύ) δείχνοντας ικανοποιητικό βαθμό συμφωνίας των υπαλλήλων.

Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και ανατροφοδότηση: Το σύνολο ενεργειών της αξιολόγησης εμπεριέχει τρία βήματα: τη δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών της εργασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης βάσει των προδιαγραφών που έχουν τεθεί και την παροχή πληροφόρησης των εργαζομένων (Dessler, 2015). Η ΑΑΔΕ στο σχετικό νομοσχέδιο της, περιλαμβάνει το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης ως συμβουλευτική διαδικασία υπαλλήλου και προϊσταμένου. Σε αυτό συζητιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, υλοποιούνται ενέργειες ανάπτυξης, βελτίωσης του υπαλλήλου με συνεχή παρακολούθηση του προγράμματος και κατάλληλη ανατροφοδότηση. Οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν εάν το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης συντελεί στη βελτίωση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους και οι περισσότεροι διατήρησαν ουδέτερη στάση (μέτρια) 46,70% με την τυπική απόκλιση να ισούται στο 0,93. Ο λόγος που οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν εκφράστηκαν θετικά ή αρνητικά οφείλεται στο ότι το ανωτέρω πρόγραμμα δεν έχει εφαρμοστεί προς το παρόν επομένως δεν μπορούν να γνωρίζουν οι υπάλληλοι τη χρησιμότητά του. Όπως επίσης με την ανατροφοδότηση, μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου για το παραπάνω πρόγραμμα, η αντίληψη των εργαζομένων είναι παρόμοια με το μέσο όρο των απαντήσεων να ισούται με 2,45. Η ανατροφοδότηση αποτελεί σημαντική διαδικασία ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης και το ότι δεν εφαρμόζεται σημαίνει ότι δεν εκπληρώνεται ένας από τους σκοπούς της, που είναι η πρόοδος και η ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Χαμηλή απόδοση και προσωπικό πρόγραμμα βελτίωσης: Αντίστοιχα σε περίπτωση υπαλλήλου με χαμηλή βαθμολογία κάτω του 60, η ΑΑΔΕ εφαρμόζει το προσωπικό πρόγραμμα βελτίωσης ως διορθωτικό μέτρο χαμηλής απόδοσης, το οποίο περιλαμβάνει στοχευμένες δράσεις και κατάλληλη εκπαίδευση, με σκοπό τη βελτίωση του υπαλλήλου. Ο μέσος όρος των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση είναι 3,05 με το μεγαλύτερο ποσοστό να έχει ουδέτερη στάση 49,50%. Η θέση αυτή των υπαλλήλων πιθανά οφείλετε στο ότι δεν έχει εφαρμοστεί το συγκεκριμένο

πρόγραμμα διότι δεν βαθμολογήθηκε κάποιος από τους ερωτώμενους χαμηλά και επομένως δεν το έχουν δει στην πράξη.

Νέο σύστημα και διαφάνεια στις προαγωγές: Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν χρησιμοποιούνται σωστά δίνοντας τη διάσταση της διαφάνειας στις προαγωγές. Ο μέσος όρος των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση ισούται με 2,32 με την πλειοψηφία να εκφράζεται αρνητικά σε ποσοστό 57% . Η ΑΑΔΕ στη σχετική απόφασή της, ορίζει ως κριτήριο επιλογής θέσεων ευθύνης το μέσο όρο των αξιολογήσεων των τριών τελευταίων ετών με συντελεστή βαρύτητας 20%. Επισημαίνεται ότι και η έρευνα της Κατρακάζα (2023) και της Γκοτσοπούλου (2023) εξάγει παρόμοια αποτελέσματα καθώς και του Κοράκη (2021). Οι υπάλληλοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν είναι επιφυλακτικοί ως προς την εφαρμογή των ανωτέρω και αμφισβητούν το σύστημα αξιολόγησης. Σύμφωνα με τη θεωρία, εφόσον η αξιολόγηση διενεργείται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο τότε τα αποτελέσματά της συμβάλλουν στη διαφάνεια των προαγωγών των εργαζομένων και στην περίπτωση πλήρωσης ανώτερων θέσεων ευθύνης επιλέγεται ο καλύτερος και αποδοτικότερος υπάλληλος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Νέο σύστημα και ισχυρή επαγγελματική κουλτούρα: Η ΑΑΔΕ επιδιώκει με το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που περιλαμβάνει και το σύστημα αξιολόγησης να συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας. Την δήλωση αυτή οι υπάλληλοι δεν φαίνεται να τη συμμερίζονται και τόσο αφού ένα ποσοστό 15% δίνει θετική απάντηση (αρκετά) και κανείς δεν απαντά πολύ. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων διαφωνεί (ελάχιστα, καθόλου) σε ποσοστό 45,80% με το μέσο όρο των απαντήσεων να διαμορφώνεται στο 2,5. Ομοίως, η έρευνα της Δεμοίρου (2023) εξάγει παρόμοια αποτελέσματα.

Προϋπόθεση ουσιαστικής αξιολόγησης αποτελεί η επαγγελματική κουλτούρα του οργανισμού. Η αξιολόγηση για να διεξαχθεί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα θα πρέπει το κλίμα εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού να είναι θετικό, να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση, υιοθέτηση των αξιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους καθώς και αποδοχή

της αξιολόγησης ως μία διαδικασία ωφέλιμη και ανταποδοτική με δικαιοσύνη για όλους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

#### **4.4.3. Αδικίες, ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα**

Αδικίες με το νέο σύστημα: Οι υπάλληλοι πιστεύουν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό 53% ότι θα υπάρξουν αδικίες με το νέο σύστημα είτε στους ίδιους είτε στους συναδέλφους τους. Το 45% διατηρεί ουδέτερη στάση με το μέσο όρο να διαμορφώνεται στο 3,7. Η δυσπιστία είναι εμφανής από τη μεριά των εργαζομένων ως προς το νέο σύστημα και τις συνέπειες που αυτό θα επιφέρει.

Ποινές και απολύσεις με το νέο σύστημα: Σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων αν το νέο σύστημα προκύψουν ποινές και απολύσεις το μεγαλύτερο ποσοστό 56% διαφωνεί (ελάχιστα, καθόλου) με μέσο όρο απαντήσεων 2,46. Παρόμοια αποτελέσματα εξάγονται από τις έρευνες της Γκοτσοπούλου (2023) και του Κοράκη (2021). Πιθανά κυριαρχεί η παραπάνω άποψη εξαιτίας της ιδιότητας του μόνιμου εφοριακού υπαλλήλου αφενός και αφετέρου δεν πιστεύουν ότι θα λάβει η διοίκηση τόσο ακραία μέτρα. Στην περίπτωση υπαλλήλου με βαθμολογία κάτω του 40, η ΑΑΔΕ προβλέπει σύμφωνα με την απόφασή της, τη μετακίνηση σε άλλη ίση ή κατώτερη θέση εντός του οργανισμού και δεν αναφέρει για ποινές ή άλλα τιμωρητικά μέτρα.

#### **4.4.4. Αποτελέσματα αξιολόγησης και αμοιβές**

Αμοιβή υπαλλήλων βάσει αποτελεσμάτων αξιολόγησης: Οι υπάλληλοι για το αν η αμοιβή τους πρέπει να καθορίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους απάντησαν με μέσο όρο 2,7. Η πλειοψηφία εκφράζει αρνητική γνώμη (καθόλου, λίγο) κατά 42% και δεν επιθυμεί τη σύνδεση της αξιολόγησής τους με τις αμοιβές τους. Η τυπική απόκλιση είναι 1,22 που σημαίνει ότι ένα ποσοστό αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο και τηρεί ουδέτερη στάση κατά ποσοστό 30% ενώ οι θετικές απαντήσεις (αρκετά, πολύ) αγγίζουν το 28%. Η Κατρακάζα στην διπλωματική εργασία της παρουσιάζει παρόμοια αποτελέσματα. Προς το παρόν, δεν συνδέεται το σύστημα αμοιβών της ΑΑΔΕ με τα αποτελέσματα της διαδικασίας της ποιοτικής αξιολόγησης, αλλά μόνο με την υποχρεωτική συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτή.

Υψηλή απόδοση και μισθολογική επιβράβευση: Στα πλαίσια διαχείρισης υψηλής απόδοσης, η ΑΑΔΕ με σχετική απόφασή της προβλέπει για τους υπαλλήλους της να τύχουν μισθολογικής εξέλιξης. Συγκεκριμένα, υπάλληλος που για τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις, έλαβε βαθμό ίσο ή μεγαλύτερο του 95 και εφόσον αυτός οριστικοποιηθεί από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, δύναται να τύχουν εφαρμογής οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 6 του Ν. 4778/2021. Δηλαδή τη χορήγηση ενός επιπρόσθετου μισθολογικού κλιμακίου στο μισθολόγιο του. Οι υπάλληλοι συμφωνούν με τη μισθολογική επιβράβευση σε περίπτωση υψηλής απόδοσης με το 69,10% να δίνει θετικές απαντήσεις (αρκετά, πολύ). Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω πρόβλεψη δεν έχει εφαρμοστεί προς το παρόν.

Χαμηλή απόδοση και επίπτωση στο μισθολόγιο: Η ιδιαίτερα χαμηλή απόδοση αξιολογουμένου και η επίπτωση στο μισθολόγιο του δεν βρίσκει σύμφωνους τους υπαλλήλους σε ένα ποσοστό 40,20% (καθόλου, λίγο) ενώ ένα ποσοστό διατηρεί ουδέτερη στάση 42,10%. Αυτό οφείλεται πιθανά στο ότι ένα μεγάλο ποσοστό δεν εμπιστεύεται το σύστημα αξιολόγησης και θεωρεί ότι δεν είναι δίκαιο και αντικειμενικό.

#### **4.4.5. Αξιολόγηση και εκπαίδευση**

Βασικός σκοπός της αξιολόγησης είναι μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, να εξαχθούν αποτελέσματα σχετικά με υπερεπάρκεια, επάρκεια ή υστέρηση στην απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται και ακολουθούν στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις, με σκοπό την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την απόκτηση γνώσεων και τελικά την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τη βελτίωση της απόδοσής τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

ΑΑΔΕ και εκπαίδευση: Η ΑΑΔΕ δηλώνει ότι μεριμνά για την πορεία σταδιοδρομίας των υπαλλήλων με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δράσεις και γενικότερα με ευκαιρίες εξέλιξης, με τους περισσότερους υπαλλήλους να εκφράζουν μέτρια άποψη προς την ανωτέρω δήλωση 43% και ακολούθως ποσοστό 39,30% (ελάχιστα, καθόλου) να εκφράζεται αρνητικά. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι από τις εκπαιδευτικές δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει η ΑΑΔΕ.

