



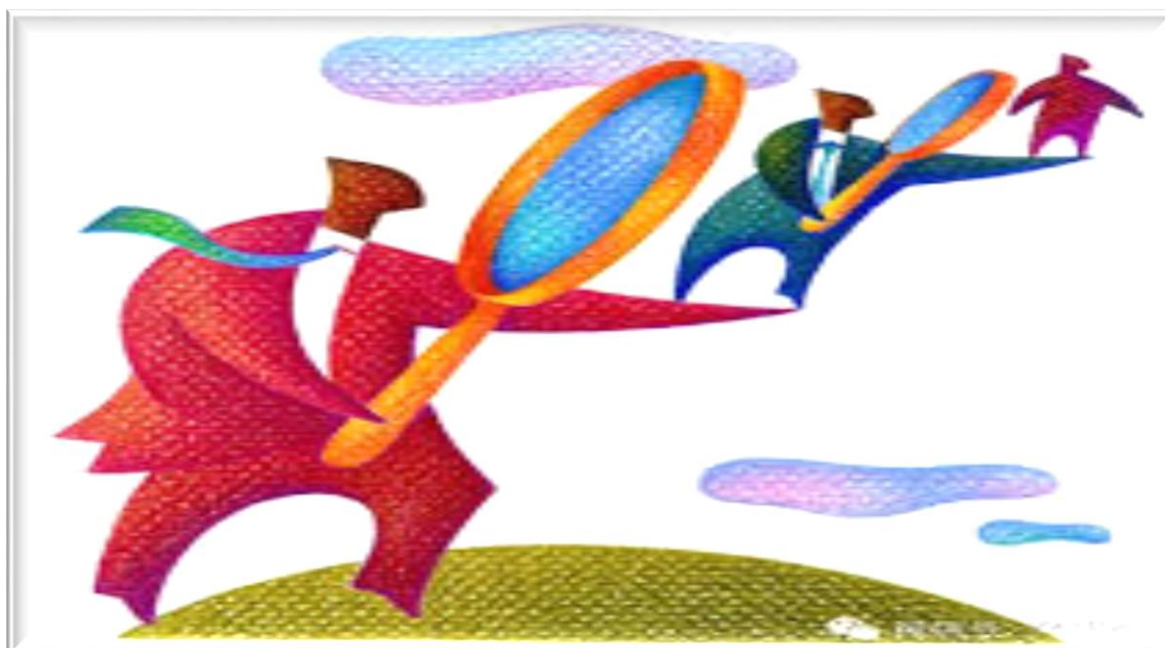
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΜΠΔ)**

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
Ειδίκευση: Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)

Μελέτη περίπτωσης: Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ. Χανίων).



Διπλωματική εργασία της
Μυλωνάκη Μιράντας

Επιβλέπων καθηγητής
Μουστάκης Βασίλειος

Χανιά 2023

ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η μεταπτυχιακή εργασία εγκρίνεται από τους:

Επιβλέπων καθηγητής:

Κος Μουστάκης Βασίλειος

Μέλη Επιτροπής:

Κος Κοντογιάννης Θωμάς

Κος Τσαφαράκης Στυλιανός

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Copyright © Μιράντα Μυλωνάκη, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου εργασίας Κο Μουστάκη Βασίλειο, ο οποίος με τις ουσιαστικές παρεμβάσεις και διορθώσεις του καθώς επίσης και με τις πολύτιμες συμβουλές του συνέβαλλε τα μέγιστα για να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία. Τον ευχαριστώ θερμά για τις γνώσεις και τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε προσφέροντας μου κατανόηση, βοήθεια και συμπαράσταση και κατά το χρονικό διάστημα εκπόνησης της εργασίας αλλά και κατά την διάρκεια όλου του Μεταπτυχιακού προγράμματος.

Την βαθύτατη εκτίμηση μου επίσης θα ήθελα να εκφράσω στον καθηγητή Κο Κοντογιάννη Θωμά, καθώς επίσης και τον Κύριο Τσαφαράκη Στέλιο για τον χρόνο που θα αφιερώσουν στην εργασία μου όπως επίσης και για τις γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσαν κατά την διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους διδάσκοντες, τους συμφοιτητές, το διοικητικό προσωπικό του MBA που παρ' όλες τις δυσκολίες, με την βοήθεια τους κατάφερα να φθάσω στο τέλος αυτού του ταξιδιού γνώσεων.

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω θερμά και όλους τους συναδέλφους μου για το ενδιαφέρον και την προθυμία που έδειξαν καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στους «δικούς μου ανθρώπους», για την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	25
ABSTRACT	26
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
<u>1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	27
1.1 Σκοπός και Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας	28
1.2 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας	29
<u>2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	
<u>ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ</u>	
<u>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u>	30
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Αξιολόγηση ως λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	31
2.2.1 Η σημασία της αξιολόγησης	32
2.2.2 Αξιολόγηση και πρότυπα απόδοσης	33
2.2.3 Συμμετοχή στην αξιολόγηση	34
2.2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης	35
2.2.5 Προβλήματα και σφάλματα κατά την αξιολόγηση	39
2.2.6 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης	41
2.2.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης	42
2.3 Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα	43
2.3.1. Έννοια του δημόσιου τομέα	43
2.3.2. Η έννοια της δημόσιας διοίκησης	44
2.3.3. Το δημόσιο μάνατζμεντ	45
2.3.4 Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ	46
2.3.5 Η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	48
2.3.6 Οι ιδιαιτερότητες στην οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού δημόσιου τομέα	48
2.4 Εξέταση νομοθετικού πλαισίου της αξιολόγησης	50
2.4.1. Περίοδος 1951-1990	41
2.4.2 Περίοδος 1991-σημερα	52
2.5 Σύνοψη	54
<u>3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - Α.Α.Δ.Ε - ΙΔΡΥΣΗ-ΣΚΟΠΟΣ-ΣΤΟΧΟΙ</u>	55
3.1 Εισαγωγή	56
3.2. Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	56

3.2.1 Το στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε	57
3.2.2. Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων	60
3.2.3. Ανάλυση συστήματος αξιολόγησης	63
3.3 Οργανόγραμμα Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ	82
3.3.1 τίτλος της θέσης εργασίας - Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ	83
3.3.2 τίτλος θέσης εργασίας: Προϊστάμενος - Υποδιευθυνσης	84
3.3.3 τίτλος και θέσης εργασίας: Προϊστάμενος τμήματος ελέγχου	86
3.3.4 τίτλος της θέσης εργασίας: ελεγκτής τμήματος ελέγχου	87
3.3.5 τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος του τμήματος Δικαστικού και νομικής υποστήριξης	89
3.3.6 τίτλος της θέσης εργασίας: ελεγκτής - υπάλληλος τμήματος δικαστικού και νομικής υποστήριξης	90
3.3.7 τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος του τμήματος Συμμόρφωσης και σχέσεων με τους φορολογούμενους	92
3.3.8 τίτλος της θέσης εργασίας: υπάλληλος τμήματος Συμμόρφωσης και σχέσεων με τους φορολογούμενους.	93
3.3.9 τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος του τμήματος εσόδων	94
3.3.10 υπάλληλος τμήματος εσόδων	95
3.3.11 Προϊστάμενος του τμήματος διοικητικής και μηχανογραφικής υποστήριξης.	96
3.3.12 τίτλος της θέσης εργασίας: υπάλληλος διαχείρισης και ταμείου (αυτοτελές γραφείο διαχείρισης)	97
3.3.13 θέση εργασίας: υπάλληλος γραφείου εξυπηρέτησης φορολογουμένων (Γ.Ε.Φ.)	99
3.4 Σύνοψη	100
<u>4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	101
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	101
4.2 Σημασία της έρευνας	102
4.3 Επιλογή της μεθοδολογίας της έρευνας	103
4.4 Το ερωτηματολόγιο και ο τρόπος σύνταξης του	103
4.5 Δομή του ερωτηματολογίου	103
4.6 Αξιοπιστία έρευνας	113

<u>5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	
<u>ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	114
5.1 Παρουσίαση έρευνας	114
5.4 Ανάλυση έρευνας	114
5.5 Σύνοψη	166
<u>6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	
<u>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u>	167
6.1 Εισαγωγή	167
6.2 Προτάσεις	169
6.3 Περιορισμοί έρευνας	170
6.4 Σύνοψη	171
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ</u>	172

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Δ.Α.Δ	Σελ.17
Σχήμα 2.2.:Στοιχεία ανάλυσης, περιγραφής και προδιαγραφών θέσης εργασίας	Σελ.19
Σχήμα 2.3: Η Μεθοδολογία της ΔΜΣ	Σελ.23
Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.44
Σχήμα 3.2 επιχειρησιακό- στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. για το 2020-2024	Σελ.45
Σχήμα 3.3: Οι αξίες της Α.Α.Δ.Ε	Σελ.46
Σχήμα 3.4: Το εσωτερικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ (επιχειρησιακό σχέδιο 2022)	Σελ. 47
Σχήμα 3.5: Εξωτερικό περιβάλλον ΑΑΔΕ (επιχειρησιακό σχέδιο 2022)	Σελ.47
Σχήμα 3.6: Στρατηγικό σχέδιο Α.Α.Δ.Ε	Σελ. 49
Σχήμα 3.7 Οι πυλώνες του νέου συστήματος ΔΑΔ της Α.Α.Δ.Ε	Σελ.51
Σχήμα 3.8 . Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας & Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας	Σελ.54
Σχήμα 3.8 Βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ	Σελ.57
Σχήμα 3.9: Τα στάδια στο Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης	Σελ.58
Σχήμα 3.10 Το σύστημα Διαχείρισης της απόδοσης	Σελ.59
Σχήμα 3.11 Χαρακτηριστικά στόχων.	Σελ.59
Σχήμα 3.12 Έντυπο Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.63
Σχήμα 3.13 Οργανόγραμμα Δ.Ο.Υ Χανίων	Σελ.68

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση των εργαζομένων.	Σελ. 18
Πίνακας 3.1 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 70
Πίνακας 3.2 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υποδιευθυντή της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 71
Πίνακας 3.3 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου τμήματος Ελέγχου της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 73
Πίνακας 3.4 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Ελεγκτή και βοηθού Ελεγκτή της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 74
Πίνακας 3.5 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 76
Πίνακας 3.5 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης της Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 77
Πίνακας 3.6 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 78
Πίνακας 3.7 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 80
Πίνακας 3.8 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του τμήματος Εσόδων Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 81
Πίνακας 3.9 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του τμήματος Εσόδων Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 82
Πίνακας 3.10 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του Τμήματος Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 83
Πίνακας 3.11 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 84
Πίνακας 3.12 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διαχείρισης Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 85
Πίνακας 3.13 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διαχείρισης Δ.Ο.Υ. Χανίων	Σελ. 86

Πίνακας 4.1. Χαρακτηριστικά στοιχεία της έρευνας.	Σελ. 88
Πίνακας 5.1 Πληθυσμός έρευνας και Δείγμα έρευνας	Σελ. 100
Πίνακας 5.2 Κατανομή Φύλου στο δείγμα	Σελ. 101
Πίνακας 5.3 Κατανομή ηλικίας στο δείγμα	Σελ. 101
Πίνακας 5.4 Εκπαιδευτικό επίπεδο στο δείγμα	Σελ. 102
Πίνακας 5.6 Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ	Σελ. 102
Πίνακας 5.7 Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;	Σελ. 104
Πίνακας 5.8 Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας;	Σελ. 104
Πίνακας 5.9 Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη;	Σελ. 105
Πίνακας 5.9 Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη;	Σελ. 105
Πίνακας 5.10 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο;	Σελ. 106
Πίνακας 5.11 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις;	Σελ. 107
Πίνακας 5.12 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι;	Σελ. 109

Πίνακας 5.13 Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους	Σελ. 110
Πίνακας 5.14 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;	Σελ. 110
Πίνακας 5.15 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	Σελ. 111
Πίνακας 5.16. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών	Σελ. 112 Σελ. 106
Πίνακας 5.17 Ερώτησης αν θα βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί	Σελ. 114
Πίνακας 5.18 Ερώτησης αν θα επιφέρει πρόσθετες αποδοχές	Σελ. 115
Πίνακας 5.19 Ερώτηση αν θα βοηθήσει στην ανέλιξη της εργασιακής πορείας	Σελ. 116
Πίνακας 5.20 Ερώτηση αν κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες προαγωγών	Σελ. 116
Πίνακας 5.21 Ερώτηση αν μπορεί να επιφέρει αδικίες σε εσάς ή στους συναδέλφους σας	Σελ. 117
Πίνακας 5.22 Ερώτηση αν μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση καθηκόντων	Σελ. 118
Πίνακας 5.23 Ερώτηση αν επιφέρει μείωση αποδοχών – απολύσεων	Σελ. 118
Πίνακας 5.25 αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	Σελ. 120
Πίνακας 5.26 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλειπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	Σελ. 121

Πίνακας 5.27 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζόμενων;	Σελ. 121
Πίνακας 5.28 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας απο την πλευρά των αξιολογητών	Σελ. 121
Πίνακας 5.29 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	Σελ. 123
Πίνακας 5.30 Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό περιβάλλον	Σελ. 124
Πίνακας 5.31 Καταμέτρηση από Τυπικά προσόντα (πτυχίο, ξένες γλώσσες κ.α)	Σελ. 125
Πίνακας 5.32 Καταμέτρηση από Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	Σελ. 125
Πίνακας 5.33 Συνέπεια	Σελ. 126
Πίνακας 5.34 Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	Σελ. 126
Πίνακας 5.35 Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	Σελ. 127
Πίνακας 5.36 Επικοινωνιακές δεξιότητες	Σελ. 127
Πίνακας 5.37 Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	Σελ. 128
Πίνακας 5.38 Αριθμός σφαλμάτων	Σελ. 128
Πίνακας 5.39 Εξυπηρέτησης πολιτών	Σελ. 129
Πίνακας 5.40 Ζήλος για εργασία	Σελ. 129