Αξιολόγηση και ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών: Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, η Δ/ση Ανθρωπίνου της ΑΑΔΕ συλλέγει τα στοιχεία και προχωρά στη ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σύμφωνα με την απόφαση του Διοικητή. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων διατηρεί αρνητική στάση ως προς τα ανωτέρω σε ποσοστό 50,50% (ελάχιστα, καθόλου) και ένα ποσοστό 14,10% εκφράζεται θετικά (αρκετά, ένας υπάλληλος πολύ). Διαφαίνεται μία γενικότερη δυσπιστία των υπαλλήλων ως προς την εκπαιδευτική δραστηριότητα της ΑΑΔΕ σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Εκπαιδευτικά προγράμματα και συμμετοχή των υπαλλήλων: Η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα, πιο συγκεκριμένα από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά 39,20% (αρκετά, πολύ) και από τη ΦΟ.Τ.Α. της ΑΑΔΕ κατά 47,80% (αρκετά, πολύ). Αυτό φανερώνει ότι οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους και ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες που τους παρέχονται.

Ικανοποίηση από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων: Οι υπάλληλοι είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τη βοήθεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει σε σχέση με την εκτέλεση της εργασίας τους κατά ποσοστό 62,20% (αρκετά, πολύ). Ομοίως, η άποψη τους είναι ξεκάθαρα θετική σε ποσοστό 60,80% (αρκετά, πολύ) σχετικά με την επάρκεια μέσων και υλικών που διέθεταν τα προγράμματα. Αναφορικά με τα προγράμματα που υλοποιεί η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία και την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,23 με την τυπική απόκλιση 0,86 που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι σχετικά ευχαριστημένοι.

#### **4.4.6. ΑΑΔΕ ως οργανισμός επιλογής εργασίας**

Στο τέλος του ερωτηματολογίου οι εφοριακοί υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν θα επέλεγαν να εργαστούν στην ΑΑΔΕ εφόσον ξεκινούσε τώρα η επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ισούται με 3,24 και δείχνει ότι ένα ποσοστό υπαλλήλων 31,10% (αρκετά, πολύ) είναι συνολικά ικανοποιημένο από την εργασία του γενικά στην ΑΑΔΕ και ένα ποσοστό 39,30% που αποτελεί και την

πλειοψηφία είναι μέτρια ικανοποιημένο. Η έρευνα της Κατρακάζα (2022) εξάγει παρόμοια αποτελέσματα. Η ΑΑΔΕ υιοθετεί ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο οποίο περιλαμβάνει και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων της, στοχεύοντας στην προσέλκυση ικανών στελεχών με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης που θα επιλέξει να εργαστεί στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

#### **4.5. Συσχέτιση δημογραφικών χαρακτηριστικών και αξιολόγηση**

##### **4.5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποιοτική αξιολόγηση**

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων επηρεάζουν την άποψη και τη στάση τους για την ποιοτική αξιολόγηση, βάσει της οποίας αξιολογούνται οι υπάλληλοι, διενεργήθηκαν έλεγχοι (Independent t-test, anova).

Από τα αποτελέσματα των ελέγχων διαπιστώνεται ότι οι παράγοντες ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια υπηρεσίας δεν επηρεάζουν τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με το σύστημα ποιοτικής αξιολόγησης.

Αντιθέτως, ο παράγοντας φύλο και η υπηρεσιακή θέση επηρεάζουν τους συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι οι άνδρες του δείγματος έχουν την τάση να έχουν θετικότερη άποψη σε σχέση με το γυναικείο φύλο. Πιθανά, διαθέτουν λιγότερη αυστηρότητα στην κρίση τους και πιο αισιόδοξη στάση. Επίσης οι προϊστάμενοι σε σχέση με τους υπαλλήλους, δίνουν πιο θετικές απαντήσεις και δείχνουν πιο ικανοποιημένοι. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλεται στο οι προϊστάμενοι βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους υπαλλήλους, έχοντας ταυτόχρονα και το ρόλο του αξιολογητή προς το προσωπικό.

##### **4.5.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποσοτική αξιολόγηση**

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συσχέτισή τους με τη στάση των υπαλλήλων για το σύστημα ποσοτικής αξιολόγησης που εφαρμόζει η ΑΑΔΕ, από τις διαπιστώσεις των ελέγχων προκύπτει ότι το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης δεν συσχετίζονται.

Από την άλλη η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας και υπηρεσιακή θέση αποτελούν παράγοντες που διαμορφώνουν την άποψη των ερωτώμενων, επηρεάζοντας την κρίση τους. Από τα αποτελέσματα των ελέγχων, προκύπτει ότι η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα 58-68 ετών έχει θετική στάση με μέσο όρο απαντήσεων 3,49 σε σχέση με τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, οι οποίες εκφράζονται αρνητικά (μέσος όρος <3). Πιθανά συμβαίνει αυτό, διότι αυτή η κατηγορία ηλικίας είναι κοντά στη συνταξιοδότηση. Το ότι θα αποσυρθούν από την ενεργό επαγγελματική δραστηριότητα, τους δημιουργεί μία αίσθηση χαλαρότητας και δεν ανησυχούν όσο οι υπάλληλοι που έχουν μέλλον υπηρεσιακά. Επίσης, το ίδιο συμβαίνει και με τους έχοντες πολλά χρόνια υπηρεσίας και είναι στην ανώτερη κατηγορία 36 και άνω, είναι θέμα χρόνου να συνταξιοδοτηθούν και άρα δεν τους απασχολεί αρκετά το ζήτημα της αξιολόγησης.

Αναφορικά με τους κατέχοντες θέση ευθύνης, τείνουν αυτοί να είναι σχετικά ικανοποιημένοι με το σύστημα της ποσοτικής αξιολόγησης, δίνοντας θετικές απαντήσεις με μέσο 3,3 σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που εκφράζονται αρνητικά με μέσο όρο απαντήσεων 2,8. Σημειώνεται, ότι οι προϊστάμενοι αξιολογούνται βάσει και ποσοτικής αξιολόγησης η οποία συμπίπτει με τους στόχους των τμημάτων και της οργανικής μονάδας, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που αξιολογούνται μόνο με τη διαδικασία της ποιοτικής αξιολόγησης. Επομένως, η διαφοροποίηση ενδέχεται να οφείλεται στην παραπάνω διάκριση και επιπλέον στο γεγονός ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων (bonus) η οποία συνδέεται με την αμοιβή θέσης, είναι μεγαλύτερη για τους προϊσταμένους συγκριτικά με τους υπαλλήλους. Οι προϊστάμενοι αφενός, υπόκειται σε ποσοτική αξιολόγηση και είναι σημαντικό που διαθέτουν μία σχετικά θετική άποψη, αφετέρου όμως αμείβονται καλύτερα εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι. Οι υπάλληλοι από την άλλη, δεν αξιολογούνται ποσοτικά με την έννοια της ατομικής στοχοθεσίας, συντελούν όμως στην επίτευξη των στόχων σε επίπεδο τμήματος και οργανικής μονάδας. Παρόλα αυτά, το bonus για τους υπαλλήλους, εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι, δεν είναι απλά μικρότερο από αυτό των προϊσταμένων αλλά και διαφορετικό ανάμεσα στους

υπαλλήλους της ΔΟΥ και αυτός είναι ένας λόγος που οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν το θεωρούν δίκαιο.

#### **4.5.3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά και διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης**

Σε ότι αφορά τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης και την επίδραση που ασκούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση της γνώμης των συμμετεχόντων, προκύπτει ότι παράγοντες όπως το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας δεν επηρεάζουν.

Εκεί που υφίσταται στατιστική διαφορά είναι στην υπηρεσιακή θέση των συμμετεχόντων, όπου οι προϊστάμενοι όπως και παραπάνω, διαφοροποιούνται και εκφράζονται θετικά με μέσο όρο 3,3 σε σχέση με τους υπαλλήλους, που ο μέσος όρος των απαντήσεων τους ισούται με 2,9. Αυτό πιθανά συμβαίνει, διότι ότι οι μετακινήσεις σε άλλη θέση που ίσως χρειαστεί να γίνουν στην περίπτωση θετικής ή αρνητικής αξιολόγησης και η αξιοποίηση του προσωπικού γενικά, τουλάχιστον σε επίπεδο ΔΟΥ, είναι αρμοδιότητα των προϊσταμένων.

Σύμφωνα με την ΑΑΔΕ, η διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης περιλαμβάνει και τη μετακίνηση του υπαλλήλου εντός της ΑΑΔΕ, σε περίπτωση εξαιρετικής απόδοσης ή χαμηλής βαθμολογίας. Σύμφωνα με τη θεωρία, με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης είναι δυνατό να προκύψει το φαινόμενο της εξαιρετικά υψηλής ή ιδιαίτερα χαμηλής απόδοσης εργαζομένου το οποίο η επιχείρηση οφείλει να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο άμεσα και αποτελεσματικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας σκοπεύει να διερευνήσει τις απόψεις, τις στάσεις και αντιλήψεις της αξιολόγησης της απόδοσης των εφοριακών υπαλλήλων στην ΑΑΔΕ, στα πλαίσια του νέου συστήματος Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής, που περιλαμβάνει και την αξιολόγηση των εργαζόμενων της. Εξετάζεται ο βαθμός συμφωνίας και ικανοποίησης των υπαλλήλων από το σύστημα αξιολόγησης, την ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση καθώς και τη διαχείριση των αποτελεσμάτων απόδοσης από τη Διοίκηση. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της εργασίας διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου, το οποίο περιλάμβανε συνολικά εξήντα (60) ερωτήσεις ώστε η έρευνα να είναι αναλυτική και να εξαχθούν αρκετά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε δεκατέσσερις (14) ΔΟΥ και απαντήθηκε από 107 εφοριακούς υπαλλήλους. Στη συνέχεια, συλλέχθηκαν τα αποτελέσματα των απαντήσεων και ακολούθησε η στατιστική εξαγωγή και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τα στατιστικά δεδομένα περιλαμβάνουν πίνακες κατανομής και συχνοτήτων, διαγράμματα, μέσους όρους, τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή και ελέγχους ερευνητικών υποθέσεων. Κατόπιν των ανωτέρω, προέκυψαν τα εξής χρήσιμα συμπεράσματα:

Το γυναικείο φύλο υπερέχει με 71% σε σχέση με το ανδρικό 29%, καθιστώντας τις Δ.Ο.Υ. γυναικοκρατούμενες υπηρεσίες. Η παραπάνω αναλογία επιβεβαιώνεται και από τα επίσημα στοιχεία της ΑΑΔΕ που αφορά το σύνολο των υπαλλήλων της από όλους τους κλάδους.

Τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία συμβαδίζουν και προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό υπαλλήλων είναι μεσαίας ηλικίας, διαθέτοντας εμπειρία ενώ υφίσταται επιθυμητή αναλογία μεταξύ των μεγαλύτερων ηλικιών που θα συνταξιοδοτηθούν σε σχέση με τους νεότερους υπαλλήλους.

Οι εφοριακοί υπάλληλοι διαθέτουν υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο με τους περισσότερους 50,50% να διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Δεν θεωρούν το νέο σύστημα δίκαιο και αντικειμενικό, ο μέσος όρος των απαντήσεων στα συγκεκριμένα ερωτήματα είναι 2,75 και 2,65 αντίστοιχα.

Γνωρίζουν καλά τη νέα διαδικασία αξιολόγησης γιατί ενδιαφέρονται και μπορούν να έχουν άποψη για τα ερωτήματα που τους τέθηκαν.

Είναι ικανοποιημένοι με τις ικανότητες και τα κριτήρια που αξιολογούνται, καθώς και με τα περιγράμματα θέσεων και τις εργασίες που περιγράφουν.

Είναι σύμφωνοι με την υποχρεωτική συμμετοχή στην αξιολόγηση, πιστεύοντας ότι αποτελεί μία σημαντική διαδικασία. Όμως διαφωνούν στην επιβολή κυρώσεων που προβλέπει η ΑΑΔΕ σε περίπτωση μη συμμετοχής.

Θεωρούν ότι τα χρόνια υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση.

Πιστεύουν ότι η αξιολόγηση δεν είναι ακριβής αφού δεν αποτυπώνει την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου.

Είναι ικανοποιημένοι ως προς την 100βάθμια κλίμακα, την ετήσια αξιολογική περίοδο καθώς και το πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ.

Σχετικά με το κυκλικό σύστημα αξιολόγησης 360°, πιστεύουν ότι δεν εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η αντικειμενικότητα των σχημάτων αξιολόγησης, καθώς και ότι είναι μέτρια η αποτελεσματικότητά του. Είναι σύμφωνοι με την αυτοαξιολόγηση, διαφωνούν όμως ξεκάθαρα ως προς την αξιολόγησης από και προς συναδέλφους.

Βασικό εύρημα αποτελεί η παρουσία σφαλμάτων από τους αξιολογητές φαινόμενα όπως " όλοι άριστοι" και " ίδια βαθμολογία για όλους τους υπαλλήλους" εντοπίστηκαν αρκετά, κλονίζοντας έτσι την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Σχετικά με την ποσοτική αξιολόγηση οι περισσότεροι συμφωνούν να παραμείνει σε επίπεδο τμήματος και οργανικής μονάδας, όπως ισχύει προς το παρόν.

Δεν είναι ικανοποιημένοι από τους στόχους που τίθενται από την κεντρική διοίκηση, πιστεύουν ότι δεν ανταποκρίνονται στην μεθοδολογία SMART, καθώς επίσης δεν τους παρέχονται και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των στόχων.

Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων δεν θεωρείται δίκαιο και δεν επιθυμούν τη σύνδεση αμοιβής επίτευξης στόχων (Bonus) με την ειδική αμοιβή θέσης εργασίας. Θεωρούν όμως το bonus ότι αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν έχουν αξιοποιηθεί ώστε να επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Με το νέο σύστημα αξιολόγησης οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης και βελτίωσης των υπαλλήλων, ούτε ότι αυτό θα συμβάλλει στη διαφάνεια των προαγωγών.

Οι ενέργειες και τα μέτρα που προβλέπει η ΑΑΔΕ σε περιπτώσεις εξαιρετικής απόδοσης και χαμηλής βαθμολογίας, βρίσκουν σύμφωνους σε μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους.

Δεν εφαρμόζεται το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και δεν υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου.

Θεωρούν ότι θα υπάρξουν αδικίες με το νέο σύστημα, όχι όμως ποινές και απολύσεις.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν επιθυμεί η αμοιβή τους να εξαρτάται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Είναι σύμφωνοι στη μισθολογική επιβράβευση σε περιπτώσεις εξαιρετικής απόδοσης και διαφωνούν στη μισθολογική επίπτωση σε περιπτώσεις χαμηλής βαθμολογίας.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών.

Οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες, είναι πρόθυμοι για μάθηση και έχουν παρακολουθήσει οι περισσότεροι αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα. Σημαντικό αποτελεί το γεγονός ότι είναι ευχαριστημένοι από τα προγράμματα και το έργο της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.

Η στάση των υπαλλήλων διαφοροποιείται από τη στάση των προϊσταμένων για το νέο σύστημα αξιολόγησης στο σύνολό του. Οι προϊστάμενοι έχοντας και το ρόλο του αξιολογητή τείνουν να έχουν θετικότερες απόψεις.

Σημαντικό είναι ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι παρά τις επιφυλάξεις και αντιρρήσεις για το νέο σύστημα αξιολόγησης, είναι σχετικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην ΑΑΔΕ και θα την επέλεγαν εκ νέου ως χώρο εργασίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της θεωρίας που μελετήθηκε, με την έρευνα να επιβεβαιώνει ότι η επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται από την ύπαρξη βασικών προϋποθέσεων, προκειμένου η αξιολόγηση να καταστεί ουσιαστική και αποδοτική. Υπάρχει συμφωνία έρευνας και βιβλιογραφίας ως προς τα σφάλματα που μπορεί να συμβούν κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Παράλληλα, σε θεωρητικό επίπεδο αναφέρεται ως σκοπός της αξιολόγησης η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της, προκειμένου οι επιχειρήσεις να προβούν σε συσχέτιση αμοιβής με τα αποτελέσματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων. Το σημαντικότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί η ανταποδοτική πληρωμή της εργασίας του. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η αμοιβή αποτελεί κίνητρο, ταυτόχρονα όμως η πλειοψηφία των υπαλλήλων δεν επιθυμεί η αμοιβή τους να εξαρτάται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Προκειμένου να υπάρξει συσχέτιση αμοιβής και αξιολόγησης θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να είναι δίκαιο και αντικειμενικό, τα αποτελέσματα της έρευνας όμως έδειξαν ότι δεν ισχύει αυτή η προϋπόθεση.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η κυκλική αξιολόγηση αναφέρεται ως διαδικασία ανατροφοδότησης, συμβάλλοντας στη διαφάνεια και στην πληρέστερη εικόνα του αξιολογούμενου. Σε ερευνητικό επίπεδο, δεν υφίσταται σύγκλιση με τη θεωρία αφού οι υπάλληλοι δεν πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα του κυκλικού συστήματος αξιολόγησης, συγκεκριμένα στην οριζόντια αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων. Προσωπικές σχέσεις, συμπάθειες και αντιπάθειες, αντικρουόμενες επιδιώξεις ανάμεσα σε συναδέλφους, κλονίζουν την αντικειμενικότητα της οριζόντιας αξιολόγησης.

Σε πρακτικό επίπεδο, η παρούσα έρευνα σχετίζεται στο να επισημάνει τα τρωτά σημεία του υπάρχοντος συστήματος, ώστε η διοίκηση να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Δύο βασικά σημεία που οφείλει η διοίκηση να δώσει την

ανάλογη προτεραιότητα και βαρύτητα είναι το θέμα αξιολογητές-σφάλματα στην αξιολόγηση και το θέμα της ποσοτικής αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η ΑΑΔΕ οφείλει να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους αξιολογητές ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να αποφευχθούν τα σφάλματα στην αξιολόγηση. Επισημαίνεται, ότι ρόλος του αξιολογητή είναι διαφορετικός από το ρόλο του προϊσταμένου, έστω και αν συγκεντρώνονται στο ίδιο πρόσωπο. Ο αξιολογητής επιβάλλεται να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις και η ΑΑΔΕ είναι υπεύθυνη να λειτουργήσει ως προς αυτή την κατεύθυνση, για ένα σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και αντικειμενικό.

Σχετικά με το θέμα της ποσοτικής αξιολόγησης, επισημαίνεται ότι η διοίκηση οφείλει να επαναπροσδιορίσει την αμοιβή επίτευξης στόχων (bonus), τον τρόπο που υπολογίζεται και τη σύνδεσή της με την επίτευξη των στόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σαφή και δείχνουν ότι οι υπάλληλοι δεν θεωρούν δίκαιο το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων, το οποίο διατηρεί σταθερά την ανισότητα μεταξύ συναδέλφων. Τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων έχουν ζητήσει την τροποποίηση του αρθρ. 15 του Ν.4778/21 του μισθολογίου της ΑΑΔΕ, το οποίο ρυθμίζει τον τρόπο απονομής του bonus, εξαιτίας των αντιδράσεων των υπαλλήλων, όπως επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Επιπλέον, οι στόχοι που τίθενται, σύμφωνα με την έρευνα, δεν πληρούν τα χαρακτηριστικά του μοντέλου SMART (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι). Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να επανεξετάσει τους στόχους που θέτει ως προς τα παραπάνω χαρακτηριστικά, σε μία ρεαλιστική βάση και σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε οργανικής μονάδας, παράδειγμα υποστελεχωμένες ΔΟΥ. Ταυτόχρονα, να διαθέσει τους απαραίτητους πόρους, εργαλεία και μέσα ώστε να υπάρξει επιτυχία στην επίτευξη των στόχων. Τα παραπάνω κρίνονται απαραίτητα, προκειμένου να υπάρξει αποδοχή της ποσοτικής αξιολόγησης από τους υπαλλήλους.

Σημαντικός παράγοντας που καθιστά αξιολογητή τη συμβολή της παρούσας εργασίας σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό κυρίως επίπεδο, αποτελεί ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας (19-12-2023 έως 15-01-2024). Η έρευνα διεξήχθη μετά από τρεις

συναπτές αξιολογήσεις με το νέο σύστημα αξιολόγησης (2020, 2021, 2022). Αυτό σημαίνει ότι το σύστημα αξιολόγησης έχει δοκιμαστεί και καθιερωθεί, παράλληλα έχουν διορθωθεί από τη Δ/ση Ανθρωπίνου Δυναμικού τα λάθη της πρώτης εφαρμογής που είναι λογικό να έχουν υπάρξει. Ταυτόχρονα, μεσολάβησε και ο ανάλογος χρόνος προκειμένου να γίνουν ενέργειες για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων της απόδοσης των υπαλλήλων. Επιπλέον, οι υπάλληλοι διαθέτουν εμπειρία, έχουν κατασταλαγμένες απόψεις και έχουν μειωθεί οι όποιες αντιδράσεις που αρχικά υπήρξαν. Επίσης, στις 15-12-2023 κοινοποιήθηκε στους εφοριακούς υπαλλήλους η αξιολόγησή τους για το έτος 2022, λίγες μέρες πριν την έναρξη της έρευνας, καθιστώντας την έρευνα συγχρονική και επίκαιρη, με ειρμό γεγονότων και αποτελεσμάτων. Ομοίως, το bonus καταβάλλεται τέλος Δεκεμβρίου στους υπαλλήλους. Αδιαμφισβήτητα, υπάρχει χρονική σύνδεση και αλληλουχία ερευνητικού θέματος και αποτελεσμάτων.