Πίνακας 5.41 Επιστημονική κατάρτιση	Σελ. 130
Πίνακας 5.42 Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	Σελ. 131
Πίνακας 5.43 Συνέντευξη με τον αξιολογητή	Σελ. 132
Πίνακας 5.44 Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	Σελ. 133
Πίνακας 5.45 Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	Σελ. 133
Πίνακας 5.46 Περιγραφική έκθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	Σελ. 133
Πίνακας 5.47 Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	Σελ. 134
Πίνακας 5.48 Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	Σελ. 135
Πίνακας 5.49 Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	Σελ. 136
Πίνακας 5.50 Ερωτηματολόγιο κοινού	Σελ. 136
Πίνακας 5.51 Καταμέτρηση από Τεστ επίδοσης	Σελ. 137
Πίνακας 5.52 Συνδυασμός των παραπάνω(αξιολόγηση 360ο μοιρών)	Σελ. 137
Πίνακας 5.52 η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δ.Ο.Υ Χανίων	Σελ. 138
Πίνακας 5.53 Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και παραλείψεων	Σελ. 139
Πίνακας 5.54 Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	Σελ. 139
Πίνακας 5.55 Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	Σελ. 140
Πίνακας 5.56 Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	Σελ. 141
Πίνακας 5.57 Η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό επιθυμούν να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στη Δ.Ο.Υ Χανίων	Σελ. 141 Σελ. 142
Πίνακας 5.58 Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	

Πίνακας 5.59 Βελτιώνονται οι γνώσεις και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	Σελ. 142
Πίνακας 5.60 Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	Σελ. 143
Πίνακας 5.61 Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που εστιάζει στην βελτίωση	Σελ. 144
Πίνακας 5.62 Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	Σελ. 144
Πίνακας 5.63 Η άποψη σχετικά με τους λόγους που κατά την άποψη τους δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της αξιολόγησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης	Σελ. 145
Πίνακας 5.64 Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	Σελ. 145
Πίνακας 5.65 Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	Σελ. 146
Πίνακας 5.66 Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	Σελ. 146
Πίνακας 5.67 Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	Σελ. 147
Πίνακας 5.68 Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	Σελ. 148
Πίνακας 5.69 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.	Σελ. 149
Πίνακας 5.70 η άποψη σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με το περίγραμμα θέσης – την αποδοτικότητα – τον μισθό	Σελ. 149
Πίνακας 5.71 Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης	Σελ. 150
Πίνακας 5.72 Κατά την άποψη σας είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης	Σελ. 150
Πίνακας 5.73 Είναι σωστή η σύνδεση της αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus)	Σελ. 151
Πίνακας 5.74 Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης σας	Σελ. 152
Πίνακας 5.75 Η πρόσθετη αμοιβή (bonus) πιστεύετε ότι είναι κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.	Σελ. 152

Ευρετήριο Διαγραμμάτων.

Διάγραμμα 5.1 Κατανομή φύλου στο δείγμα	Σελ.101
Διάγραμμα 5.2 Κατανομή ηλικίας στο δείγμα	Σελ.101
Διάγραμμα 5.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο στο δείγμα	Σελ.102
Διάγραμμα 5.4 Χρησιμότητα της αξιολόγησης στους εργαζομένους	Σελ.103
Διάγραμμα 5.5 Απαντήσεις στην ερώτηση : Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας	Σελ.104
Διάγραμμα 5.6 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.104
Διάγραμμα 5.7 Απαντήσεις στην ερώτηση: Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας;	Σελ.105
Διάγραμμα 5.8 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.105
Διάγραμμα 5.9 Απαντήσεις στην ερώτηση: Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη	Σελ.106
Διάγραμμα 5.10 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.106
Διάγραμμα 5.11 Απαντήσεις στην ερώτηση: Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο	Σελ.107
Διάγραμμα 5.12 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.107
Διάγραμμα 5.13 Απαντήσεις στην ερώτηση: Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις	Σελ.107
Διάγραμμα 5.14 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.107
Διάγραμμα 5.15 η άποψη σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης	Σελ.108
Διάγραμμα 5.16 Απαντήσεις στην ερώτηση: Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι	Σελ.109
Διάγραμμα 5.17 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.109
Διάγραμμα 5.18 Απαντήσεις στην ερώτηση: Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους;	Σελ.110
Διάγραμμα 5.19 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.110

Διάγραμμα 5.20 Απαντήσεις στην ερώτηση: Μένω από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;	Σελ.111
Διάγραμμα 5.21 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.111
Διάγραμμα 5.22 Απαντήσεις στην ερώτηση: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών	Σελ.112
Διάγραμμα 5.23 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.	Σελ.112
Διάγραμμα 5.24 Απαντήσεις στην ερώτηση: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν ομάδα να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών;	Σελ.113
Διάγραμμα 5.25 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.113
Διάγραμμα 5.26 καταγραφή της άποψης σε τι μπορεί να βοηθήσει η αξιολόγηση	Σελ.114
Διάγραμμα 5.27 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί	Σελ.115
Διάγραμμα 5.28 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.115
Διάγραμμα 5.29 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους επιφέρει πρόσθετες αποδοχές	Σελ.115
Διάγραμμα 5.30 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.115
Διάγραμμα 5.31 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους βοηθήσει ομάδα στην ανέλιξη τους	Σελ.116
Διάγραμμα 5.32 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.116
Διάγραμμα 5.33 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση κάνει πιο δυσμενείς ομάδα τις διαδικασίες	Σελ.116
Διάγραμμα 5.34 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.117
Διάγραμμα 5.35 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει σε εσάς ή τους συναδέλφους σας αδικίες.	Σελ.117

Διάγραμμα 5.36 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή	Σελ.117
Διάγραμμα 5.37 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση καθηκόντων	Σελ.118
Διάγραμμα 5.38 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.118
Διάγραμμα 5.39 Απαντήσεις στην ερώτηση πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση αποδοχών	Σελ.119
Διάγραμμα 5.40 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.119
Διάγραμμα 5.43 δυσκολίες που άπτονται της εφαρμογής της αξιολόγησης	Σελ.119
Διάγραμμα 5.44 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	Σελ.120
Διάγραμμα 5.45 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.120
Διάγραμμα 5.46 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	Σελ. 121
Διάγραμμα 5.47 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ. 121
Διάγραμμα 5.48 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζομένων	Σελ.122
Διάγραμμα 5.49 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.122
Διάγραμμα 5.50 Απαντήσεις στην ερώτηση η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	Σελ.122
Διάγραμμα 5.51 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.122
Διάγραμμα 5.52 Απαντήσεις στην ερώτηση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	Σελ.123
Διάγραμμα 5.53 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.123
Διάγραμμα 5.54 Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό χώρο	Σελ.124
Διάγραμμα 5.55 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα	Σελ.124
Διάγραμμα 5.56 η άποψη σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο της αξιολόγησης	Σελ.124

Διάγραμμα 5.57 Τυπικά προσόντα	Σελ.125
Διάγραμμα 5.58 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.125
Διάγραμμα 5.59 Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	Σελ.125
Διάγραμμα 5.60 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.125
Διάγραμμα 5.61 Συνέπεια	Σελ.126
Διάγραμμα 5.62 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.126
Διάγραμμα 5.63 Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	Σελ.126
Διάγραμμα 5.64 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.127
Διάγραμμα 5.65 Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	Σελ.127
Διάγραμμα 5.66 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.127
Διάγραμμα 5.67 Επικοινωνιακές δεξιότητες.	Σελ.127
Διάγραμμα 5.68 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.127
Διάγραμμα 5.69 Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	Σελ.128
Διάγραμμα 5.70 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.128
Διάγραμμα 5.71 Αριθμός σφαλμάτων	Σελ.129
Διάγραμμα 5.72 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.129
Διάγραμμα 5.73 Εξυπηρέτηση πολιτών	Σελ.129
Διάγραμμα 5.74 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.129
Διάγραμμα 5.75 Ζήλος για εργασία	Σελ.130
Διάγραμμα 5.76 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.130
Διάγραμμα 5.77 Επιστημονική κατάρτιση	Σελ.130

Διάγραμμα 5.78 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.130
Διάγραμμα 5.79 η άποψη σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης	Σελ.131
Διάγραμμα 5.80 Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	Σελ.132
Διάγραμμα 5.81 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.132
Διάγραμμα 5.82 Συνέντευξη με τον αξιολογητή	Σελ.132
Διάγραμμα 5.83 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.132
Διάγραμμα 5.84 Περιγραφική έκθεση από τους Προϊσταμένους	Σελ.133
Διάγραμμα 5.85 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.133
Διάγραμμα 5.86 Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	Σελ.134
Διάγραμμα 5.87 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.134
Διάγραμμα 5.88 Περιγραφική έκθεση από τους ίδιους τους αξιολογούμενους	Σελ.134
Διάγραμμα 5.89 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.134
Διάγραμμα 5.90 Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	Σελ.135
Διάγραμμα 5.91 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.135
Διάγραμμα 5.92 Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	Σελ.135
Διάγραμμα 5.93 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.135
Διάγραμμα 5.94 Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	Σελ.136
Διάγραμμα 5.95 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.136
Διάγραμμα 5.96 Ερωτηματολόγιο κοινού	Σελ.136
Διάγραμμα 5.97 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.136
Διάγραμμα 5.98 Καταμέτρηση Τεστ επίδοσης	Σελ.137
Διάγραμμα 5.99 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.138

Διάγραμμα 5.100 Συνδυασμός των παραπάνω	Σελ.138
Διάγραμμα 5.101 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.138
Διάγραμμα 5.102 Περιορισμός λαθών και παραλείψεων	Σελ.139
Διάγραμμα 5.103 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.139
Διάγραμμα 5.104 Να καταστήσει τους εργαζομένους πιο αποτελεσματικούς	Σελ.140
Διάγραμμα 5.105 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.140
Διάγραμμα 5.106 Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	Σελ.140
Διάγραμμα 5.107 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.140
Διάγραμμα 5.108 Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	Σελ.141
Διάγραμμα 5.109 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.141
Διάγραμμα 5.110 Αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	Σελ.142
Διάγραμμα 5.111 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.142
Διάγραμμα 5.112 Βελτίωση γνώσεων	Σελ.143
Διάγραμμα 5.113 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.143
Διάγραμμα 5.114 Αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	Σελ.143
Διάγραμμα 5.115 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.143
Διάγραμμα 5.116 Κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση	Σελ.144
Διάγραμμα 5.117 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.144
Διάγραμμα 5.118 Δημιουργία αξιοκρατικού κλίματος	Σελ.144
Διάγραμμα 5.119 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.144

Διάγραμμα 5.120 Έλλειψη οργάνωσης	Σελ.145
Διάγραμμα 5.121 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.145
Διάγραμμα 5.122 Αδυναμία εκπαίδευσης	Σελ.146
Διάγραμμα 5.123 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.146
Διάγραμμα 5.124 Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας	Σελ.146
Διάγραμμα 5.125 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.146
Διάγραμμα 5.126 Αδυναμία ενημέρωσης σχετικά με τον χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	Σελ.147
Διάγραμμα 5.127 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.147
Διάγραμμα 5.128 Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με οφέλη	Σελ.148
Διάγραμμα 5.129 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.148
Διάγραμμα 5.130 Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	Σελ.148
Διάγραμμα 5.131 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.148
Διάγραμμα 5.132 Αντιδράσεις εργαζομένων	Σελ.149
Διάγραμμα 5.133 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.149
Διάγραμμα 5.134 Αν η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης	Σελ.150
Διάγραμμα 5.135 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.150
Διάγραμμα 5.136 Αν είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης	Σελ.151
Διάγραμμα 5.137 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.151
Διάγραμμα 5.138 Αν είναι σωστή η σύνδεση του με τα bonus	Σελ.151
Διάγραμμα 5.139 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.151

Διάγραμμα 5.140 Αν η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας	Σελ.152
Διάγραμμα 5.141 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.152
Διάγραμμα 5.142 Αν η πρόσθετη αμοιβή είναι κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας	Σελ.152
Διάγραμμα 5.143 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία	Σελ.152

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό την αποτίμηση της απόδοσης του προσωπικού, προκειμένου ο Δημόσιος τομέας να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικός.

Στόχος της πολιτικό – διοικητικής εξουσίας είναι ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού, αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης - απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται στην Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την βάση για την επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων που συνεχώς τίθενται και αναπροσαρμόζονται λόγω των κοινωνικών-πολιτικών και οικονομικών συνθηκών που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει ενεργοποιήσει συγκεκριμένους μηχανισμούς μέσω των οποίων η απόδοση των εργαζομένων θα είναι αποτελεσματικότερη.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) ως νεοσύστατη ανεξάρτητη αρχή, θεωρώντας επιτακτική ανάγκη την σωστή διαχείριση των υπαλλήλων της έχει σχεδιάσει ένα νέο σύστημα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού βασιζόμενο σε 4 πυλώνες. Το σύστημα διαχείρισης της αξιολόγησης των υπαλλήλων που ανήκουν σε αυτήν θεωρείται το σημαντικότερο από τους τέσσερις αυτούς πυλώνες.

Η εισαγωγή της εφαρμογής του νέου συστήματος προκάλεσε σύγκρουση των υπαλλήλων με την Διοίκηση και συνάντησε αρκετές αρνητικές αντιδράσεις. με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εφαρμοσθεί εξ ολοκλήρου όπως είχε αρχικά σχεδιαστεί και θεσμοθετηθεί.

Οι ερωτήσεις που προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα διατριβή είναι οι εξής: Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης; Ο σχεδιασμός του; Η εφαρμογή του; ή άλλοι παράγοντες; Στόχος της παρούσας εργασίας και μέσα από την έρευνα που έχει διεξαχθεί στη Δ.Ο.Υ. Χανίων είναι η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης στην Α.Α.Δ.Ε. Ένα από τα συμπεράσματα είναι ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία όπου πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Στοχεύοντας μέσω αυτής της εργασίας ότι θα παραχθούν αξιόλογα συμπεράσματα για το πώς αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση το προσωπικό της Δ.Ο.Υ. Χανίων, ευελπιστώ παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα αυτά στην Διοίκηση της Δ.Ο.Υ. να μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη εφαρμογή της αξιολόγησης προς όφελος όλων.