Περιορισμοί της έρευνας: Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 107 άτομα το οποίο αν και αντιπροσωπευτικό δεν είναι μεγάλο σε σχέση με το σύνολο των εφοριακών υπαλλήλων, 6.979 στο σύνολό τους. Η σύνθεση του δείγματος αφορά εφοριακούς υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών (ΔΟΥ) Αν. Μακεδονίας-Θράκης, Κεντρικής-Δυτικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας, υπαγόμενες στη Φορολογική Περιφέρεια Θεσσαλονίκης. Επιπλέον, το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας είναι σχετικά περιορισμένο. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αποκλειστικά η πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και δεν χρησιμοποιήθηκαν ταυτόχρονα συνεντεύξεις με ανώτερα επιτελικά στελέχη.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα: Με βάση τα παραπάνω, προτείνεται η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας σε εφοριακούς υπαλλήλους και άλλων γεωγραφικών διαμερισμάτων της χώρας, καθώς και σε εφοριακούς υπαλλήλους που εργάζονται και σε άλλες υπηρεσίες εκτός των ΔΟΥ. Συνιστάται, η χρονική διάρκεια της έρευνας να είναι μεγαλύτερη, δίνοντας ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να συμπεριληφθούν συνεντεύξεις με στελέχη της Δ/σης Ανθρωπίνου Δυναμικού καθώς και άλλων στελεχών που υπηρετούν σε ανώτερες

επιτελικές θέσεις και είναι αρμόδιοι για κρίσιμα θέματα, όπως ο σχεδιασμός του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου και η ανάλογη στοχοθεσία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Γκοτσοπούλου, Μ. (2023). *Η αξιολόγηση της απόδοσης και η αξιοποίηση των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Πατρών μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης στελεχών για μια αποτελεσματική και ισχυρή Δημόσια Διοίκηση*. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Γρουΐου, Α. (2023). *Η συμβολή του συστήματος κυκλικής αξιολόγησης 360 μοιρών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Η Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Φλώρινας*. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Δεμοΐρου, Ε. (2023). *Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρα και Αξιολόγηση στα πλαίσια του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Ζαβλάνος, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Και Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κατρακάζα, Α. (2022). *Οι αντιλήψεις των τελωνειακών υπαλλήλων για το νέο σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*.



*Μελέτη περίπτωσης τελωνεία Α΄ Τάξης.* Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών Τραπεζική-Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κοράκης, Γ. (2021). *Το νέο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ. Η εκπαίδευση & επιμόρφωση των τελωνειακών υπαλλήλων.* Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών Οικονομική και Διοίκηση για μηχανικούς, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Μάρκου, Μ. (2022). *Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.* Ανακτήθηκε από <https://banks.com.gr/simasia-tis-aksiologisis-tou-anthropinou-dynamikou-2/>.

Μάρκου, Μ. (2023). *Διοίκηση με στόχους (Management By Objectives).* Ανακτήθηκε από <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/11953/Dioikisi-Basei-Stohon-Management-By-Objectives>.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπάκας, Θ. (2014). *Εισαγωγή στην εκπαιδευτική πολιτική.* [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις], Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Παιδαγωγικό τμήμα Νηπιαγωγών.

Ουζούνη, Χ. & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες, *Νοσηλευτική* 2011, 50(2): 231–239. Ανακτήθηκε [https://www.researchgate.net/publication/289292707\\_Validity\\_and\\_Reliability\\_of\\_Measurement\\_Instruments\\_in\\_Quantitative\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/289292707_Validity_and_Reliability_of_Measurement_Instruments_in_Quantitative_Studies)

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.* Πάτρα: Ε.Α.Π..

Πικραμμένος, Μ. (2008). *Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανώτατων Δημοσίων Υπαλλήλων Υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση.*

<https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KST-KF127>

Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Εκδοτική Ε.Π.Ε..

- Σταθακόπουλος, Β. (2018). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Unibooks.
- Τζωρτζάκης, Κ. Mohan, Τ. (2021). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-e-HRM*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Taxheaven. (14-02-2020). Τι σημαίνει το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων <https://www.taxheaven.gr/news/47439/ti-shmainei-to-neo-baomologio-ths-aade-gia-to-synolo-twn-dhmosiwn-upallhlwn?output=printer>
- Χαλκιάς, Μ. & Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. [Laboratory Guide]. Kallipos, Open Academic Editions.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

### **Ξενόγλωσση**

- Bryman, A. (2017.) *Social Research Methods*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bracken, D. & Rose, D. & Church, A. (2016), *The Evolution and Devolution of 360o Feedback*. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), pp761-794. DOI: [10.1017/iop.2016.93](https://doi.org/10.1017/iop.2016.93)
- Carroll, S. & Schneir, C. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*. New York: Scot, Foreman.
- Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in education Eighth Edition*. New Work: Routledge.
- Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Ίων.
- Dessler, G. (2015). *A framework for human resource management*. Harlow u.k: Pearson Education.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Perennial Library.

Gomez-Mejia, L. & Balkin, D. & Cardy, R. (2015). *Managing human resources*. Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers LTD.

Jafari, M. & Bourouni, A. & Hesamamiri, R. (2009). *A new framework for selection of the best performance appraisal method*, *European Journal of Social Sciences*. 7(3): 92-100. Ανακτήθηκε από [https://scholar-google-com.translate.goog/citations?user=QbHmaviAAAAJ&hl=en&x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=el&x\\_tr\\_hl=el&x\\_tr\\_pto=sc](https://scholar-google-com.translate.goog/citations?user=QbHmaviAAAAJ&hl=en&x_tr_sl=en&x_tr_tl=el&x_tr_hl=el&x_tr_pto=sc).

Levy, P.E., and Williams, J.R. (1998). *The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment*, *Journal of Organizational Behavior*. 19(1): 53-65. Ανακτήθηκε <https://www.istor.org/stable/3100227>.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δίσιγμα

Swansburg, R. & Swansburg, R. (1999). *Introductory Management and Leadership for Nurses: An Interactive Text*. Commonwealth of Massachusetts: Jones & Bartlett Publishers.

Torrington, D. & Hall L. & Taylor S. & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. Harlow u.k: Pearson Education.

### **Αποφάσεις – Νόμοι**

ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 (Αριθ. ΦΕΚ 4162/Β'/29-11-2017) απόφαση Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του Ν.4389/2016 (Α'94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».

ΔΔΑΔ Ε 1191816 28.12.2018 (ΦΕΚ Β' 6225/31-12-2018) απόφαση 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)», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με τις υπό στοιχεία ΔΔΑΔ Ε 1015386 ΕΞ 2020 (Β' 401), ΔΔΑΔ Ε 1109681 ΕΞ 2021/08.12.2021 (Β' 5935), ΔΔΑΔ Ε 1090180 ΕΞ 2021/22.09.2022 (Β' 4975) και ΔΔΑΔ 1067412/23.05.2023 (Β' 3539).

ΔΔΑΔ Ε 1134040ΕΞ2020 Επικαιροποίηση - Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας Υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), έχουν δημοσιευτεί στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως όλα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας της ΑΑΔΕ (9 Δεκεμβρίου 2020 /ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ /Αρ. Φύλλου 5401),

ΔΔΑΔ Ε 1045944 ΕΞ 2021 (ΦΕΚ: 2313/Β'/01-06-2021) ΘΕΜΑ: «Καθορισμός της μεθοδολογίας, των κριτηρίων και της διαδικασίας αξιολόγησης και βαθμολόγησης των Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων κατ' εφαρμογή του άρθρου 28 του Ν.4389/2016 (Α' 94)».

ΔΔΑΔ Γ 1076146 ΕΞ 2021/03.09.2021 (Β' 4444) Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ «Καθορισμός της διαδικασίας, των οργάνων και των κριτηρίων αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων για την επιλογή Προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης και Τμήματος των υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), καθώς και των Υπευθύνων Αυτοτελών Γραφείων αυτής»,

Δ.Σ.Σ. Α 1048387 ΕΞ 2023 (Αρ. ΦΕΚ: Β 2465/12-06-2023) Απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ με θέμα «Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) για το έτος 2023».

Νόμος 1811/1951 «Κώδικας Καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», (ΦΕΚ 141/τ.Α'/16-05-1951).

Νόμος 3230/2004, κωδικοποιημένος με τον 4940/2022 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4389/2016 , κωδικοποιημένος με τον 5078/2023 «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4369/2016 , κωδικοποιημένος με τον 4807/2021, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,

συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4778/2021, κωδικοποιημένος με τον 4997/2022 «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις».

Νόμος 4940/14.6.2022, κωδικοποιημένος με τον 5083/2024, «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

Προεδρικό διάταγμα 581/1984 (ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984) «αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., πλην των εκπαιδευτικών»,

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 (ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου».

#### **Διαδικτυακές πηγές**

<https://www.aade.gr/menoy/aade/diaheirisi-anthropinoy-dynamikoy>

<https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideysi/forologiki-teloneiaki-akadimia>

<https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024>

<https://datanalysis.net/research-design/reliability/>

[www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Ανάπτυξη και επίπεδα πλαισίου ικανοτήτων ΑΑΔΕ

#### Ανάπτυξη και Επίπεδα Πλαισίου Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.

##### Ομαδική Εργασία και Συνεργασία

Ο όρος «ομάδα» αναφέρεται σε δύο ή περισσότερα άτομα που εργάζονται προς ένα κοινό εργασιακό στόχο. Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Αναπτύσσει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις.
- 2 Συνεργάζεται με συναδέλφους.
- 3 Αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό.
- 4 Διαχειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	• Αδυνατεί να αναπτύξει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις.	• Αναγνωρίζει και καταβάλλει προσπάθεια ανάπτυξης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων.	• Αναπτύσσει και διατηρεί αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους.	• Αναπτύσσει επιτυχώς παραγωγικές/ δυναμικές, αμοιβαία επωφελείς σχέσεις αποβλέποντας στην επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη κοινών στόχων.	• Διαμορφώνει τις συνθήκες για την βελτίωση των επιχειρησιακών στόχων.
2	• Αδυνατεί να λειτουργήσει στα πλαίσια ομάδας διαταράσσοντας την ομαδική εργασία, θέτοντας σε κίνδυνο την επίτευξη των κοινών στόχων.	• Έχει/Συναντά δυσκολία στην συνεργασία με άλλους, συχνά προτιμά να εργάζεται αυτόνομα.	• Εργάζεται συλλογικά και αποτελεσματικά.	• Έξαιρετικά συνεργατικός. Επιζητεί νέες συνεργασίες για να διευρύνει την σφαίρα συνεργατικότητας/ αλληλεπίδρασης και να βελτιώσει την ποιότητα εργασίας.	• Θέτει ως πρότυπο την συνεργασία και την ομαδικότητα. Δημιουργεί τις συνθήκες για περαιτέρω βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της αποδοτικότητας της εργασίας.
3	• Επιδεικνύει συμπεριφορά η οποία επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και την ικανότητα της ομάδας.	• Ορισμένες φορές επιδεικνύει συμπεριφορές που δεν προάγουν την ομαδικότητα.	• Αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό.	• Συμβάλλει στην δημιουργία κουλτούρας σεβασμού και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της ομάδας.	• Παρέχει κίνητρα για συνεργασία γεφυρώνοντας τα κενά μεταξύ ατόμων και ομάδας.
4	• Προκαλεί αδικαιολόγητα αντιπαραθέσεις, δεν δείχνει πρόθυμος να επιλύει τις αντιπαραθέσεις.	• Έχει/Συναντά δυσκολία στην επίλυση αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων.	• Συμβάλλει ενεργά στην επίλυση των συγκρούσεων.	• Διαχειρίζεται τις συγκρούσεις εποικοδομητικά και αποτελεσματικά. Αναζητά συμβαστικές λύσεις.	• Αντιμετωπίζει επιδέξια και προληπτικά τις συγκρούσεις. Αναζητά και επιτυγχάνει αμοιβαία επωφελείς λύσεις.