Η μέθοδος της έρευνας είναι ποσοτική ενώ ως εργαλείο της χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Το δείγμα που απευθύνθηκε είναι οι υπάλληλοι όλων των τμημάτων της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αξιολόγηση, απόδοση, επίτευξη στόχων, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Δ.Ο.Υ. Χανίων

ABSTRACT

The evaluation of the Human Resources of the Public Administration aims to evaluate the performance of the personnel, with main goal to increase efficiency in the public sector.

The goal of the political-administrative authority is the design and adoption of an efficient, objective and fair system of evaluation and performance of Human Resources. Human resources involved in Public Administration are the basis for achieving goals and results that are constantly set and also constantly adjusted due to the social-political and economic conditions society has experienced in recent years. This has activated specific mechanisms with the expectation that the performance of employees will be more effective.

Within this framework, the Independent Public Revenue Authority (IPRA) as a newly established independent authority, considering that the proper management of its employees is imperative, has designed a new Human Resources Management system based on 4 pillars. The management system of the evaluation of the employees who belong to this authority is considered the most important of these four pillars.

The introduction of the implementation of the new system caused adverse views and conflict between the employees and the Administration and also encountered several negative reactions. The result was that the plan could not be implemented entirely as it was originally designed and instituted.

The questions this thesis tries to answer are the following: What determines the success or failure of an assessment system? Is it its design? Is it the way it is introduced and implemented? or are there other factors? The goal of this work is the drawing of useful conclusions about the evaluation system in IPRA through research conducted at the Directorate of Financial Services, local tax office of Chania. One of the conclusions is that evaluation is a process where active participation of all interested parties must exist.

The main goal of this thesis is to produce valuable conclusions on how the personnel of economic services of Chania perceive the evaluation, and hopefully that at a later stage these conclusions will be exploited by the administration of the Tax Office, in order to help in a better implementation of the procedure of the evaluation, for the benefit of all involved.

The research method followed is quantitative and questionnaires were used as a tool. The sample addressed is the employees of all departments of the local tax office of Chania.

Keywords: Human Resource Management, evaluation, performance, achieving goals, Independent Public Revenue Authority, Tax office Chania

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προσαρμογή των Δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην σύγχρονη τάση διοίκησης, κάτω από την πίεση των κοινωνικών και οικονομικών δεδομένων αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Είναι επιβεβλημένη η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης που στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, εξασφαλίζουν τη διαφάνεια και ενισχύουν τη συμμετοχική διοίκηση.

Η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας καλείται να πραγματοποιήσει άλματα, καλύπτοντας πολλά έτη στασιμότητας, προκειμένου να καταστεί ικανή να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών, διαφυλάττοντας συγχρόνως το δημόσιο συμφέρον και εφαρμόζοντας χρηστή διοίκηση προς τους διοικούμενους.

Στο πλαίσιο αυτό η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στην προσπάθεια της να εκσυγχρονιστεί και να μπορεί να ανταποκριθεί στα καινούργια δεδομένα που καλείται να λειτουργήσει, ενσωματώνει αρχές του Μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων προσαρμοσμένες στις ανάγκες και στους περιορισμούς που έχει.

Η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, μέσω των εργαλείων που διαθέτει ένα εκ των βασικών η διοίκηση μέσω στόχων αλλά και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας με την χρήση δεικτών, αποτελεί την κύρια μεθοδολογία προκειμένου να προσδιοριστούν οι αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, να ορισθούν οι πολιτικές οργάνωσης, να τεθούν οι στόχοι να υλοποιηθεί ο προγραμματισμός, και να αξιολογηθεί η δράση της.

Μέσα από την θέσπιση νόμων περί διοικητικής μεταρρύθμισης και οδηγιών ενσωματώνει τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, σε μια δημόσια διοίκηση που πρέπει να θέτει στόχους να λογοδοτεί, να ελέγχεται για την διαφάνεια της, να εφαρμόζει μέτρα για την αύξηση της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών της, να ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών-πελατών σε αυτήν.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) αποτελεί ίσως την πιο νευραλγικής σημασίας Οργανισμό στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ο ρόλος της και σκοπός ίδρυσης της είναι η είσπραξη των Δημοσίων Εσόδων η φοροδιαφυγή η φοροαποφυγή κ.α τα οποία αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο. Είναι η πρώτη Ανεξάρτητη Αρχή στην χώρα μας που έχει αντιληφθεί την χρησιμότητα της εφαρμογής του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην διοίκηση της και μέσω αυτής την σωστή Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού που διαθέτει.

1.1 Σκοπός και Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην Δημόσια Διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μείζονος σημασίας για την επίτευξη των στόχων του. Στα πλαίσια της σωστής εφαρμογής της, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του συστήματος της αξιολόγησης ως βασική διαδικασία της Δ.Α.Δ.. Πως αυτή εφαρμόζεται από την Α.Α.Δ.Ε. και πως αυτό αξιολογείται από τους υπαλλήλους της.

Στους επιμέρους στόχους περιλαμβάνονται:

- Ανασκόπηση στην Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και άλλων πηγών, του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Η βιβλιογραφία που θα χρησιμοποιηθεί είναι συγγράμματα για την διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, για την μεθοδολογία της έρευνας, νομοθετικό πλαίσιο που διέπει το σύστημα αξιολόγησης και την Α.Α.Δ.Ε., εκπονήσεις πτυχιακών εργασιών που πραγματεύονται σχετικά θέματα.
- Η παρουσίαση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και του συστήματος διοίκησης του προσωπικού της με έμφαση στην αξιολόγηση αυτού.
- Στην διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους της Δημόσιας Οικονομικής Υπηρεσίας Χανίων. (Δ.Ο.Υ. Χανίων) . Η επιλογή για την διενέργεια της έρευνας σε όλο το προσωπικό και όχι ενός συγκεκριμένου τμήματος έγινε με γνώμονα την απόκτηση μιας πιο σφαιρικής άποψης για το πώς αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση, καθώς ο κάθε υπάλληλος έχει την δική του άποψη η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που πιστεύω να αναδειχθούν από αυτή την έρευνα.
- Η διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από την έρευνα σχετικά με την άποψη των εργαζομένων στην Δ.Ο.Υ. για την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης
- Η υποβολή παρατηρήσεων και προτάσεων με στόχο την βελτίωση του υφισταμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

1.2 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία είναι δομημένη σε έξι (6) κεφάλαια ως εξής:

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Εισαγωγή: σκοπός οι επιμέρους στόχοι και η δομή της εργασίας.
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Αξιολόγηση ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο ρόλος της αξιολόγησης.
	Αξιολόγηση στον Δημόσιο Τομέα. Ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα
	Νομοθετικό πλαίσιο και βασικοί άξονες του συστήματος αξιολόγησης
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΑΑΔΕ ίδρυση - σκοπός – στόχοι
	Ανάλυση συστήματος αξιολόγησης, οι αξιολογούμενοι, οι αξιολογητές, τα κριτήρια, οι κλίμακες βαθμολόγησης, η σύνδεση αξιολόγησης, με την στοχοθεσία, την αποδοτικότητα την εκπαίδευση.
	Παρουσίαση του οργανογράμματος του προσωπικού της ΔΟΥ Χανίων, μια μικρή περιγραφή των θέσεων εργασίας
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Μεθοδολογία Έρευνας Αναφορά στην έρευνα που θα διεξαχθεί παρουσίαση ερωτηματολογίου και αναφορά που στοχεύει η κάθε ερώτηση
ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Επεξεργασία ερωτηματολογίου, εξαγωγή αποτελεσμάτων, αποτύπωση συμπερασμάτων για την συγκεκριμένη έρευνα.
ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	Γενικότερα συμπεράσματα - προτάσεις

Εν κατακλείδι η εργασία στοχεύει να απαντήσει στο πως αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Χανίων ως μια περιφερειακή υπηρεσία της Α.Α.Δ.Ε., πως την συνδέουν με την αποδοτικότητα τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη και τι προσδοκούν ή φοβούνται μέσω αυτής.

Ευελπιστώντας ότι τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας θα μπορούν να βοηθήσουν στην διαδικασία της αξιολόγησης, δίνοντας απαντήσεις στα τρωτά σημεία του όλου εγχειρήματος, θέλω να πιστεύω ότι θα χρησιμοποιηθούν κατάλληλα από την διοίκηση της Δ.Ο.Υ. προκειμένου η αξιολόγηση να αντιμετωπιστεί ως μια σωστή και δίκαιη διαδικασία που στοχεύει προς όφελος των εργαζομένων και εν δυνάμει της υπηρεσίας.

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Εισαγωγή

Κάτω από την πίεση των οικονομικών και κοινωνικών δεδομένων καθώς και της αμείλικτης ανταγωνιστικότητας που βιώνουν σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, αναγνωρίζεται η σημαντική αξία του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους. Για αυτό τον λόγο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους εφαρμόζοντας την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

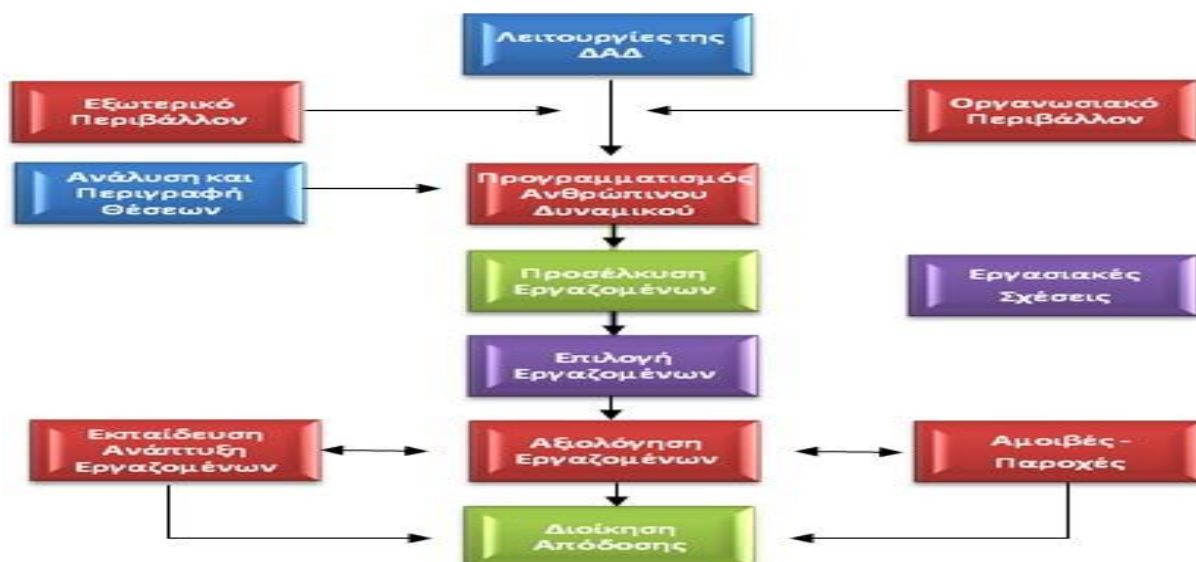
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μελετά, εποπτεύει, εφαρμόζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε μια προσέγγιση της διαδικασίας αξιολόγησης στα πλαίσια της Δ.Α.Δ.

Η προσαρμογή των Δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην σύγχρονη τάση διοίκησης, αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Είναι επιβεβλημένη η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης που στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, εξυπηρετούν τη διαφάνεια και ενισχύουν τη συμμετοχική διοίκηση. Υπάρχουν μερικές ειδοποιές όμως διαφορές μεταξύ του Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Σε αυτό το κεφάλαιο αναδειχνονται μερικές από αυτές.

Κύριο χαρακτηριστικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η θέσπιση πληθώρας νόμων και διατάξεων. Δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση η διαδικασία αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Μια συγκεντρωτική παρουσίαση των κυριότερων νομοθετημάτων αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας διοίκησης στο θέμα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της θα κλείσει αυτό το κεφάλαιο.

2.2 Αξιολόγηση ως λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ. που στοχεύουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την βελτίωση της ποιότητας, την εργασιακή ικανοποίηση



Σχήμα 2.1. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

την ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού αποσκοπώντας στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. (Ν. Παπαλεξανδρή, 2008).

Η αξιολόγηση του προσωπικού, ο προγραμματισμός, η επιλογή, η ανάπτυξη και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων αποτελούν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Σκοπός της Δ.Α.Δ. είναι να παρακινήσει και αναπτύξει κατάλληλα το προσωπικό που διαθέτει, ώστε να ενισχυθεί η συμβολή του στο συνολικά παραγόμενο έργο της υπηρεσίας επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Ο ορισμός της αξιολόγησης έγκειται στην διαδικασία της μέτρησης της συνολικής αποδοτικότητας των εργαζομένων, στα πλαίσια εκτέλεσης των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί από την Διοίκηση.