##### Ικανότητα Επικοινωνίας

###### Ορισμός

Με τον όρο Αποτελεσματική Διαδραστική Επικοινωνία εννοούμε τη, με σαφήνεια, μετάδοση και λήψη πληροφοριών και την ενεργή επικοινωνία με τους άλλους κατά τρόπο που να είναι αποτελεσματικός και σύμφωνος με τους στόχους του οργανισμού.

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας. Επικοινωνεί με σαφήνεια και μεταδοτικότητα.
- 2 Μοιράζεται πληροφορίες με άλλους. Αναζητά ανατροφοδότηση από άλλους.
- 3 Προσαρμόζει την επικοινωνία αναλόγως σε ποιόν απευθύνεται.

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	• Τα έγγραφα του είναι ασαφή, συντακτικά ή γραμματικώς λάθος. • Εκφράζεται συχνά με ασαφή ή ανακριβή τρόπο. • Αδυνατεί να ευθυγραμμισθεί με τις απαιτήσεις του θέματος.	• Μεταδίδει και λαμβάνει απλά μηνύματα. • Οι γραπτές και προφορικές του δεξιότητες είναι σε βασικό επίπεδο. • Ορισμένες φορές εκφράζεται με ανακριβή ή ασαφή τρόπο.	• Γράφει και μιλάει με τρόπο σαφή, κατανοητό και περιεκτικό. • Ακούει με προσοχή και με την πρόθεση να κατανοήσει πλήρως το μήνυμα.	• Η γραπτή και προφορική του επικοινωνία είναι συνεχώς σαφής και κατάλληλη προς το κοινό στο οποίο απευθύνεται. • Εξηγεί τα θέματα με σαφή και περιεκτικό τρόπο.	• Ελέγχει ότι το μήνυμα έγινε κατανοητό από το άλλο μέρος λαμβάνοντας υπόψη και τα μη λεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας. • Εξηγεί ακόμη και πολύπλοκα θέματα με σαφή, κατανοητό και περιεκτικό τρόπο.
2	• Δεν μοιράζεται τις πληροφορίες και τα στοιχεία έγκαιρα, δημιουργώντας προβλήματα σε συναδέλφους και πολίτες. • Αποφεύγει την επαφή με συναδέλφους.	• Διατηρεί την επικοινωνία στο ελάχιστο επίπεδο. • Διστάζει να μοιράζεται σκέψεις και ιδέες.	• Αποκρίνεται στην παροχή πληροφοριών έγκαιρα, με λογικό και ξεκάθαρο τρόπο. • Κάνει ειλικρινείς και ανοιχτές συζητήσεις με τους συναδέλφους του.	• Μοιράζεται ακριβείς πληροφορίες με τους άλλους έγκαιρα. • Ακούει και ενσωματώνει τις ποικίλες συνεισφορές των άλλων.	• Ενθαρρύνει τους άλλους να μοιράζονται σκέψεις και απόψεις. • Αναζητά και ενσωματώνει αποτελεσματικά τις ιδέες των άλλων, με σκοπό την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων.
3	• Αδυνατεί να προσαρμόσει την επικοινωνία στις ανάγκες των άλλων. Επικοινωνεί υπερβολικά πολύ/λίγο/αργοπορημένα.	• Δυσκολεύεται να προσαρμόσει την επικοινωνία του στο κοινό στο οποίο απευθύνεται.	• Προσαρμόζει τις πληροφορίες στο κοινό στο οποίο κάθε φορά απευθύνεται.	• Προσαρμόζει αποτελεσματικά το επίπεδο λεπτομέρειας και ύψους αναλόγως σε ποιόν απευθύνεται.	• Προσαρμόζει αποτελεσματικά τόσο τον γραπτό όσο και τον προφορικό του λόγο στο κοινό στο οποίο κάθε φορά απευθύνεται, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του.



### Λήψη Αποφάσεων

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- 2 Προσδιορίζει και διαχειρίζεται πιθανά εμπόδια και κινδύνους.

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	Επίπεδο 4
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να λαμβάνει τις απαιτούμενες αποφάσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι αποφάσεις επεκεντρώνονται στα άμεσα, βραχυπρόθεσμα ζητήματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι αποφάσεις που λαμβάνει συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του τμήματος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λαμβάνει αποφάσεις και αναπτύσσει πρωτοβουλίες που προάγουν την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πάντα έχει μια μεγαλύτερη προοπτική στη σκέψη του και βοηθά τους άλλους να το καταλάβουν.</li> <li>• Εντοπίζει και αξιολογεί κινδύνους και επιλογές και αναπτύσσει στρατηγικές για τη διαχείρισή τους.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποφεύγει ή αναβάλλει την λήψη αποφάσεων μετατοπίζοντας την ευθύνη στους άλλους.</li> <li>• Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς σαφή αιτιολόγηση ή εξέταση των επιπτώσεών τους.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λαμβάνει αποφάσεις χρησιμοποιώντας τα παρεχόμενα δεδομένα, πλαίσια ή οδηγίες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διερευνά τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι αποφάσεις</li> <li>• Λαμβάνει σαφείς και κατάλληλες αποφάσεις έγκαιρα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι αποφάσεις με συνέπεια υποστηρίζουν και διευκολύνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.</li> <li>• Προσδιορίζει τα κύρια ζητήματα σε σύνθετα προβλήματα, ξεκαθαρίζει προσδοκίες και αναζητά την καλύτερη δυνατή λύση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λαμβάνει σταθερά ξεκάθαρες και αποτελεσματικές αποφάσεις με διαφανείς διαδικασίες και έγκαιρα.</li> <li>• Οι αποφάσεις του προάγουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς του Οργανισμού.</li> </ul>

### Επίλυση Προβλημάτων

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Αναλύει και ιεραρχεί τις καταστάσεις και τα δεδομένα προκειμένου να διαπιστώσει και να επιλύσει τα προβλήματα
- 2 Αναζητεί και υιοθετεί λύσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων, στην αύξηση της απόδοσης και τη βελτίωση της ποιότητας

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	Επίπεδο 4
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να διακρίνει ανάμεσα σε κρίσιμα και μη κρίσιμα ζητήματα.</li> <li>• Αδυνατεί να επιλύσει ακόμη και στοιχειώδη προβλήματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύει και ιεραρχεί τα απλά προβλήματα.</li> <li>• Αντιμετωπίζει τα στοιχειώδη προβλήματα.</li> <li>• Κάνει τις κατάλληλες ερωτήσεις και μπορεί να διακρίνει τις σχετικές από τις άσχετες πληροφορίες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύει και ιεραρχεί τα τρέχοντα θέματα</li> <li>• Συγκεντρώνει και αξιολογεί πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες, προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα την κατάσταση.</li> <li>• Επιλύει τα ανακύπτοντα προβλήματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύει και ιεραρχεί κρίσιμα προβλήματα.</li> <li>• Μένει προσηλωμένος σ' αυτά μέχρι να επιλυθούν επιτυχώς.</li> <li>• Προβλέπει τα εμπόδια και εξετάζει τον τρόπο που μπορούν να ξεπεραστούν.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύει και ιεραρχεί κρίσιμα προβλήματα με ακρίβεια και ταχύτητα.</li> <li>• Διατυπώνει και συστηματικά αξιολογεί πολλαπλές στρατηγικές, προκειμένου να καθορίσει την καλύτερη πορεία δράσης.</li> <li>• Αναπτύσσει μία συνολική και βιώσιμη λύση σε ένα πρόβλημα ή μία κατάσταση που αποτελείται από πολλά αλληλένδετα στοιχεία.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζεται τα ζητήματα πρόχειρα και επιφανειακά με τρόπο που δεν αποφέρει διαρκή ή/και ποιοτικά αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι λύσεις των ζητημάτων είναι συνήθως βραχυπρόθεσμες.</li> <li>• Καθορίζει μία λύση από έναν περιορισμένο αριθμό προκαθορισμένων απαντήσεων ή επιλογών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι λύσεις των ζητημάτων είναι αποτελεσματικές και εύκολα εφικτές.</li> <li>• Βρίσκει συνδέσεις μεταξύ των στοιχείων του προβλήματος, προκειμένου να καταλήξει σε μία λογική και εφικτή λύση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι λύσεις συνήθως βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας τόσο από την άποψη της αύξησης της αποτελεσματικότητας όσο και της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι λύσεις σταθερά βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας.</li> <li>• Οι διαδικασίες καθίστανται αποτελεσματικές.</li> <li>• Η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώνεται σημαντικά.</li> </ul>

### Ικανότητα Προσανατολισμού στα Αποτελέσματα

#### Ορισμός

Με τον όρο Προσανατολισμός στα αποτελέσματα εννοούμε την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων των στόχων σε προσωπικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την ιεράρχηση των στόχων και των προτεραιοτήτων, καθώς και την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων ώστε να επιτυγχάνονται συνεχώς αποτελέσματα αντίστοιχα με τους στόχους του οργανισμού.

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Οργανώνει την εργασία συντονισμένα και μεθοδικά, με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- 2 Αναζητά μεθόδους για να αντιμετωπίζει τα εμπόδια ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 3 Παρακολουθεί την απόδοση των ενεργειών και αναλαμβάνει δράση ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να οργανώνει την εργασία του και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποσαφηνίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας που αναλαμβάνει.</li> <li>• Εργάζεται μεθοδικά, προκειμένου να τηρεί προθεσμίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει μακροπρόθεσμες προτεραιότητες</li> <li>• Μελετά και ιεραρχεί τις ανάγκες για επερχόμενες απαιτήσεις στην εργασία του</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει σημεία ελέγχου, ορόσημα και ελέγχους ποιότητας για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διευκολύνει την πρόοδο των έργων προς την κατεύθυνση της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων προβλέποντας τα πιθανά εμπόδια και αναλαμβάνοντας την ελαχιστοποίησή τους.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστιάζει στα προβλήματα και όχι στην επίλυση των θεμάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλαμβάνει δράση, ώστε να αντιμετωπίζει τα εμπόδια προς την επίτευξη των στόχων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταβάλλει συνεχή προσπάθεια, ώστε να αναζητά μεθόδους για να επιτυγχάνονται αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναζητά και αναπτύσσει καλύτερους, ταχύτερους, λιγότερο δαπανηρούς και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την επίτευξη των στόχων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει μεθόδους και εφαρμόζει μηχανισμούς για την διαχείριση των εμποδίων για να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για την βελτίωση της απόδοσής του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναζητά ανατροφοδότηση, για την απόδοσή του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμορφώνει εναλλακτικά σχέδια σε περιπτώσεις που προκύπτουν δυσκολίες στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολουθεί σε συνεχή βάση την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων και δρα με αποφασιστικότητα όταν αυτή ανακόπτεται.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει συστήματα και μεθόδους για να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες εκτελούνται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.</li> </ul>

### Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Κατανοεί το αίτημα του αποδέκτη υπηρεσιών και δύναται να το διαχειριστεί ανάλογα με την δυσκολία του
- 2 Αλληλεπιδρά με τον αποδέκτη υπηρεσιών, ενδιαφέρεται για την άποψη του και την αξιοποιεί
- 3 Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να κατανοήσει το αίτημα του αποδέκτη υπηρεσιών και να προσδιορίσει πώς πρέπει να το διαχειριστεί.</li> <li>• Αδυνατεί να αντιμετωπίσει και τα πιο απλά αιτήματα των αποδεκτών υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τα συνήθη/απλά αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών και δύναται να διαχειριστεί ένα απλό αίτημα ή να παράσχει μία υπηρεσία η οποία απαιτεί ένα χαμηλό βαθμό συμμετοχής του υπαλλήλου.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί και πιο σύνθετα αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών.</li> <li>• Διαχειρίζεται ικανοποιητικά τα αιτήματα των αποδέκτη υπηρεσιών, ενίοτε και με τη βοήθεια τρίτων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζει τις βαθύτερες ανάγκες του αποδέκτη υπηρεσιών και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες ή βοήθεια πέρα από τις προσδοκίες του ή επιπλέον των τυπικών απαιτήσεων εξυπηρέτησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιάζει και εφαρμόζει λύσεις που θεωρούνται βέλτιστες πρακτικές στην εξυπηρέτηση των αποδεκτών υπηρεσιών.</li> <li>• Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες – προσδοκίες των αποδεκτών υπηρεσιών και ενεργεί ανάλογα για να παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη σ' αυτούς.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαφορεύει πλήρως για τα αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών, δεν επιδιώκει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες του, ούτε λαμβάνει υπόψη τυχόν σκόλια του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενημερώνει τον αποδέκτη υπηρεσιών σχετικά με το τι μπορεί να κάνει και πώς μπορεί να τον βοηθήσει και παρακολουθεί την εξέλιξη του αιτήματός του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικεντρώνεται στην ποιοτική εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών και επιδιώκει ανατροφοδότηση εκ μέρους του για την επιβεβαίωση ότι η υπηρεσία που παρέχεται τον ικανοποιεί</li> <li>• Λαμβάνει πρόσθετα μέτρα, αν απαιτηθεί</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επεξεργάζεται την ανατροφοδότηση του κάθε αποδέκτη υπηρεσιών και την αξιοποιεί για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτείνει ή καθορίζει την στρατηγική παροχής υπηρεσιών για την κάλυψη προβλεπόμενων αναγκών των τωρινών αλλά και μελλοντικών αποδεκτών υπηρεσιών.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν είναι πρόθυμος να εφαρμόσει νέες πρακτικές με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσπαθεί για την επίλυση των προβλημάτων εξυπηρέτησης του αποδέκτη υπηρεσιών και την εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών του αποδεχόμενος τυχόν αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναζητά και υιοθετεί τρόπους βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών έχοντας σαφή και έμπρακτο προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί την εμπειρία και τις γνώσεις του για να παράσχει πρόσθετη υπηρεσία προστιθέμενης αξίας στον αποδέκτη υπηρεσιών, έχοντας ως γνώμονα τους κανόνες δικαίου και την αρχή της χρηστής διοίκησης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενισχύει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης των συστημάτων και διαδικασιών.</li> </ul>



### Προσαρμοστικότητα

#### Ορισμός

Ο όρος Προσαρμοστικότητα σημαίνει να είναι κανείς ανοιχτός στην αλλαγή και στη μεταβολή της συμπεριφοράς, προκειμένου να εργαστεί αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται.

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

- 1 Αντιμετωπίζει και να επιδεικνύει θετική στάση απέναντι στην αλλαγή.
- 2 Προσαρμόζει την εργασία του ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει αρνητικό πνεύμα στην ανάγκη προσαρμογής σε μια νέα/ διαφορετική κατάσταση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει θετικό πνεύμα και μεταβολή της συμπεριφοράς, προκειμένου να προσαρμοστεί στις ανάγκες μιας νέας ή διαφορετικής κατάστασης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδέχεται και υποστηρίζει την ανάγκη για αλλαγή στις συνθήκες εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργεί ως πρότυπο σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής προσαρμογής και εκτέλεσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτείνει στρατηγικές, με τις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιδρά στις αλλαγές που συντελούνται στον εργασιακό χώρο.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι ανοιχτός σε διαφορετικές απόψεις και ιδέες.</li> <li>• Αποκτά τις απαραίτητες πληροφορίες ή διευκρινίσεις, προκειμένου να κατανοήσει την αλλαγή.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδέχεται και υποστηρίζει την αλλαγή στις μεθόδους εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υιοθετεί την αλλαγή εξετάζοντας απόψεις, αποκτώντας γνώσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων μεθόδων αποδοτικότερης εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμορφώνει και τροποποιεί τις στρατηγικές, ώστε να εφαρμόζονται ομαλά οι αλλαγές στον οργανισμό.</li> </ul>

### Ικανότητα Διαχείρισης Τεχνολογίας

#### Ορισμός

Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στη γνώση και εφαρμογή αρχών, μεθόδων και εργαλείων σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις (πληροφοριακά συστήματα – εφαρμογές γραφείου).

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

1. κατέχει το επίπεδο γνώσεων των πληροφοριακών συστημάτων που απαιτείται για το αντικείμενο της εργασίας του.
2. χρησιμοποιεί και αξιοποιεί αποτελεσματικά την τεχνολογία με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
3. εφαρμόζει τους κανόνες ασφάλειας των δεδομένων και πληροφοριών μέσω των σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων.

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα πληροφορικής για να καλύπτει τις ανάγκες της εργασίας του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα πληροφορικής για να καλύπτει τις ανάγκες της εργασίας του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένου τύπου (ρουτινικές) για απλοποίηση των εργασιών του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτιώνει την ικανότητα της Υπηρεσίας να συγκεντρώνει και να αξιοποιεί στοιχεία/δεδομένα/πληροφορίες με τη χρήση σχετικών εργαλείων πληροφορικής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτείνει και αναπτύσσει καινοτόμα μοντέλα πληροφορικής με παρακίνηση του προσωπικού και αναμόλυνση των γνώσεών τους.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να ευθυγραμμισθεί με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμόζει τις ενέργειές του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ώστε να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί γνώσεις και διαδικασίες πληροφορικής για την βέλτιστη απόδοση στην εργασία του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτιώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της Υπηρεσίας με την επέκταση της χρήσης των υφιστάμενων εφαρμογών πληροφορικής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπίζει τις αδυναμίες των συστημάτων πληροφορικής, διερευνά επιλογές και δυνατότητες επανασχεδιασμού και αναδιάρθρωσης των συστημάτων.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυνατεί να εφαρμόζει τα πρότυπα ασφάλειας σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφαρμόζει τα πρότυπα ασφάλειας σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφαρμόζει τεχνικές γνώσεις πρόσβασης και ασφάλειας για τα συστήματα πληροφορικής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετέχει στην εφαρμογή νέων κανόνων ασφάλειας στην Υπηρεσία του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ορίζει και προωθεί τις προτεραιότητες στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών.</li> </ul>

## Διοικητικές Ικανότητες

### 1. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

#### Ορισμός

Η εν λόγω ικανότητα επικεντρώνεται στις συμπεριφορές που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού.

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

1. Κατανέμει εργασίες σωστά και σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού.
2. Αναπτύσσει το μέγιστο των δυνατοτήτων των υφισταμένων του.

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1.	• Αδυνατεί να κατανέμει αποτελεσματικά τον όγκο εργασίας.	• Κατανοεί τις δεξιότητες του προσωπικού και κατανέμει σωστά και σύμφωνα με αυτές τον όγκο εργασίας.	• Αναγνωρίζει και αξιοποιεί τις δυνατότητες και την πολυμορφία του προσωπικού.	• Αναθέτει τις κατάλληλες αρμοδιότητες ώστε να συγκροτεί αποτελεσματικές και αποδοτικές ομάδες.	• Συνεκτιμά τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων, όπου απαιτείται.
2.	• Αδυνατεί να παρέχει την υποστήριξη στα μέλη της ομάδας για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.	• Παρέχει στα μέλη της ομάδας τις απαραίτητες πληροφορίες και πόρους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	• Εξασφαλίζει την προσπάθεια των μελών της ομάδας και αφιερώνει χρόνο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.	• Διαρκώς και συστηματικά βοηθά τους άλλους να επεκτείνουν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.	• Εμπνέει και αναπτύσσει μια αποτελεσματική ομάδα αξιοποιώντας τις δυνατότητες των μελών για εξέλιξη και παρέχει ευκαιρίες για συνεχιζόμενη μάθηση.

## 2. Ηγεσία

#### Ορισμός

Η κινητοποίηση και η συνδέσμευση των μελών μιας ομάδας, παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών και στόχων.

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

1. Διασφαλίζει την συμμετοχή και προσπάθεια των μελών της ομάδας ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική.
2. Αναπτύσσει και επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους μέσα από το έργο των μελών της ομάδας.
3. Αποτελεί πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1.	• Αδυνατεί να διαχειρίζεται τα μέλη της ομάδας και να διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους.	• Ενημερώνει τα μέλη της ομάδας σχετικά με την συμμετοχή τους και την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν.	• Διαχειρίζεται όλα τα μέλη της ομάδας με ένα δίκαιο και ισότιμο τρόπο και διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους.	• Διαχειρίζεται τις πιο σύνθετες ανάγκες της ομάδας προκειμένου να εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο τις υποχρεώσεις και να πετύχει τους στόχους της.	• Αναπτύσσει και εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές και προσεγγίσεις για επιτροή και καθοδήγηση των μελών του Οργανισμού.
2.	• Αδυνατεί να επιτύχει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους μέσα από το έργο των μελών της ομάδας.	• Κατανοεί και υποστηρίζει την ανάγκη εναρμόνισης της εργασίας της ομάδας με τους στόχους του Οργανισμού.	• Ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά την εργασία της Ομάδας και τις πρωτοβουλίες που πρέπει να ληφθούν με τους στόχους του Οργανισμού.	• Ενθαρρύνει και κατευθύνει αλλαγές, μέσα από το έργο των μελών της ομάδας, που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού.	• Λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις, όταν κρίνεται απαραίτητο, που υποστηρίζουν την ομάδα και τον Οργανισμό και οι οποίες είναι σύμφωνες με τις βασικές αρχές και τις αξίες του.
3.	• Αδυνατεί να λειτουργήσει ως πρότυπο και να παρακινεί τους υφισταμένους του.	• Αναγνωρίζει τις απαιτήσεις της θέσης του ως πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει.	• Συνδέει τις αξίες και στόχους του Οργανισμού με την καθημερινή εργασία παρακινώντας αποτελεσματικά τους υφισταμένους του.	• Δημιουργεί και προωθεί πρότυπα θετικών συμπεριφορών ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ομάδας.	• Αποτελεί πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς για τον Οργανισμό, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, συμμετοχικότητας και απόδοσης.