Ο ρόλος της αξιολόγησης είναι σημαντικός όσον αφορά:

- α) την λήψη αποφάσεων που αφορούν τις προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις κ.α.
- β) τον αντικειμενικό και αξιοκρατικό τρόπο των ανταμοιβών (μισθός ή άλλες πρόσθετες παροχές),
- γ) τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών αναγκών και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων,
- δ) την πληροφόρηση των εργαζομένων για δυνατά και αδύνατα σημεία τους,
- ε) την προώθηση προγραμμάτων ανάπτυξης (γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων κλπ), και την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η έγκαιρη διαπίστωση της «κακής απόδοσης» των υπαλλήλων, ο εντοπισμός των κενών κατάρτισης διευκολύνοντας έτσι ένα προγραμματισμό εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας, η οικοδόμηση ενός πλαισίου εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους είναι μερικά από τα οφέλη της αξιολόγησης. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). (Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση από το 1990 έως σήμερα. ΕΚΚΔΑ, Αδαμαντία

Σιμοπούλου, Αθήνα 2018)

Ο τρόπος αντίληψης της διαδικασίας Αξιολόγησης έχει αλλάξει αρκετά από την αρχή της εφαρμογής της. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής και της σύγχρονης αντίληψης της αξιολόγησης. Η σύγχρονη αντίληψη δίνει έμφαση στην μελλοντική απόδοση των εργαζομένων με στόχο την παρακίνηση και βελτίωση τους, στοιχεία τα οποία βασίζονται περισσότερο στην στοχοθεσία και καθοδήγηση από τους αξιολογητές, ενώ και η συμμετοχή του αξιολογούμενου είναι σημαντική.

Στοιχεία αξιολόγησης	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα απόδοση	Βελτίωση μελλοντικής απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση απόδοσης μέσω αλλαγών προσωπικού, αμοιβών και τιμωριών	Βελτίωση απόδοσης μέσω αυτο-μάθησης, ανάπτυξης-παρακίνησης, ενδυνάμωσης
Μέθοδοι	Ιεράρχηση, βαθμολογία	Σειρά αναπτυξιακών βημάτων, ΔμΣ (MBO), ανάλυση δυνατοτήτων-αδυναμιών
Ρόλος προϊσταμένου	Να κρίνει, να αξιολογεί	Να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει, να ενδυναμώνει
Ρόλος υφισταμένου	Παθητικός, αμυντικός, αντιδραστικός	Ενεργητικός, υπεύθυνος, συμμετοχή στη μάθηση
Αποτελέσματα	Αντιδράσεις, υποτίμηση, αξιολόγηση	Ανάπτυξη, ενδυνάμωση, αποτελεσματικότητα

Πίνακας 2.1 Η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

(Πηγή: Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016)

2.2.1 Η σημασία της αξιολόγησης

Σε ένα οργανισμό το βασικό ζητούμενο είναι η απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι σημαντική και εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς στον οργανισμό. Η ενίσχυση της αποδοτικότητας και η ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς τους στα καθορισμένα πρότυπα εργασίας που επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της αξιολόγησης οδηγεί στην επιτυχία της επιχείρησης-οργανισμού.

Βάσει των δεδομένων που συλλέγονται με την διαδικασία της αξιολόγησης η διοίκηση μπορεί να λάβει αποφάσεις σχετικά με τα μόνους, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις του προσωπικού όπως επίσης λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δείχνουν τους τομείς που υπάρχουν ελλείψεις, την ανάγκη κάλυψης θέσεων με διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες, όπως μπορούν να δουν και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης που οργανώνουν, συγκρίνοντας την απόδοση των εργαζομένων πριν και μετά αυτών των προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση δεν αποδίδει θετικά στοιχεία μόνο ως προς τους οργανισμούς.

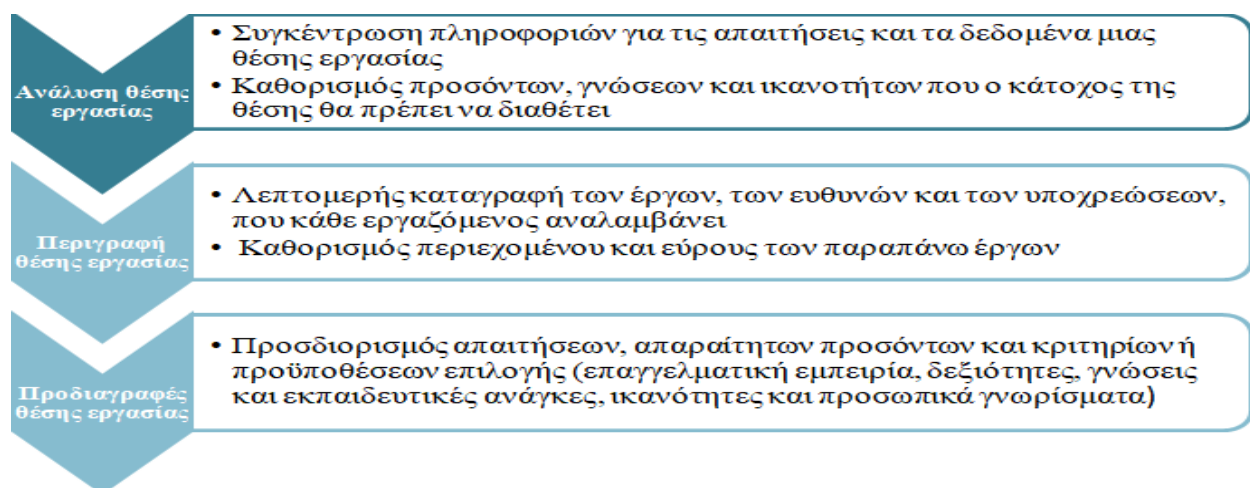
Πολλά οφέλη αποκομίζουν και οι ίδιοι εργαζόμενοι γιατί μέσα από αυτήν αναδεικνύονται τυχόν ελλείψεις τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο όσο και σε συμπεριφορικό.

Ο φόβος της αξιολόγησης και οι τυχόν συνέπειες που μπορεί να έχει στον εργαζόμενο δημιουργεί την ανάγκη μεγαλύτερης προσπάθειας και εναρμόνισης με τα πρότυπα απόδοσης. Η αίσθηση αντικειμενικότητας και ισότιμης αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων από την άλλη μεριά δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας και μια διάθεση προσφοράς των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα εργαλείο επίτευξης στόχων το οποίο η διοίκηση θα πρέπει να αξιοποιήσει τα μέγιστα.

2.2.2 Αξιολόγηση και πρότυπα απόδοσης

Για να «λειτουργήσει» η διαδικασία της αξιολόγησης προαπαιτούμενο είναι η ύπαρξη «προτύπων απόδοσης». Με τον όρο πρότυπα απόδοσης εννοούμε τα προκαθορισμένα επίπεδα απόδοσης, βάσει των οποίων θα κριθεί εάν η επίδοση του εργαζομένου είναι ικανοποιητική ή όχι. Στα πρότυπα απόδοσης περιλαμβάνονται η ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, ο χρόνος, ο τρόπος και η ορθότητα με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες, όπως επίσης και η ορθολογική αξιοποίηση των πόρων. Προκειμένου τα πρότυπα που θα τεθούν να είναι αξιόπιστα και λειτουργικά θα πρέπει να έχει προηγηθεί α) ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis), β) καθορισμός της περιγραφής της θέσης εργασίας (job description) και γ) ορισμός των προδιαγραφών της θέσης εργασίας (job specifications), όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012)



Σχήμα 2.2.: Στοιχεία ανάλυσης, περιγραφής και προδιαγραφών θέσης εργασίας

(Πηγή: Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης)

Τα πρότυπα απόδοσης είναι απόρροια των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε θέση εργασίας, οι

οποίοι αποτελούν συνέχεια των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Βασικό στοιχείο τόσο των προτύπων απόδοσης, όσο και των στόχων, είναι να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμφωνηθέντες, ρεαλιστικοί και εντός χρονικών ορίων. Σημαντική παράμετρος της αξιολόγησης αποτελεί και η διαδικασία ανατροφοδότησης. Πρόκειται για την διαδικασία της οποίας ο εργαζόμενος βάσει των αποτελεσμάτων της απόδοσης του γνωρίζει εάν εργάστηκε καλά ή όχι καλά, στη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου σε σχέση με τα παραπάνω πρότυπα απόδοσης του οργανισμού ή με την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.2.3 Συμμετοχή στην αξιολόγηση

Για να φέρει η αξιολόγηση τα επιθυμητά αποτελέσματα σημαντικός παράγοντας στην διαδικασία της αποτελεί το άτομο που διενεργεί την αξιολόγηση.

Ο αξιολογητής αυτός που «κρίνει» θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τις απαιτήσεις εργασίας και να έχει την δυνατότητα να «βλέπει» τους εργαζόμενους που καλείται να αξιολογήσει την ώρα εκτέλεσης της εργασίας τους.

Παλιότερα η αξιολόγηση γινόταν αποκλειστικά από τους προϊσταμένους των αξιολογούμενων. Τα τελευταία όμως χρόνια που έχει αναγνωριστεί η διαδικασία της αξιολόγησης ως μείζονος σημασίας στοιχείο απόδοσης και επίτευξης των στόχων των οργανισμών, υπάρχει μια στροφή προς οποιαδήποτε κατεύθυνση η οποία θα μπορούσε να δώσει πληροφορίες για την καλύτερη εφαρμογή της και πάντα στοχεύοντας στην μέγιστη απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω έχουμε πλέον την αυτοαξιολόγηση από τους ίδιους τους υπαλλήλους όπου ενδεχομένως προκύπτουν στοιχεία τα οποία οι προϊστάμενοι δεν έχουν αντιληφτεί ή δεν έχουν λάβει υπ' όψιν τους τα οποία μπορεί να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους.

Η αυτοαξιολόγηση είναι επίσης βασικό στάδιο στην αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των τιθέμενων στόχων στη Διοίκηση μέσω Στόχων.

Επίσης υπάρχει και αξιολόγηση από τους συναδέλφους η οποία όμως δεν χρησιμοποιείται ως βασικό μέσο στην πρακτική της αξιολόγησης λόγω των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στους εργαζομένους ειδικότερα αν τίθεται θέμα διαφορετικής μισθολογικής εξέλιξης που πιθανόν να προκύψει από την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους μαζί με την αυτοαξιολόγηση, χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση και ανάπτυξη των αξιολογούμενων, καθώς και η ανίχνευση των όποιων εκπαιδευτικών αναγκών.

Επίσης η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, είναι σημαντική η οποία συνεπάγεται την ανωνυμία ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναφέρουν ελεύθερα την γνώμη τους για τους προϊστάμενους τους να αναδείξουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, αλλά δίνοντας και άλλα στοιχεία απαραίτητα για την αξιολόγηση όπως ο βαθμός καθοδήγησης και πληροφόρησης που παρέχουν αυτοί στους υφισταμένους τους.

Η αξιολόγηση από τους πελάτες, στην προκειμένη περίπτωση από τους πολίτες που μπορούν να

θεωρηθούν αποδέκτες των υπηρεσιών των δημόσιων φορέων, είναι επίσης σημαντική για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων πάντα με στόχο την καλύτερη αποδοτικότητα των οργανισμών.

Τέλος μια καινούργια μέθοδος αξιολόγησης, η κυκλική αξιολόγηση «360 μοιρών», περιλαμβάνει στοιχεία από όλες τις προαναφερθείσες μορφές αξιολόγησης με στόχο να συλλεχθούν στοιχεία από όλες τις πηγές πληροφόρησης και να σχηματιστεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο. Πρέπει να σημειωθεί επιπλέον ότι η αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί και από ομάδες/επιτροπές εσωτερικές (πχ ο προϊστάμενος και κάποια στελέχη του φορέα) ή εξωτερικές (πχ γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων), αλλά και με τη βοήθεια ειδικών ψυχολόγων, μεμονωμένων ή συνεργαζόμενων με ειδικά κέντρα αξιολόγησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

2.2.4 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης, βάσει αυτών που θέλουν να μετρήσουν οι οργανισμοί μπορεί να ομαδοποιηθούν στις εξής ευρείες κατηγορίες α) στις συγκριτικές μεθόδους β) στις απόλυτες μεθόδους γ) στις μεθόδους βάσει αποτελεσμάτων δ) στην άμεση μέτρηση της απόδοσης (Μουζά - Λαζαρίδη, 2013).

Α) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Βάση της μεθόδου αυτής είναι η σύγκριση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με την απόδοση των άλλων συναδέλφων του που εκτελούν την ίδια εργασία. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ελαχιστοποιούνται τα σφάλματα του αξιολογητή ή οι τυχόν προκαταλήψεις του. Από την άλλη δεν δείχνουν τις διαφορές αποδοτικότητας μεταξύ των ατόμων και συχνά δεν συνδέονται με τους στόχους των επιχειρήσεων

Στην μεθοδολογία της σύγκρισης συναντάμε την :

- **Απλή κατάταξη . (Simple rank order)**

Οι αξιολογητές κατατάσσουν τους εργαζόμενους ανάλογα με την απόδοση τους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Με αυτή την μέθοδο ένας μόνο υπάλληλος έχει την υψηλότερη κατάταξη. Αυτή η μέθοδος δείχνει τη σχετική θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία απόδοσης, αλλά δεν απεικονίζει το επίπεδο διαφοράς μεταξύ τους.

- **Εναλλάξ κατάταξη (Alternation rank order)**

Οι αξιολογητές επιλέγουν τον καλύτερο υπάλληλο με βάση ένα συγκεκριμένο κριτήριο και μετά τον χειρότερο. Συνεχίζοντας την επιλογή τους στον δεύτερο καλύτερο και στον δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ. έως ότου συμπεριληφθούν όλα τα άτομα στην κατάταξη. Η συνολική κατάταξη δείχνει τον υπάλληλο που βαθμολογήθηκε υψηλότερα στα περισσότερα κριτήρια και τον υπάλληλο που βαθμολογήθηκε χαμηλότερα και κατατάχθηκε στην τελευταία θέση.

- **Επιβεβλημένη κατανομή (Forced distribution)**

Οι αξιολογητές προκαθορίζουν τα ποσοστά των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία απόδοσης. Δηλαδή συγκεκριμένα ποσοστά θα κατατάσσονται σε κάθε βαθμίδα απόδοσης. Έρευνες έχουν

δείξει ότι αυτή η μέθοδος κατάταξης βοηθάει στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

B) ΑΠΟΛΥΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Βάση αυτής της μεθόδου είναι τα απόλυτα πρότυπα βάσει των οποίων αξιολογείται το αποτέλεσμα της απόδοσης των εργαζομένων χωρίς να υπάρχει σύγκριση μεταξύ των συναδέλφων. Όταν εφαρμόζονται σωστά αξιολογούν έγκυρα και αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων και θεωρούνται πιο δίκαιες σε σχέση με τις συγκριτικές μεθόδους. Στην απόλυτη μέθοδο εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές.

- **Κρίσιμα περιστατικά. (Critical incidents)**

Βάση της μεθόδου είναι η συνεχής καταγραφή από τον προϊστάμενο με ημερολογιακή σειρά των θετικών και αρνητικών σημείων του υφιστάμενου-αξιολογητή κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά και πολύ σημαντικά, δηλαδή στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου. Με αυτή την μέθοδο εντοπίζονται άμεσα τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα δεδομένου ότι απαιτείται διαρκής επιτήρηση από τον προϊστάμενο που καταγράφει τα περιστατικά, επίσης ενέχει το ενδεχόμενο μεροληψίας και προκατάληψης εις βάρος του αξιολογούμενου εάν ο προϊστάμενος του διάκειται αρνητικά απέναντι του,

- **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales - GRS)**

Αυτή η τεχνική ορίζει χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση και τους δίδει βαθμούς απόδοσης. Στην συνέχεια επιλέγουν τον καταλληλότερο βαθμό για κάθε χαρακτηριστικό απόδοσης και με την βοήθεια γραφικών κλιμάκων αντιστοιχίζουν στις κλίμακες αριθμητικές βαθμολογίες και η συνολική αξιολόγηση υπολογίζεται αθροιστικά. Αποτελούν το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης.

- **Κλίμακες μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)**

Αυτή η κλίμακα αξιολόγησης βασίζεται στην μέθοδο κρίσιμων περιστατικών. Χρησιμοποιεί μια σειρά συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Κάθε συμπεριφορά αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο βαθμό έχοντας σαφή και παρατηρήσιμα πρότυπα απόδοσης με αποτέλεσμα οι προϊστάμενοι να αξιολογούν με μεγαλύτερη ακρίβεια.

- **Κλίμακες μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS)**

Επίσης αυτή η μέθοδος βασίζεται στην τεχνική κρίσιμων περιστατικών όπου όμως ο αξιολογητής δεν επιλέγει ένα μόνο κρίσιμο περιστατικό αλλά βαθμολογεί και την συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος παρουσιάζει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για όλα τα κρίσιμα περιστατικά.

Γ) ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε αυτήν την μέθοδο οι προϊστάμενοι αξιολογούν τα αποτελέσματα απόδοσης που έχουν φέρει οι υφιστάμενοι τους τα οποία πρέπει να είναι μετρήσιμα και να συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού. Η μέθοδος αυτή χαίρει μεγάλης αποδοχής τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους γιατί περιέχει μεγάλο βαθμό

αντικειμενικότητας. Από την άλλη μεριά όμως αυτές οι μέθοδοι δεν λαμβάνουν υπό όψιν τους εξωτερικές συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση όπως επίσης αποκλείουν την μέτρηση αποτελεσμάτων που μπορεί να είναι σημαντικά αλλά να μην σχετίζονται με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον Οργανισμό. Παρακάτω θα αναλύσουμε την βασικότερη μέθοδο αυτής της κατηγορίας την διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES - MBO)

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων, ως επιστημονική μέθοδος διοίκησης, άρχισε να εφαρμόζεται περίπου από το 1955, όταν ο Peter Drucker στο βιβλίο του «The practice of Management» εισήγαγε την έννοια «Management by Objectives», δήλωνε ότι «ο κάθε μάνατζερ, από το μεγάλο αφεντικό μέχρι τον επιστάτη παραγωγής ή τον προϊστάμενο και τον υπάλληλο, θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους»

Η Δ.μ.Σ αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Βασίζεται στη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού, στη συναίνεση και στην παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων, όπως επίσης και στον συνεχή έλεγχο.

Η διοίκηση μέσω στόχων συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας όπου ο καθένας προσπαθεί για την καλύτερη επίδοση του οργανισμού μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας καθενός μέρους ξεχωριστά και όλων σαν σύνολο. Πρόκειται για μια συμμετοχική και συναινετική διαδικασία όπου θέτει στόχους καθορίζει ρόλους και ευθύνες, βοηθάει τους υπαλλήλους να σκιαγραφήσουν το μέλλον τους μέσα στον οργανισμό. Όλα τα παραπάνω στοχεύουν και στην παρακολούθηση των επιτεύξεων που επιτυγχάνονται καθώς αποτελούν μια μορφή ανατροφοδότησης και γνώσης των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Drucker η μεθοδολογία της ΔμΣ απαιτεί επτά βήματα



Σχήμα 2.3: Η Μεθοδολογία της ΔμΣ (DRUCKER 1954)

Βήμα 1^ο: Στο αρχικό στάδιο, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι στρατηγικοί σκοποί του οργανισμού. Απορρέουν από το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και καθορίζονται από τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Βήμα 2^ο: Στο δεύτερο βήμα, καθορίζονται οι στόχοι σε *στρατηγικό, επιχειρησιακό* και εν συνεχεία σε *ατομικό* επίπεδο.

Ο καθορισμός των στόχων πρέπει να εκπληρώνει την αρχή συμμετοχικότητας η οποία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία (ή μη) του όλου εγχειρήματος. Η συμμετοχή των άμεσα εμπλεκομένων στη διαδικασία στοχοθεσίας αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή ολοκλήρωση του βήματος αυτού.

Θεωρείται δεδομένο ότι ο κάθε επιμέρους στόχος (επιχειρησιακός ή ατομικός) θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί στον στρατηγικό σχέδιο.

Βήμα 3^ο: *υλοποίηση* της καθορισμένης στοχοθεσίας. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με φορά από την *κορυφή προς τη βάση* της οργανωτικής δομής του οργανισμού κατά τη διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας και με ανάποδη φορά (δηλαδή από την *βάση προς την κορυφή*) κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των στόχων.

Στο βήμα αυτό, *εξαιρετικά κρίσιμη είναι η ύπαρξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (ΠΘΕ) για τους υπαλλήλους οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν τη στοχοθεσία* (Μιχαλόπουλος, 2007). Τα περιγράμματα θέσεων προβλέπουν την σύνδεση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων σε συνδυασμό με τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υπαλλήλων με τις απαιτήσεις κάθε θέσης. Αν η στοχοθεσία γίνει με γνώμονα την ανάθεση στα κατάλληλα άτομα που καλύπτουν τις απαιτήσεις κάθε περιγράμματος θέσης οι πιθανότητες επίτευξης των στόχων μεγιστοποιείται.

Βήμα 4^ο: *επίβλεψη της προόδου* που έχει συντελεστεί έως τότε. Η περιοδική ανασκόπηση της προόδου βοηθάει στον αναστοχασμό και διόρθωση τυχόν παρεκκλίσεων από τους τεθέντες στόχους. Το βήμα αυτό μπορεί να λάβει χώρα είτε σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους είτε συνεχώς.

Για να μπορεί να πραγματοποιηθεί όμως αυτό είναι απαραίτητο οι στόχοι να είναι *καθορισμένοι* (σύμφωνα και με το μοντέλο S.M.A.R.T.) και *μετρήσιμοι*. Σε αυτό το βήμα επομένως είναι απαραίτητη η εισαγωγή δεικτών μέτρησης.

Βήμα 5^ο: Το πέμπτο βήμα της διαδικασίας Διοίκησης μέσω στόχων αποτελεί η *αξιολόγηση*. Εάν δεν υπάρχει αξιολόγηση ο οργανισμός δεν μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα αν και σε ποιο βαθμό έχουν επιτευχθεί οι καθορισμένοι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι.

Βήμα 6^ο: Στο έκτο βήμα εντάσσονται τα συστήματα ανταμοιβής.

Η ανταμοιβή εντάσσεται στην θεωρία της παρακίνησης και μπορεί να είναι υλική ή ηθική. Η ύπαρξη κάποιου είδους επιβράβευσης έχει διττό σκοπό. Από την μια μεριά ανταμείβει τους

εργαζόμενους οι οποίοι έχουν πετύχει τους στόχους, αλλά παράλληλα παρακινεί και τους υπόλοιπους να προσπαθήσουν περισσότερο.

Βήμα 7^ο: Κάθε «κύκλος» ΔμΣ ολοκληρώνεται με τη διαδικασία της επισκόπησης των προηγούμενων βημάτων της διαδικασίας στοχεύοντας στον αναστοχασμό και στον εντοπισμό λαθών ή παραλείψεων που τυχόν έχουν γίνει. Η ανατροφοδότηση αυτή βοηθάει όλη διαδικασία και αποτελεί θεμέλιο στην προσπάθεια συνεχιζόμενης βελτίωσης του οργανισμού.

Με την εφαρμογή της ΔΜΣ έχουμε τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- Ορθολογισμός στην διαδικασία της στοχοθεσίας
- Βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας της επιχείρησης
- Αποτελεσματικότερος έλεγχος
- Ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων και στόχων σε κάθε εργαζόμενο
- Συμμετοχικότητα και ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός της μονάδας.

Βασικό πλεονέκτημα θεωρείται η αποφυγή του απροσδιόριστου και της αβεβαιότητας στον οργανισμό. Το αόριστο αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για τον προσδιορισμό των στόχων και κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επίσης με την ΔμΣ αποφεύγεται η υποκειμενική αξιολόγηση πράγμα που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την εξέλιξη του οργανισμού.

2.2.5 Προβλήματα και σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Τα συστήματα αξιολόγησης έχουν πολλά κενά και κατά την διάρκεια της αξιολόγησης ενδέχεται να παρουσιαστούν δυσκολίες και να γίνουν λάθη.

Οι δυσκολίες αφορούν α) τη σχεδίαση του συστήματος αξιολόγησης και πιθανά λειτουργικά προβλήματα που θα ανακύψουν, β) τον ακριβή καθορισμό των προς αξιολόγηση παραγόντων, γ) την ενδεχόμενη αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης και δ) την πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης (πχ για ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών ή για σύνδεση αμοιβής με την απόδοση) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). (Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση από το 1990 έως σήμερα. ΕΚΚΔΑ, Αδαμαντία Σιμοπούλου, Αθήνα 2018).

Οι αξιολογητές δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ακρίβεια του αποτελέσματος καθώς μπορεί να γίνουν ακούσια ή εκούσια λάθη βαθμολόγησης τα οποία επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Τα εκούσια λάθη οφείλονται συνήθως στην συνειδητή επιλογή των αξιολογητών να διαστρεβλώνουν τα αποτελέσματα και οφείλονται σε δικούς τους προσωπικούς λόγους σε αντίθεση με τα ακούσια λάθη που συνήθως είναι απόρροια του μεγάλου όγκου πληροφοριών που καλείται ο αξιολογητής να επεξεργαστεί και να βγάλει βαθμολογίες.

Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένα σφάλματα τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος αξιολόγηση.

- ✓ Επιδείκεια (leniency): η προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων με τους υφισταμένους

πολλές φορές οδηγεί τους αξιολογητές σε υπερβολικά υψηλή βαθμολογία σε όλους τους αξιολογούμενους θεωρώντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν οι τυχόν εντάσεις. Η επιείκεια είναι ένα πολύ συχνό σφάλμα καθώς έχει παρατηρηθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό γύρω στο 70% των ατόμων σε ένα οργανισμό βαθμολογείται κοντά στην κορυφή.

- ✓ Αυστηρότητα (severity): Προκειμένου να κάνουν επίδειξη δύναμης ή στοχεύοντας στην βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων πολλοί διευθυντές εφαρμόζουν ένα προφίλ αυστηρότητας στην βαθμολόγηση τους
- ✓ Επίδραση αλληλεγγύης (similar to me effect): οι αξιολογητές κρίνουν και βαθμολογούν ευνοϊκότερα τα άτομα που θεωρούν ότι έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτούς. Έτσι οι προϊστάμενοι τείνουν να δίνουν μεγαλύτερους βαθμούς στους υφισταμένους τους που έχουν στάσεις, προσωπικότητα, ενδιαφέροντα παρόμοια με τους ίδιους.
- ✓ Κεντρική τάση (central tendency): επίσης ένα συχνό σφάλμα είναι η τάση που έχουν πολλοί αξιολογητές να τοποθετούν τους αξιολογούμενους σε ένα μέσο απόδοσης αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο να δώσουν εξηγήσεις σχετικά με τις χαμηλές ή υψηλές βαθμολογίες ή θέλοντας να διατηρήσουν μια ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Σφάλμα αντίθεσης (contrast error): οι αξιολογητές συγκρίνουν κάθε υπάλληλο με τους άλλους εργαζομένους και όχι με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης.
- ✓ Στερεότυπα (stereotypes). Προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο η καταγωγή το κοινωνικό status μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης και να καθορίσουν την βαθμολογία τους και ότι αυτό συνεπάγεται.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες που ασχολούνται σε θέσεις εργασίας που θεωρούνται κατεξοχήν ανδρικές λαμβάνουν χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Για να ελαχιστοποιηθούν τα σφάλματα στην αξιολόγηση των εργαζομένων βασικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών. Η εκπαίδευση παρέχει τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να αναγνωρίζουν και να επισημάνουν τα πιθανά λάθη ή παραλείψεις που μπορεί να υπάρξουν κατά την διαδικασία της βαθμολόγησης και να μπορέσουν να τα εξαλείψουν. Μέσα από την εκπαίδευση ενισχύεται και η αντίληψη της σημαντικότητας της αξιολόγησης και τα θετικά αποτελέσματα που αυτή φέρει για την απόδοση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης σημαντικό μέτρο αποφυγής σφαλμάτων είναι η αύξηση της λογοδοσίας που πρέπει να υπάρχει από τους αξιολογητές προς τις εποπτικές αρχές. Εάν ο αξιολογητής πρέπει να λογοδοτήσει για την βαθμολογία του, τον τρόπο και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν σίγουρα θα λειτουργήσει αντικειμενικότερα ακολουθώντας τα πρότυπα που έχουν ορισθεί.