## Πλαίσιο Επιχειρησιακών Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.


### 1. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ Γ.Δ.Φ.Δ.

α/α	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
1.	Επιχειρησιακή νομοθεσία – διαδικασίες ΑΑΔΕ	Η ικανότητα αφορά στο εθνικό και ενωσιακό νομικό πλαίσιο που άπτεται του έργου της οργανικής μονάδας. Οι υπάλληλοι προκειμένου να εκπληρώνουν με επιτυχία τους συγκεκριμένους ρόλους και τα καθήκοντά τους, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη το ως άνω πλαίσιο και να έχουν ουσιαστική κατανόηση των λειτουργιών και διαδικασιών της Α.Α.Δ.Ε., τις οποίες εποπτεύουν ή διαχειρίζονται.
2.	Διοικητικές διαδικασίες	Η ικανότητα αναφέρεται στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τους υπαλλήλους που συμμετέχουν στην εποπτεία ή τη διαχείριση Διοικητικών Διαδικασιών, όπως προβλέπονται στον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και αφορούν τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.. Εκτός από τις ομώνυμες Διοικητικές Διαδικασίες εννοούνται και οι σχετικές με την εφαρμογή των ιδιαίτερων-μοναδικών επιχειρησιακών διαδικασιών που χαρακτηρίζουν την κάθε Μονάδα και προκύπτουν από την υπ. αρ. Δ.ΟΡΓ.Α 1036960 ΕΞ 2017/10.3.2017 (ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ της Α.Α.Δ.Ε.) απόφαση του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, στην οποία καθορίζονται λεπτομερώς οι αρμοδιότητες των επιμέρους οργανικών μονάδων της Αρχής.
3.	Αξιολόγηση/πρόταση τροποποίησης θεσμικού πλαισίου (επεξεργασία κανονιστικών πράξεων, εγκυκλίων κλπ)	Η ικανότητα αφορά στην εισήγηση για την προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου και για την έκδοση κανονιστικών πράξεων και ερμηνευτικών εγκυκλίων για θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων των Δ/νσεων της Γενικής Δ/σης Φορ. Διοίκησης.
4.	Επεξεργασία/ανάλυση πληροφοριακών στοιχείων	Η ικανότητα αφορά στη συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίαση πληροφοριακών στοιχείων με αξιόπιστο και νομικά αποδεκτό τρόπο ώστε να είναι εφικτή η ορθότερη λήψη αποφάσεων.
5.	Φορολογική νομοθεσία	Η ικανότητα αφορά στο εθνικό και ενωσιακό νομικό πλαίσιο, στο οποίο πρέπει να συμμορφώνονται οι εφοριακοί υπάλληλοι, προκειμένου να εκπληρώνουν με επιτυχία τους συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντά τους, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετούν.




α/α	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
6.	Φορολογικές διαδικασίες	Η ικανότητα αφορά στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τους υπαλλήλους που συμμετέχουν στην εποπτεία ή τη διαχείριση μιας φορολογικής διαδικασίας, όπως αυτή ορίζεται και συμπεριλαμβάνεται στις οικείες φορολογικές διατάξεις.
7.	Φορολογικός Έλεγχος	Η ικανότητα σχετικά με τον έλεγχο αφορά στην αξιολόγηση των πραγματικών περιστατικών κάθε υπόθεσης, στην εφαρμογή των οικείων φορολογικών διατάξεων που άπτονται των περιστατικών κάθε υπόθεσης καθώς και στην επαρκή τεκμηρίωση των διαπιστώσεων του ελέγχου με σκοπό την κατά το δυνατόν καλύτερη προάσπιση των συμφερόντων του Δημοσίου
8.	Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	Η ικανότητα αφορά τη διερεύνηση για τη συμμόρφωση των φορολογουμένων με τις βασικές υποχρεώσεις που προβλέπονται από τη φορολογική νομοθεσία.
9.	Σχεδιασμός και ανάπτυξη δράσεων φορολογικής συμμόρφωσης	Αφορά στις ενέργειες και διαδικασίες με σκοπό την βελτίωση της συμμόρφωσης των φορολογουμένων ως προς τις φορολογικές τους υποχρεώσεις, είτε αυτές αφορούν την υποβολή δηλώσεων, είτε την καταβολή ληξιπρόθεσμων οφειλών κ.α. και συγχρόνως στη διενέργεια διασταυρώσεων στοιχείων και αξιολόγησης για την επιλογή υποθέσεων, προκειμένου να ερευνηθούν ή αναπτυχθούν δράσεις συμμόρφωσης. Επιπλέον αφορά ενέργειες και δράσεις με σκοπό την ανάπτυξη φορολογικής συνείδησης.
10.	Γνώσεις Διοικητικής Εκτέλεσης	Η ικανότητα σχετικά με τη γνώση και εφαρμογή των διατάξεων περί Διοικητικής Εκτέλεσης / είσπραξης δημοσίων εσόδων
11.	Σχεδιασμός και παρακολούθηση /υλοποίηση επιχειρησιακών σχεδίων	Αφορά τόσο τις ενέργειες και συνεργασίες για τον προγραμματισμό δράσεων και την κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων, όσο και τις μετέπειτα διαδικασίες σε επιτελικό επίπεδο για την επιτυχή υλοποίηση των στόχων.
12.	Ανάπτυξη και χρήση δεικτών απόδοσης	Η ικανότητα αφορά στην ανάπτυξη, εφαρμογή και παρακολούθηση και στην χρήση βασικών δεικτών απόδοσης, των στόχων και δράσεων των Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης.
13.	Σχεδιασμός και υλοποίηση εσωτερικών ελέγχων	Η ικανότητα αφορά στη διαδικασία συντονισμού και ελέγχου των διαδικασιών για την ορθή εφαρμογή της φορολογικής και κάθε άλλης συναφούς νομοθεσίας από τις οικείες Δ.Ο.Υ. καθώς και στην επιτυχή επίβλεψη της διαδικασίας υλοποίησης των στόχων-υποχρεώσεων της Διεύθυνσης. Επιπλέον αφορά στη διαδικασία διαμόρφωσης της μεθοδολογίας και στη διενέργεια των δειγματοληπτικών ή στοχευμένων εσωτερικών ελέγχων για την ορθή εφαρμογή της Φορολογικής και της λοιπής νομοθεσίας και των διαδικασιών από τις οικείες Δ.Ο.Υ.

## Παράρτημα II: Προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης

 <b>ΑΑΔΕ</b> <small>Ανεξάρτητη Αρχή            Δημοσίων Εσόδων</small>		<b>Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης</b>			
<b>Όνομα :</b>	<b>Θέση Εργασίας :</b>	<b>Ημερομηνία:</b>			
<b>Τμήμα :</b>	<b>Διεύθυνση :</b>	<b>Αξιολογητής:</b>			
Στόχοι	Ικανότητες	Πόροι	Ενέργειες	Μέτρηση	Κατάσταση
Ανάπτυξης (Σχετικοί με τους Προσωπικούς Στόχους)	Να αναπτυχθούν ή να αποκτηθούν	Τι χρειάζεται (Χρήματα, Άνθρωποι, Χρόνος)	Πιθανές εκπαιδευτικές /αναπτυξιακές δράσεις	τρόποι μέτρησης της προόδου ή της υλοποίησης των στόχων ανάπτυξης	Έναρξη / Ολοκλήρωση Αποτελέσματα
<b>Βραχυπρόθεσμοι</b> Κρίσιμοι για την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (ετήσιοι)					
<b>Μέσο – Πρόθεσμοι</b> Σημαντικοί για ανάπτυξη σχετικά με την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (δύο έτη)					
<b>Μακροπρόθεσμοι</b> Χρήσιμο για την πορεία Σταδιοδρομίας – (Πέντε έτη)					
<b>Εκτός Σχέδιου ανάπτυξη</b>					

## Παράρτημα ΙΙΙ: Ατομικό πρόγραμμα βελτίωσης της απόδοσης

 <b>ΑΑΔΕ</b> Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων		ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
		Όνοματεπώνυμο: .....
		Υπαλλήλου: .....
		Ημερομηνία: .....
<b>Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης</b>		
<b>1<sup>ο</sup> Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης</b>		
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο		
Στόχος		
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο		
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο		
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας		
<b>2<sup>ο</sup> Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης</b>		
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο		
Στόχος		
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο		
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο		
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας		
<b>3<sup>ο</sup> Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης</b>		
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο		
Στόχος		
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο		
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο		
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας		
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΟΣΗΜΟ :</b>		
Οι στόχοι επετεύχθησαν: <input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Απαιτείται βελτίωση		
Απαιτούνται άλλα μέτρα: <input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι		

## Παράρτημα IV: Περιγραφή Θέσης Εργασίας

**Τίτλος της θέσης εργασίας:** Έμπειρος Υπάλληλος Φορολογίας Κεφαλαίου  
**Διεύθυνση:** Δ.Ο.Υ. Α', Α1, Α' - Β' Τάξεως

**Τμήμα:** Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους Φορολογουμένους

**Άμεσα Προϊστάμενος:** Προϊστάμενος του Τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους Φορολογουμένους

**Σκοπός της θέσης εργασίας:** Ο υπάλληλος της θέσης αυτής είναι υπεύθυνος για: Παραλαβή – έλεγχο – εκκαθάριση δηλώσεων μεταβολής κυριότητας κινητών και ακινήτων λόγω Γονικής Παροχής, Δωρεάς, Κληρονομιάς και Αγοραπωλησίας. **Καθήκοντα** Αναλαμβάνοντας, κατά κανόνα, τις πολυπλοκότερες των υποθέσεων αρμοδιότητας του Τμήματος:

- Παραλαμβάνει και εκκαθαρίζει χειρόγραφα τις δηλώσεις φόρου μεταβίβασης ακινήτων (Φ.Μ.Α.), Γονικών παροχών, Δωρεών και κληρονομιών, ελέγχει τα δικαιολογητικά και τα προσδιοριστικά στοιχεία των ακινήτων και προβαίνει στη βεβαίωση του φόρου.
- Επιστρέφει τον φόρο που καταβλήθηκε σε εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων, ή τροποποιητικών δηλώσεων σε περίπτωση μη σύνταξης συμβολαίων.
- Επαληθεύει την ύπαρξη των δικαιολογητικών που απαιτούνται για την απαλλαγή από το φόρο μεταβίβασης για αγορά Α' κατοικίας.
- Χορηγεί αντίγραφα των δηλώσεων που υποβάλλονται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σύνταξη των συμβολαίων.
- Εκδίδει πιστοποιητικά που αφορούν την εξόφληση του φόρου από δηλώσεις Γονικών παροχών, Δωρεών και κληρονομιών.
- Εντοπίζει τις υποθέσεις που παραγράφονται προκειμένου να διαβιβαστούν στο αρμόδιο ελεγκτικό κέντρο για έλεγχο και προβαίνει σε αυτοψίες σε ακίνητα για τα οποία έχει εκδοθεί άδεια κατεδάφισης ή όταν το αντικείμενο μεταβίβασης είναι μελλοντικό διαμέρισμα

- Είναι υπεύθυνος για τη βεβαίωση των πράξεων προσδιορισμού Φόρων, Τελών και λοιπών Φορολογιών που εκδίδονται από το Τμήμα Ελέγχου και επιμελείται την ολοκλήρωση της διαδικασίας διασύνδεσης ΟΠΣ elenxis-taxis. (για τις Δ.Ο.Υ. Α' τάξης)
- Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.
- Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.
- Μεριμνά για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των νέων υπαλλήλων, υπό την εποπτεία του Προϊσταμένου του Τμήματος.
- Συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας ή και με εκτός Α.Α.Δ.Ε. φορείς σε τακτική βάση.