2.2.6 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Για την εφαρμογή ενός σωστού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να υιοθετηθούν και να τηρηθούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις όπως αναλύονται παρακάτω:

1.Καθορισμός προτύπων απόδοσης: τα πρότυπα απόδοσης καθορίζονται εκ των προτέρων και χρησιμοποιώντας τα ως βάση, κρίνεται ικανοποιητική ή όχι, η απόδοση ενός εργαζομένου. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποιότητα δηλαδή κατά πόσο το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζόμενου φτάνει στα επιθυμητά αποτελέσματα, την ποσότητα το μέγεθος της παραγόμενης εργασίας εκφραζόμενο σε χρηματική αξία ή σε αριθμό εκτελεσμένων εργασιών, την επικαιρότητα δηλαδή ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια διαδικασία, την αποτελεσματικότητα κόστους δηλαδή ο βαθμός που χρησιμοποιούνται οι παραγωγικοί πόροι του οργανισμού ώστε να υπάρχει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, την ανάγκη για επίβλεψη: κατά πόσο ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία του χωρίς να ζητήσει βοήθεια από τους ανωτέρους του και τέλος από τις διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφιστάμενούς του. (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998).

2.Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης: για να μπορέσει να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνει καθορισμός των κριτηρίων που χρειάζονται για να εκτελεστεί η εργασία με επιτυχία. Ο καλός σχεδιασμός των κριτηρίων αξιολόγησης προκύπτει από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με τον χαρακτήρα του εργαζόμενου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλίες κ.α.), την συμπεριφορά που πρέπει να επιδεικνύει κατά την εκτέλεση της εργασίας (συναδελφικότητα, συνεργασία, ευγένεια) και τέλος τα αποτελέσματα που πρέπει να επιφέρει ο εργαζόμενος.

3.Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης: Μια αποτελεσματική αξιολόγηση στηρίζεται σε έναν σωστό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντά Δ. (2003), να επικεντρώνεται στην υλοποίηση των τεσσάρων ακόλουθων κατευθύνσεων:

- *Συγκεκριμενοποίηση των στόχων που ο εργαζόμενος καλείται να επιτύχει. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο λόγος και σκοπός της αξιολόγησης.*
- *Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται.*
- *Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης- αξιολόγησης, δηλαδή να προσδιορίζονται επακριβώς οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση που απαντούν στο πως γίνεται η αξιολόγηση και πως μετρώνται οι επιδόσεις.*
- *Στο τελικό στάδιο θα πρέπει να υπάρξει ένας σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες και οι αρμοδιότητες που εμπεριέχονται στην διαδικασία της αξιολόγησης.*

Απαραίτητη προϋπόθεση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σύνδεση αυτού άμεσα με την θέση εργασίας χωρίς να επιτρέπει να εισέρχονται παράγοντες πχ πολιτικά ή κοινωνικά κριτήρια που δεν σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου.

Επίσης η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται και από την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους. Μπορούμε να διακρίνουμε δυο τύπους κινήτρων: τα εξωγενές όπου στον εργαζόμενο δίνεται η δυνατότητα συνήθως μέσω οικονομικών απολαβών να καλύψει τις ανάγκες του και το εγγενές όπου ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται να καλύψει περισσότερο τις ψυχολογικές του ανάγκες.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες της επιχείρησης, για να μπορέσει να είναι ενταχθεί στις λειτουργίες της προκειμένου να γίνει αποδοτικό.

Βάσει αυτού η πεποίθηση των αξιολογητών και των αξιολογουμένων ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη προς όφελος όλων και πρέπει αποτελεί βασική λειτουργία ενός οργανισμού, ο ενστερνισμός των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης, η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης, η αξία που δίνει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης και βασικά η αποδοχή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη είναι μερικά σημαντικά και ενδεικτικά σημεία που πρέπει να επικεντρώνεται ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

2.2.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Σε αυτό το σημείο και εφόσον έχει γίνει μια παρουσίαση των βασικών στοιχείων της μεθόδου αξιολόγησης του Ανθρώπινου δυναμικού καλό θα είναι να επισημάνουμε και ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της,

Πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των εργαζομένων μπορούμε να διακρίνουμε α) για τον οργανισμό όπου μέσω της αξιολόγησης δημιουργείται μια βάση για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης αποτελεί και ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας με το προσωπικό και την γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του οργανισμού. Β) για τον εργαζόμενο γιατί αποτελεί ένα μέσο μέτρησης απόδοσης της εργασίας του δίνοντας του το έναυσμα για μελλοντικές βελτιώσεις γ) τέλος για τον προϊστάμενο δίνοντας του την ευκαιρία άσκησης ενός κρίσιμης σημασίας διευθυντικού έργου και ένα μέσο ανάπτυξης επικοινωνίας και συνεργασίας με τους υφισταμένους του που αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων όμως έχει και μειονεκτήματα. Κάποιοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά από θετικά όπως:

-Η αξιολόγηση με τον τρόπο που γίνεται δεν προσφέρει πολλά περιθώρια βελτίωσης του εργαζόμενου καθώς καθορίζεται κυρίως από συστηματικούς παράγοντες.

-Μέσω της αξιολόγησης υφίστανται αδικίες λόγω προκαταλήψεων που μπορεί να έχει ο αξιολογητής.

-Η μέθοδος αξιολόγησης ενέχει προβλήματα μεταξύ των συναδέλφων αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους αναπτύσσοντας ένα κλίμα ανασφάλειας, φοβίας και ανισότητας στους υπαλλήλους.

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.3.1. Έννοια του δημόσιου τομέα

Ο όρος Δημόσιος τομέας, απαντάται στην Ελληνική Νομοθεσία ως χώρος ευρύτερος αυτού της Δημόσιας Διοίκησης. Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου δηλαδή αυτό που συναντάται ως δημόσιος τομέας με την στενή έννοια, αλλά και τα νομικά πρόσωπα που επιχορηγούνται ή εποπτεύονται από το Κράτος, άσχετα αν είναι δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Από νομοθετική άποψη, με τον Ν.1892/1990¹ περί εκσυγχρονισμού κλπ. και με τον Ν.1943/1991² επαναοριοθετήθηκε η έννοια του Δημόσιου Τομέα με σαφή πρόθεση να τον περιορίσει και ειδικότερα όρισε ότι περιλαμβάνει :

- *Τις δημόσιες υπηρεσίες που υπάρχουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό,*
- *Τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ν.π.δ.δ.) με εξαίρεση των Χρηματιστηρίων Αξιών και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς,*
- *Τις κρατικές ή δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα, που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημοσίου συμφέροντος σκοπούς,*
- *Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημόσιου τομέα, είτε στο σύνολό τους ή κατά πλειοψηφία,*
- *Θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων που αναφέρονται παραπάνω, εκτός των επιχειρήσεων που υπάρχουν σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). (Βασιλάκη Α., ο ρόλος του Δημοσίου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα – η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Διδακτορική Διατριβή)*

2.3.2. Η έννοια της δημόσιας διοίκησης

Ως Διοίκηση προσδιορίζεται η λειτουργία με την οποία εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα δράσης σύμφωνα με τις αρχές και κανόνες που έχουν προσδιοριστεί εκ των προτέρων.

Ως Δημόσια Διοίκηση ορίζεται η δράση του κράτους για την πραγμάτωση των σκοπών του η οποία δεν έγκειται στα πλαίσια του νομοθετικού ή του δικαστικού έργου αλλά στην εκτελεστική

¹ ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1892

Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.
(ΦΕΚ Α' 101/31-07-1990)

² ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1943/1991. Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.

εξουσία που έχει το κράτος.

Την Δημόσια Διοίκηση μπορούμε να την προσεγγίσουμε και υπό την νομική της έννοια δηλαδή του διοικητικού δικαίου άλλα και με την έννοια της επιστήμης της Διοίκησης.

Στην νομική της προσέγγιση, η Δημόσια Διοίκηση άλλοτε θεωρείται με την ουσιαστική της έννοια, φέρεται ως μέσω δράσης της εκτελεστικής εξουσίας όπου κύρια αποστολή της Κυβέρνησης είναι η διαμόρφωση των πολιτικών που η Δημόσια Διοίκηση θα εφαρμόσει.

Με την οργανική ή τυπική της έννοια ως Δημόσια Διοίκηση, νοούνται τα όργανα τα οποία ασκούν τη διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα και στην ουσία αφορά τα διοικητικά όργανα της πολιτείας.

Η εφαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοκρατική λειτουργία της υπόκεινται στις αρχές του Διοικητικού Δικαίου κάποιες από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

- Η αρχή της νομιμότητας, που συνεπάγεται ότι η διοίκηση λειτουργεί στο πλαίσιο των νόμων και στην αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος
- Η αρχή της αδιάλειπτου συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης.
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Η αρχή της μη αναδρομικής ισχύος των διοικητικών πράξεων.
- Η αρχή της ισότητας.
- Στην αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

2.3.3. Το δημόσιο μάνατζμεντ

Το δημόσιο management έκανε την εμφάνιση του την δεκαετία του 1970 εκφράζοντας περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη παρά μια θεωρητική ανάπτυξη. Αποτελεί τον αντίποδα της Δημόσιας γραφειοκρατίας που μέχρι τότε ήταν το κύριο χαρακτηριστικό της Δημόσιας Διοίκησης με κύρια γνωρίσματα την αυστηρά ιεραρχική δομή την κατάτμηση της εργασίας την προκαθορισμένη ροή εργασίας κ.α. Έτσι ενώ στην Δημόσια Γραφειοκρατία έχουμε βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, στατική και άκαμπτη δομή, περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας και λήψης αποφάσεων, στο Δημόσιο Μάνατζμεντ αντίστοιχα έχουμε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, δυναμική στοχοθεσία, απέρρικτη δομή, μέγιστη εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων και μια σειρά από διαφορές.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν στην εδραίωση του Δ.Μ κατηγοριοποιούνται σε οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισαν οι διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, η παγκόσμια Τράπεζα και το ΔΝΤ ενώ οφείλει την μεγάλη του εξάπλωση στην οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων.

Το Δ.Μ εισάγει κριτήρια που εφαρμόζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις για την εφαρμογή του όμως διαφοροποιείται από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ αποτελώντας μια ξεχωριστή εφαρμογή της επιστημονικής διοίκησης.

Συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και του ελέγχου για την επίτευξη των στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Για να μπορέσουμε να εμβαθύνουμε στην θεωρία του Δ.Μ και να κατανοήσουμε την εφαρμογή του θα πρέπει να δούμε πιο αναλυτικά τις λειτουργίες του που αναφέραμε παραπάνω:

α) Ο προγραμματισμός

Το πρωταρχικό και βασικότερο στοιχείο που έχει μια επιτυχημένη διοίκηση είτε στον ιδιωτικό είτε στον Δημόσιο τομέα είναι ο προγραμματισμός. Μέσω αυτού προσδιορίζονται και καθορίζονται οι στόχοι, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και γενικότερα όλα αυτά τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί. Ο προγραμματισμός δίνει απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα: α) Τι θέλουμε να επιτύχουμε; β) Πώς, με ποιο τρόπο θα το επιτύχουμε; γ) Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο που έχουμε για να το επιτύχουμε;

β) Η οργάνωση

Η οργάνωση είναι η λειτουργία βάσει της οποίας το έργο που έχει προσδιοριστεί στο στάδιο του προγραμματισμού, ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στους αρμόδιους, διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι, έτσι ώστε ο οργανισμός να οδηγηθεί στην υλοποίηση των στόχων του.

Βασικά εργαλεία της οργάνωσης είναι το οργανόγραμμα που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού και το καθηκοντολόγιο, όπου αναλύονται οι επιμέρους εργασίες κάθε οργανωτικής θέσης.

γ) Η Διοίκηση

Συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού δηλαδή την ηγεσία, την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και ενεργοποίηση του δυναμικού της για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Μια αποτελεσματική διοίκηση αποτελεί την βάση για μια εποικοδομητική επικοινωνία και διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

δ) Ο έλεγχος

Περιλαμβάνει το κομμάτι αυτό της διοίκησης όπου έγκειται στην συνεχή παρακολούθηση για την εξακρίβωση και την διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τον αρχικό προγραμματισμό. Η λειτουργία του ελέγχου είναι αλληλένδετη με του προγραμματισμού και απαιτεί την δημιουργία και τήρηση προτύπων αποδοτικότητας με μετρήσεις και αξιολόγηση της αποδοτικότητας.

Για να υπάρξει αποτελεσματικότητα και τελικώς να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, από τις διενεργούμενες λειτουργίες του μάνατζμεντ, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα για την ολοκλήρωση αυτού του έργου και προκειμένου για την επιτυχή έκβαση αυτών, να πληρούν τις κάτωθι προϋποθέσεις:

- Να έχουν σωστή κατάρτιση και γνώσεις οι οποίες αφορούν έννοιες, αρχές, μεθόδους και τεχνικές, τόσο του μάνατζμεντ, όσο και των επιμέρους λειτουργιών του.
- Να έχουν διοικητικές ικανότητες, αναλυτική σκέψη και ικανότητα άμεσης αντίδρασης τόσο στην πρόληψη όσο και στη λύση προβλημάτων.

Να έχουν την κουλτούρα και να κατέχουν την σχετική φιλοσοφία, η οποία θα τους δίνει την δυνατότητα της ορθής εφαρμογής του μάνατζμεντ (Κέφης, Β.)