#### **Χρήση πόρων/εργαλεία**

- Αξιοποιεί σε καθημερινή βάση την ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Α.Α.Δ.Ε. (TAXIS) με σκοπό την άντληση πληροφοριών και στοιχείων και καταχωρεί χειρόγραφα τις μεταβολές που γίνονται και αφορούν στην περιουσιακή κατάσταση των φορολογουμένων. Ειδικές συνθήκες εργασίας Συνθήκες εργασίας σε περιβάλλον έντονου συναισθηματικού φόρτου και πιεστικών χρονικών προθεσμιών (άμεση συναλλαγή με φορολογούμενους σε συνθήκες πίεσης).

#### **Απαιτούμενα τυπικά προσόντα**

- Πτυχίο Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. με ενδελεχή γνώση και κατανόηση των φορολογικών αντικειμένων και της φορολογικής νομοθεσίας η οποία προϋποθέτει τουλάχιστον τριετή εμπειρία σε σχετικά θέματα ή απόφοιτος Δ.Ε. με ενδελεχή γνώση και κατανόηση των φορολογικών αντικειμένων και της φορολογικής νομοθεσίας, η οποία αποδεικνύεται από τουλάχιστον εξαετή εμπειρία σε σχετικά θέματα.

#### **Επιθυμητά προσόντα και εμπειρία**

- Πτυχίο κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. της



ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης

- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής προς τα αντικείμενα της Δ.Ο.Υ. ή αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (όπως αυτή ορίζεται από το Α.Σ.Ε.Π.

### **Προφίλ Ικανοτήτων**

#### **ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Έμπειρος Υπάλληλος Φορολογίας Κεφαλαίου Δ.Ο.Υ.**

Ικανότητες Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας Επαγγελματικές ικανότητες

Επίπεδο 1 Επίπεδο 2 Επίπεδο 3 Επίπεδο 4

#### **Επαγγελματικές ικανότητες**

1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία: Επίπεδο 2
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία: Επίπεδο 2
3. Λήψη Αποφάσεων: Επίπεδο 2
4. Επίλυση Προβλημάτων: Επίπεδο 2
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα: Επίπεδο 2
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο): Επίπεδο 2
7. Προσαρμοστικότητα: Επίπεδο 2
8. Διαχείριση Τεχνολογίας Επιχειρησιακές Ικανότητες: Επίπεδο 2

#### **Επιχειρησιακές Ικανότητες**

1. Φορολογική νομοθεσία : Επίπεδο 2
2. Φορολογικές διαδικασίες: Επίπεδο 2
3. Γνώσεις Διοικητικής Εκτέλεσης: -
4. Φορολογικός έλεγχος: Επίπεδο 1
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων: Επίπεδο 1

## Παράρτημα V: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. ΦΥΛΟ:

- ΑΝΔΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

#### 2. ΗΛΙΚΙΑ:

- 28-37
- 38-47
- 48-57
- 58-68

#### 3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

- ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
- ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

#### 4. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΜΟΝΟ ΣΤΟΝ ΕΦΟΡΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ):

- 1-5
- 6-15
- 16-25
- 26-35
- 36 και άνω

#### 5. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΘΕΣΗ:

- ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ, ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ, Δ/ΝΣΗΣ, ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ)
- ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

## Β. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Παρακαλώ να σημειώσετε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τα ακόλουθα  
1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=πολύ

6. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Α.Α.Δ.Ε. είναι δίκαιο;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

7. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Α.Α.Δ.Ε. είναι αντικειμενικό;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

8. Έχετε πλήρη γνώση για την διαδικασία του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

9. Πιστεύετε ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή σας σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

10. Θεωρείτε ότι το περίγραμμα θέσης (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

11.Οι ικανότητες που αξιολογούνται βάσει του προφίλ ικανοτήτων του περιγράμματος της θέσης εργασίας (ΠΘΕ) ανταποκρίνονται πλήρως στη θέση εργασίας σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

12.Η συμμετοχή στην αξιολόγηση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

13.Η συμμετοχή στην αξιολόγηση ως υποχρεωτική διαδικασία θα πρέπει να συνδέεται με την ειδική αμοιβή θέσης εργασίας ανά βαθμό θέσης εργασίας ( Β.Θ.Ε);

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

14. Η συμμετοχή στην αξιολόγηση ως υποχρεωτική διαδικασία θα πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση για την υποψηφιότητα και κατοχή θέσης ευθύνης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

15.Πιστεύετε ότι τα χρόνια υπηρεσίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

16.Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

17.Πιστεύετε ότι η εκατονταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης είναι η καταλληλότερη για να αποτυπώσει την αξιολογική κρίση;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

18.Θεωρείτε ότι το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης όπου υλοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης εξασφαλίζει ασφάλεια και ανωνυμία των συμμετεχόντων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

19.Θεωρείτε κατάλληλη την αξιολογική περίοδο του ενός έτους;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

20.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε μικρότερα χρονικά διαστήματα του ενός έτους;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

21.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα του ενός έτους;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

22.Τα σχήματα αξιολόγησης (αξιολογητές-αξιολογούμενοι) όπως διαμορφώνονται κατά περίπτωση εξασφαλίζουν αντικειμενικότητα;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

23.Το σύστημα της αξιολόγησης ως κυκλική αξιολόγηση 360° είναι αποτελεσματικό;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

24.Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση συμβάλλει στην βελτίωση της αυτοεικόνας σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

25.Η αξιολόγηση των υπαλλήλων από συναδέλφους ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ως οριζόντια αξιολόγηση θα πρέπει να παραμείνει προαιρετική και να μην προσμετρείται;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

26.Πιστεύετε ότι ένας αξιολογητής θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένη εκπαίδευση και γνώση;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

27. Πιστεύετε ότι ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη κρίση εξαιτίας προσωπικών σχέσεων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

28. Θεωρείτε ότι ένας αξιολογητής μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένη κρίση εξαιτίας πρόσφατων γεγονότων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

29. Με το νέο σύστημα αξιολόγησης εντοπίστηκε το φαινόμενο "όλοι άριστοι";

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

30. Θεωρείτε ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης οι υπάλληλοι ενός τμήματος αξιολογήθηκαν το ίδιο βαθμολογικά προκειμένου να μην γίνουν διακρίσεις μεταξύ τους;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

31. Είστε ικανοποιημένος/η από την τελευταία αξιολόγηση που λάβατε;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

**Γ.ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

32.Πιστεύετε ότι εκτός από την ποιοτική αξιολόγηση οι υπάλληλοι θα πρέπει να αξιολογούνται και βάσει ποσοτικής αξιολόγησης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

33.Θεωρείτε ότι η ετήσια στοχοθεσία θα πρέπει να παραμείνει μόνο σε επίπεδο οργανικής μονάδας και τμημάτων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

34.Πιστεύετε ότι οι στόχοι που τίθενται από την Κεντρική Υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε. είναι μετρήσιμοι, καθορισμένοι, εφικτοί και επιτεύξιμοι;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

35.Πιστεύετε ότι η Α.Α.Δ.Ε σας παρέχει όλα τα μέσα (χρόνο, χρήμα, εργαλεία, εκπαίδευση) για την επίτευξη των στόχων που σας έχουν τεθεί;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

36.Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ



37. Η αμοιβή επίτευξης στόχων ( bonus) πρέπει να συνδέεται με την ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

38. Θεωρείτε το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων ( bonus) αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

#### Δ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

39. Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσής σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

40. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

41. Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

42. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα ενισχύσει τη διαφάνεια των προαγωγών;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

43. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

44. Πιστεύετε ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης θα υπάρξουν αδικίες εις βάρος σας ή εις βάρος των συναδέλφων σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

45. Πιστεύετε ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης, θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

46. Πιστεύετε ότι η αμοιβή σας πρέπει να καθορίζεται από τα αποτελέσματα αξιολόγησης σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

47. Η διαχείριση εξαιρετικά υψηλής απόδοσης ενός υπαλλήλου θα πρέπει να επιβραβεύεται μισθολογικά;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

48. Η ιδιαίτερα χαμηλή απόδοση αξιολογουμένου θα πρέπει να έχει επίπτωση στο μισθολόγιό του;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

49. Πιστεύετε ότι υπάλληλος με πολύ υψηλή απόδοση θα πρέπει αναζητείται από κοινού η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησής του από την Υπηρεσία σε άλλη θέση εργασίας εντός της ΑΑΔΕ;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

50. Θεωρείτε κατάλληλο το πρόγραμμα βελτίωσης απόδοσης ως μέτρο βελτίωσης και υποστήριξης υπαλλήλου με χαμηλή βαθμολογία;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

51. Η ΑΑΔΕ μεριμνά για την πορεία σταδιοδρομίας και υποστήριξη των επαγγελματικών προσδοκιών των υπαλλήλων της, με στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις αλλά και γενικότερα με τη παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

52.Θεωρείτε ότι το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης αποτελεί σημαντική διαδικασία στην εξέλιξη και βελτίωση σας για την πορεία της σταδιοδρομίας σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

53.Υπάρχει ανατροφοδότηση προϊσταμένου και υπαλλήλου σε τακτά διαστήματα σχετικά με το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

54.Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

55.Έχετε παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

56. Έχετε παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα της φορολογικής και τελωνειακής ακαδημίας (ΦΟ.Τ.Α);

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

57.Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει, σας έχουν βοηθήσει κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

58. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει χαρακτηρίζονται από επάρκεια μέσων και υλικών (υλικό παρουσίασης, οπτικοακουστικό υλικό, μέσα);

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

59. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί η φορολογική και τελωνειακή ακαδημία (ΦΟ.Τ.Α) καλύπτουν τις υπηρεσιακές ανάγκες των εφοριακών υπαλλήλων της ΑΑΔΕ;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ

60. Αν η επαγγελματική σας σταδιοδρομία άρχιζε τώρα θα επιλέγατε εκ νέου την ΑΑΔΕ;

	1	2	3	4	5	
καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	πολύ