2.3.4 Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (εφεξής ΝΔΜ) είναι μια αναβαθμισμένη μορφή του Δημοσίου Μάνατζμεντ η οποία εφαρμόζει τις μεθόδους που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και τις χρησιμοποιεί για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του Δημοσίου τομέα. Η Δημόσια Διοίκηση από αυστηρά γραφειοκρατική και προσκολλημένη στις παλαιότερες μεθόδους διοίκησης εστιάζει κυρίως στην ικανοποίηση του πολίτη καθώς είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το ΝΔΜ από τα παραδοσιακά μοντέλα είναι:

- Ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η έμφαση στην αποτελεσματικότητα στην αποδοτικότητα των διοικητικών Δράσεων συνδυάζοντας τα με την οικονομία των διαθέσιμων πόρων.

Έτσι για πρώτη φορά εισάγονται στην Δημόσια Διοίκηση οι όροι αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, στόχοι, δείκτες μέτρησης κ.α. που μέχρι πρότινος αποτελούσαν στοιχεία του ιδιωτικού τομέα μόνο.

Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσα από μια διοίκηση προσανατολισμένη στην επίτευξη του παραπάνω, μέσω στόχων και δεικτών μετρώντας την αποτελεσματικότητα την αποδοτικότητα ελέγχοντας τις δημόσιες δαπάνες και αξιοποιώντας την σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών και πληροφοριών σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διοίκησης ή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχοντας διαφάνεια και ευρεία διαβούλευση.

Προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση των νέων διοικητικών μεθόδων κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια αποσαφήνιση των όρων αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα,

Όροι συγγενείς που όμως έχουν διαφορετικά κριτήρια προσέγγισης αλλά με το ίδιο αποτέλεσμα. Το βέλτιστο που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση ή ένας Δημόσιος οργανισμός.

Με τον όρο αποδοτικότητα χαρακτηρίζεται η ιδιότητα, ή η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος. Η έννοια της αποδοτικότητας εκφράζεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, κατά συνέπεια προσεγγίζεται από πολλές διαφορετικές σκοπιές και με ποικίλες μορφές, αναφέρεται στους περισσότερους τομείς και προσδίδει αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι ανάλογα στον κλάδο που εξετάζουμε για αποδοτικότητα παραγωγής οικονομική αποδοτικότητα, διοικητική αποδοτικότητα, αποδοτικότητα προσωπικού κ.α.

Σε κάθε περίπτωση, όπως και αν εκφραστεί πάντα ξεκινά και καταλήγει στον εξής στόχο: «στην ικανότητα αποτελεσματικού μετασχηματισμού εισροών σε ενδιάμεσες και τελικές εκροές.

Οι εισροές αναφέρονται στο εργατικό δυναμικό, τις πρώτες ύλες και το κεφάλαιο που χρησιμοποιείται ενώ οι εκροές αναφέρονται συνήθως στο προϊόν ή υπηρεσία που παράγεται.

Ο όρος **«παραγωγικότητα** εκφράζει μια σχέση μεταξύ αποτελέσματος και μέσων επίτευξής του (Μιχαλόπουλος Ν., 2007) αποτελώντας, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Ο.Ο.Σ.Α.: «το πηλίκο της διαίρεσης του παραγομένου αποτελέσματος δι' ενός των συντελεστών της παραγωγής». Ένας σαφέστερος ορισμός είναι: «ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα». Στην ουσία πρόκειται για τη σχέση μεταξύ εισροών-εκροών. (Παππάς Χρ, 2015). Ο έλεγχος Αποδοτικότητας στο Δημόσιο Τομέα: Προσεγγίσεις και Θέματα που ανέκυψαν στις χώρες της Ε.Ε., Τ.Ε.Ι. Κρήτης ,Διπλωματική εργασία.)

Η **αποτελεσματικότητα** είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται, προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό. Ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως στα οικονομικά. Μια μέθοδος (διαδικασία, συμπεριφορά, κανόνας) είναι πιο αποτελεσματική από μια άλλη, όταν απαιτεί μικρότερο κόστος για το ίδιο αποτέλεσμα. Με αφετηρία την υπόθεση ότι στόχος μας είναι η μείωση του κόστους, επιλέγουμε συνήθως την παραγωγή του συγκεκριμένου αποτελέσματος κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.(<https://el.wikipedia.org>)

Στον χώρο της Δημόσιας διοίκησης θεωρείται ως η ικανότητα της, να διεκπεραιώνει τους στόχους που έχουν τεθεί εντός του χρονικού ορίου που έχει προγραμματιστεί.

Προκειμένου να υπάρχει ορθή μέτρηση των επιδόσεων της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπ όψιν και οι τρεις παράμετροι που αναφέραμε παραπάνω.

Ειδικότερα, με τις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης επιδιώκονται τα κάτωθι :

- Η όσον τον δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η αύξηση του βαθμού εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση.
- Η ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση.

Εφαρμόζοντας αυτές τις μετρήσεις προσδιορίζονται η τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικά τιθέμενους στόχους και δίνεται η δυνατότητα στην διοίκηση να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, επίσης δίνεται ένα καλό μέτρο σύγκρισης με την αρχική στοχοθεσία.

2.3.5 Η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Παγκόσμια τάση πια είναι ο Δημόσιος τομέας να ακολουθεί του κανόνες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management) και τις πρακτικές που εφαρμόζονται από τον ιδιωτικό τομέα. Η υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης από τον δημόσιο τομέα καταδεικνύει την αναγνώριση της χρησιμότητας της αξιολόγησης από τους δημόσιους φορείς και τη θέλησή τους να συμβαδίσουν με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα.

Ο δημόσιος τομέας βάσει των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει χρειάζεται την υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης με αντικειμενικά κριτήρια τα οποία θα ορίζονται με σαφή τρόπο θα θεωρούνται δίκαια και θα γίνονται αποδεκτά από όλους. Από την ίδια έρευνα προέκυψε ότι όταν υπάρχει η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του συστήματος αξιολόγησης η διαφάνεια και η δυνατότητα πρόσβασης στα αποτελέσματα της αξιολόγησης μέσω της ανατροφοδότησης, και ενημέρωση για το σύστημα, τη διαδικασία αξιολόγησης και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει χρήση των αποτελεσμάτων της, οι αντιδράσεις προς την αξιολόγηση τείνουν να είναι περισσότερο θετικές (Staroňová, 2017). Από τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάγκη εμπιστοσύνης στο σύστημα αξιολόγησης και η προσπάθεια εξάλειψης αιφνιδιασμού είναι κρίσιμα στοιχεία για την αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης.

2.3.6 Οι ιδιαιτερότητες στην οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού δημόσιου τομέα

Η Ελληνική δημόσια Διοίκηση διακρίνεται από το πλήθος των κανόνων που διέπουν την συγκρότηση και την λειτουργία της. Τόσο οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης όσο και οι σχέσεις ιεραρχίας προβλέπονται και ρυθμίζονται βάσει αυτού του πλαισίου. Βασική αρχή της δημόσιας διοίκησης είναι η νομιμότητα που διέπει συνολικά την διοικητική δράση, συνθήκη που ευνοεί στην ενέργεια των πράξεων που αυστηρά ορίζονται από αυτούς τους κανόνες και μέσα στα όρια της προβλεπόμενης αρμοδιότητας τους, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου μπορούν να ενεργούν οτιδήποτε δεν απαγορεύεται.

Βάσει αυτού μπορούμε να εντοπίσουμε κάποιες ειδοποιείς διαφορές μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού φορέα που συνδέονται με την διαδικασία, αναγκαιότητα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Ο σκοπός οι αρμοδιότητες η διάθρωση κάθε δημόσιου φορέα ορίζονται από τον οργανισμό βασιζόμενα στα προεδρικά διατάγματα που περιέχουν τους κανόνες διοικητικής οργάνωσης του οργανισμού. (άρθρο 54 Ν. 4178/2013³ ΦΕΚ Α' 174, όπως ισχύει μετά την αντικατάσταση της

³ <http://elib.aade.gr>

παρ. 2δ από το άρθρο. 5ο του Ν. 4464/2017 ΦΕΚ Α' 46).

Η επιλογή του προσωπικού δεν γίνεται αυτόνομα και ανεξάρτητα από κάθε οργανισμό με βάση κριτηρίων που αυτά θεσπίζουν βάσει των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων τους, αλλά κατόπιν διαγωνιστικών διαδικασιών που οργανώνονται ή επιβλέπονται από τρίτη ανεξάρτητη αρχή (ΑΣΕΠ) με προκαθορισμένα, γενικά και αντικειμενικά κριτήρια.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι προστατεύονται από την συνταγματική νομιμότητα για όσο υφίστανται οι οργανικές τους θέσεις. Ο χρόνος και οι προϋποθέσεις υπηρεσιακής και μισθολογικής τους εξέλιξης, οι τυχόν πειθαρχικές ποινές ή απολύσεις που μπορεί να υπάρξουν διέπονται αυστηρά από νομοθετικές διατάξεις.

Το Σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.4.εδ.1)⁴ προβλέπει ότι οι υπάλληλοι «δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς γνωμοδότηση ούτε να υποβιβαστούν ή να παυθούν χωρίς απόφαση υπηρεσιακού συμβουλίου, που αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους».

Βάσει των παραπάνω είναι δύσκολο να κατανοήσουν οι δημόσιοι υπάλληλοι την χρησιμότητα και την αναγκαιότητα της αξιολόγησης και αυτό γιατί ακόμα και αν η αξιολόγηση τους είναι κατώτερη από τα επιτρεπτά όρια οι συνέπειες που πιθανόν να έπρεπε να υπάρχουν δεν εξαρτάται από τον προϊστάμενο- αξιολογητή. Αντίστοιχα σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης ο υπάλληλος δεν θα λάβει κάποια πρόσθετη αμοιβή ή άλλο bonus εάν αυτό δεν είναι θεσμοθετημένο.

Επιπλέον δεν παρέχεται η δυνατότητα ούτε καν του ανώτατου οργάνου διοίκησης να προσλάβει προσωπικό προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες του. Έτσι ακόμα και αν ο προϊστάμενος – αξιολογητής έχει κρίνει τους υφισταμένους του αρνητικά θα πρέπει να συνεχίζει να συνεργάζεται μαζί τους εφόσον δεν του δίνεται το περιθώριο αλλαγών του προσωπικού.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν συνδέεται με:

α) το σύστημα της υπηρεσιακής εξέλιξης η οποία σκοπεύει στην επιλογή «των κατάλληλων προσώπων στην κατάλληλη θέση», άτομα δηλαδή που βάσει των γνώσεων, των προσόντων, των εμπειριών τους και των φιλοδοξιών τους θα μπορούσαν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης.

β) την ικανοποίηση που νοιώθει ο αξιολογούμενος μέσα από την αναγνώριση των «καλών επιδόσεων» της αποδοχής του και της προβολής του από την διοίκηση και εν γένει από το εργασιακό περιβάλλον.

γ) ο εντοπισμός των «κακών επιδόσεων» που αναδειχνεται με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική παράμετρος γιατί μέσω αυτών μπορεί η διοίκηση να τα αντιμετωπίσει με όποια μέσα της επιτρέπονται από την νομοθεσία.

Ένα μείζον θέμα που προκύπτει στους δημόσιους οργανισμούς κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης είναι η παραγωγικότητα του δημοσίου υπαλλήλου και το πώς αυτή μετράται. Το κύριο κριτήριο μέτρησης είναι η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών η οποία εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Οι κανόνες που διέπουν την δημόσια διοίκηση, οι οργανωτικές δομές, οι υλικοτεχνικές υποδομές τα οικονομικά μέσα οι συνθήκες και οι όροι εργασίας είναι κάποιοι από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

⁴ <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>

Στις διοικητικές υπηρεσίες που προϋποθέτουν αίτημα από τον πολίτη π.χ. μια άδεια, υποβολή μιας αίτησης η ποιότητα των υπηρεσιών σε αυτές τις μονάδες μπορεί να μετράται με τον πόσο χρόνο χρειάζεται για την υλοποίηση του αιτήματος την πληρότητα ανταπόκρισης στην ικανοποίηση των πολιτών κ.α.

Στις υπηρεσίες αυτές που εκδίδουν επαχθείς διοικητικές πράξεις (Δ.Ο.Υ. ελεγκτικά κέντρα κλπ.) την παραγωγικότητα την μετράνε συνήθως με το ύψος των κρατικών εσόδων που αποφέρουν σε συνδυασμό με την διαφύλαξη της νομιμότητας των διαδικασιών. Ωστόσο για ένα μεγάλο μέρος εσωτερικών διαδικασιών σημαντικών για την δημόσια διοίκηση αλλά χωρίς άμεσο αντίκρισμα στην κοινωνία είναι πολύ δύσκολος ένας αντικειμενικός τρόπος μέτρησης της παραγωγικότητας.

Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών ιδιαίτερα όταν υπάρχει άμεση συμμετοχή του πολίτη σε αυτήν πχ να πρέπει να προσκομίσει δικαιολογητικά, διαδικασία η οποία μπορεί να τον φέρει στην υπηρεσία παραπάνω από μια φορές, οι εσωτερικές διαδικασίες που υπάρχουν πολλά θέματα και λεπτομέρειες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για την ολοκλήρωση της ανατιθέμενης εργασίας, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου.

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγικότητα στο δημόσιο είναι η κατανομή των καθηκόντων λαμβανομένης υπ' όψιν της συνεχούς μείωσης του προσωπικού και την συγχώνευση οργανικών θέσεων πράγμα που συνεπάγεται περισσότερο φόρτο εργασίας και ανάθεσης περισσότερων καθηκόντων.

Στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου έναντι του ιδιωτικού τομέα θα πρέπει να προσθέσουμε και την παράμετρο ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν επιλέγεται από τον φορέα αλλά από τον νομοθέτη. Αποτελεί ένα κοινό εργαλείο της κυβέρνησης ανεξάρτητα από τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να έχει κάθε φορέας. Όπως είδαμε και παραπάνω ένας λόγος απόρριψης του συστήματος αξιολόγησης είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων στην μέθοδο αξιολόγησης και στον αξιολογητή πόσο δε μάλλον στον δημόσιο τομέα, όπου κύριο όργανο είναι η κυβέρνηση και η έλλειψη εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα σε περιόδους μείωσης της κρατικής δραστηριότητας όπου αναζητούνται κυβερνητικές λύσεις η αξιολόγηση θεωρείται από τους εργαζόμενους ένα ύποπτο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει η πολιτική εξουσία.

2.4 Εξέταση νομοθετικού πλαισίου της αξιολόγησης

Η ελληνική νομοθεσία έχει ασχοληθεί πολλά χρόνια με το θέμα της αξιολόγησης, το οποίο αποτελεί ένα «αγκάθι» η εφαρμογή της. Με δεδομένες τις πολιτικές εξελίξεις και τις υποχρεώσεις που ανέλαβε η χώρα στο πλαίσιο εφαρμογής του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής πολιτικής οι προσπάθειες υλοποίησης και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης εντατικοποιήθηκαν, επισημάνθηκαν οι αδυναμίες και ελλείψεις που αυτή είχε σε διάφορα θεσμικά πλαίσια και πλέον η εφαρμογή της στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα 2007-2013⁵ εντοπίστηκαν και αποτυπώθηκαν

⁵ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» Προγραμματική Περίοδος 2007-2013, Οκτώβριος 2007

τα προβλήματα μειωμένης υποκίνησης και ελλιπούς αξιοποίησης των δημοσίων υπάλληλων με βάση τα προσόντα τους καθώς και η αδυναμία στοχοθεσίας και μέτρηση των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας αυτών.

Με ένα πολυσέλιδο κείμενο και τέσσερις πυλώνες προτεραιοτήτων το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης δημοσιοποιεί την Εθνική Στρατηγική του για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»⁶

Το σχέδιο δράσης αποτυπώνεται σε συγκεκριμένα έργα και διαρθρώνεται σε 4 πυλώνες:

1. Στην αναδιοργάνωση των διοικητικών Δομών
2. Στην βέλτιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών και
4. Στην ενίσχυση της διαφάνειας και λογοδοσίας.

Στον τρίτο πυλώνα γίνεται λόγος για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου τομέα μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων παροχών κατάρτισης/εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκριση τους στις ανάγκες των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών των μεταρρυθμίσεων (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμισης Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»)

Το φαινόμενο της πολυνομίας που μαστιάζει την Ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίζεται και στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει το σύστημα της αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά και με χρονολογική σειρά τα νομοθετικά κείμενα που αναφέρονται στην διαδικασία αυτή προκειμένου να κατανοηθούν οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί φθάνοντας στα πιο πρόσφατα νομοθετήματα.

2.4.1. Περίοδος 1951–1990

Ο Ν. 1811/1951⁷ ήταν ο πρώτος Υπαλληλικός Κώδικας που σύμφωνα με το άρθρο 1 είχε σκοπό την καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που θα διέπουν την κατάσταση του προσωπικού των Διοικητικών υπηρεσιών, σε μια βάση ισότητας και δικαιοσύνης που θα προσβλέπει σε μια ορθή επιλογή του προσωπικού την ομαλή σταδιοδρομία και μέγιστη δυνατή απόδοση αυτού.

Υποχρέωση των προϊσταμένων της οργανικής μονάδας είναι εντός πρώτου δεκαπενθημέρου του Ιανουαρίου να συντάσσουν εκθέσεις για την επίδοση των υφισταμένων τους κατά το προηγούμενο έτος καθώς και την πρόταση τους για την προαγωγή τους ή μη αυτών.

στο ΠΔ 611/1977⁸, άρθρο 128 παρ. 1 προβλεπόταν ότι τα στοιχεία των ουσιαστικών

⁶ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020', Δεκέμβριος 2014

⁷ Ν. 1811/10-4/16-5-1951 (ΦΕΚ Α' 141) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»
<https://www.pim.gr/ergatikamenu/ergatika-menu-nomoipd/file/692---611-1977>

⁸ ΠΔ 611/1977 (ΦΕΚ Α' 198) «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.»

προσόντων των υπαλλήλων καταχωρίζονταν σε ενιαίο υπόδειγμα με τίτλο «*Εκθεσιν ουσιαστικών προσόντων*», το οποίο συντασσόταν ετησίως εντός του Ιανουαρίου και όπου ήταν υποχρεωτική η πρόταση για την προαγωγή ή μη του υπαλλήλου.

Με τον **Ν. 1400/1983**⁹, που ακολούθησε στο α. 18 παρ. 6 προβλεπόταν η καθιέρωση από αρχές του 1984 ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, εκτός από τους εκπαιδευτικούς, και των ΝΠΔΔ. Οι περιπτώσεις που ήταν απαραίτητη η αξιολόγηση καθώς και η διαδικασία με την οποία θα γίνονταν όπως επίσης ορίζονταν τα «δικαιώματα» που είχαν οι υπάλληλοι επ' αυτής ώστε «*η αξιολόγηση να αποδίδει τις πραγματικές ικανότητες των υπαλλήλων σε συνάρτηση με το αντικείμενο της εργασίας τους, τα καθήκοντα που ασκούν και τη συμμετοχή τους στην αποδοτικότητα – παραγωγικότητα της υπηρεσίας τους*». (Ν. 1400/1983 αρ.18)

Το νομοθετικό κείμενο, που αφορούσε αποκλειστικά τη διαδικασία αξιολόγησης ήταν το **ΠΔ 581/1984**¹⁰. Εδώ καθορίζονταν τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης στην οποία ανήκαν. Στις κατηγορίες προσόντων συγκαταλέγονταν τα εξής: «*α) επαγγελματική κατάρτιση, β) υπηρεσιακό ενδιαφέρον, γ) ποιοτική απόδοση, δ) ποσοτική απόδοση, ε) πρωτοβουλία, στ) διοικητική ικανότητα, ζ) συνεργασία-συμμετοχικότητα και η) συμπεριφορά προς τους πολίτες*». (ΠΔ 581/1984)

2.4.2 Περίοδος 1991–σημερα

Με το α. 54 του **Ν. 1943/1991**¹¹, όπως τροποποιήθηκε με το **άρθρο 26 2085/92**¹² που επανέφερε σε ισχύ το άρθρο 128 παρ.1 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) καθιερώθηκε νέο σύστημα αξιολόγησης από 1-1-1992. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις, ήταν «*η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών*».

Βάσει εξουσιοδότησης του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) εκδόθηκε στη συνέχεια το **Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161)**,¹³ με το οποίο εξειδικεύονταν το νέο σύστημα αξιολόγησης. Στο ΠΔ τονίζονταν ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών απέβλεπε «*τόσο*

⁹ Ν. 1400/1983 (ΦΕΚ Α' 156) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων»

¹⁰ ΠΔ 581/1984 (ΦΕΚ Α' 207) «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών»

¹¹ Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

¹² Νόμος 2085/1992 : Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

¹³ ΠΔ 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»

στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν».

Με τον Ν. 2683/1999¹⁴ κατακυρώθηκε ο τρίτος κατά σειρά Υπαλληλικός Κώδικας όπου το σύστημα αξιολόγησης διεπόταν «από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του».

Ο Ν. 3528/2007¹⁵ θέσπισε τον επόμενο Υπαλληλικό Κώδικα, ο οποίος με κάποιες τροποποιήσεις ισχύει έως σήμερα.

Ο Ν. 4250/2014¹⁶ τροποποίησε τις διατάξεις του ΠΔ 318/1992 όπου επιχειρήθηκε νέα αλλαγή στον τρόπο αξιολόγησης τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊστάμενων και των οργανικών μονάδων του Δημοσίου.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, το έως τότε εφαρμοζόμενο πλαίσιο αντί να χρησιμεύει ως «εργαλείο παρακίνησης των εργαζομένων και μεγιστοποίησης της απόδοσης του φορέα», «καθιστούσε τη διαδικασία αξιολόγησης άνευ ουσίας», αφού η πλειοψηφία των υπαλλήλων λάμβανε βαθμολογία 9 ή 10.

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προβλέφθηκε με τον Ν. 4369/2016¹⁷. Στα άρθρα 14-24 ρυθμίζονται τα θέματα αξιολόγησης, στοχοθεσίας, κοινωνικής λογοδοσίας και συμμετοχής. Συγκεκριμένα το άρθρο 14 το σύστημα συνδέει άμεσα την συμμετοχή των εργαζομένων με τον καθορισμό των στόχων της υπηρεσίας. Επίσης καθορίζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης στην βάση σημαντικών παραμέτρων όπως τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ο δημόσιος υπάλληλος σε σχέση με την θέση εργασίας του, οι εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους του ενώ πλέον προσμετρείται και η βαθμολόγηση από τους υφισταμένους του.

Στο άρθρο 22 εισάγεται η στοχοθεσία από την Διοίκηση με την οποία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας κάθε υπηρεσίας η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

Με τον Ν.4533/2018¹⁸ ο οποίος τροποποιεί σε ορισμένα σημεία τον 4369/2016, εκσυγχρονίζει την διαδικασία αξιολόγησης η βασικότερη των οποίων είναι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης μέσω ειδικής πλατφόρμας.

¹⁴ Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ Α' 19) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»

¹⁵ Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26) «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»

¹⁶ Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α' 74) «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις».)

¹⁷ Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημοσίας Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις

¹⁸ Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ Α' 75) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις»

2.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό είδαμε την σπουδαιότητα της αξιολόγησης ως διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για να κατανοήσουμε αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μια προσέγγιση των εννοιών:

Δημόσιος τομέας

Δημόσια Διοίκηση

Την έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Μέσα από αυτήν την προσέγγιση μπορούμε να κατανοήσουμε τις ιδιαιτερότητες στην οργάνωση και λειτουργία του Ελληνικού Δημόσιου τομέα και τις διαφορές του από τον ιδιωτικό ως προς τις διαδικασίες αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το κεφάλαιο κλείνει με μια συνοπτική παρουσίαση των βασικών νόμων που πραγματεύονται τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών και διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης. Σε αυτό το κεφάλαιο δεν αναφερθήκαμε εκτενώς για την διαδικασία της αξιολόγησης γιατί μια αναλυτικότερη παρουσίαση του τρόπου και των επιμέρους χαρακτηριστικών της γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο που αφορά την αξιολόγηση στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).

Α.Α.Δ.Ε – ΙΔΡΥΣΗ–ΣΚΟΠΟΣ–ΣΤΟΧΟΙ

3.1 Εισαγωγή

Από τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.) απαίτησαν την ανεξαρτησία του μηχανισμού ελέγχου των δημόσιων εσόδων.

Με τον Ν. 4093/2012¹⁹ συστήθηκε η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων(Γ.Γ.Δ.Ε.)

Εν συνεχεία αφού οι θεσμοί απαίτησαν αυτονομία του Ελληνικού μηχανισμού είσπραξης και διοίκησης της κεντρικής Κυβέρνησης και του Υπουργείου Οικονομικών ιδρύθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων εφεξής Α.Α.Δ.Ε.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε., αναλύοντας τον σκοπό, το όραμα το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο λειτουργίας της .

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε το διαδικαστικό πλαίσιο της αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της, ως ο κεντρικός πυρήνας επίτευξης των στόχων της. Επειδή η παρούσα εργασία πραγματεύεται την άποψη του προσωπικού της Δ.Ο.Υ. Χανίων για την αξιολόγηση κρίνεται σκόπιμο μια αναφορά στα Περιγράμματα θέσεων Εργασίας (Π.Θ.Ε.) έτσι όπως έχει ορισθεί από τον κανονισμό της Α.Α.Δ.Ε.

3.2. Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων(Α.Α.Δ.Ε) συστάθηκε με τις διατάξεις του ν.4389/2016²⁰ με έδρα την Αθήνα. Πρόκειται για Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα. Αποστολή της είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση , και η είσπραξη των δημόσιων εσόδων της χώρας, αλλά και ο προσανατολισμός της για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Έχει Διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, λειτουργική ανεξαρτησία και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κρατικούς φορείς εκτός από κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν.4389/2016. Επιπλέον, δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από τον Υπουργό

¹⁹Νόμος 4093/2012 - ΦΕΚ Α-222/12-11-2012 .Νόμος 4093/2012 : Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016.

²⁰ Νόμος 4389/2016 Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Οικονομικών. Με τον τρόπο αυτό θωρακίζεται η θεσμική ανεξαρτησία της ελληνικής Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης και επιτυγχάνεται μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική Διοίκηση.

Η Αρχή ασκεί όλες τις αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ.2 οι βασικότερες είναι:

- *Ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών και τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων. Καθώς επίσης την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης αυτών των εσόδων.*
- *Λήψη και εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, στους τομείς της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας,*
- *Της εφαρμογής των διατάξεων της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, της βεβαίωσης και είσπραξης και της βελτίωσης της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων που αφορούν εν γένει στην ερμηνεία και στην εφαρμογή των διατάξεων της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας που σχετίζεται με τους τομείς αρμοδιότητάς της,*
- *Εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της,*
- *Εποπτεία και το συντονισμό των ελεγκτικών φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτήν, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της δράσης τους σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί με βάση τον επιχειρησιακό σχεδιασμό ελέγχων και τα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης που έχει καταρτίσει η Αρχή,*
- *Κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού των δαπανών της,*
- *Παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημοσίου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας,*
- *Καθορισμός της τεχνολογικής στρατηγικής της, ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (ν.4389/2016)*

3.2.1 Το στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της η Α.Α.Δ.Ε, όπως προβλέπεται από το καταστατικό της, καταρτίζει στρατηγικό σχέδιο, επιχειρησιακό σχέδιο και έκθεση απολογισμού.

Στο στρατηγικό σχέδιο που αφορά τετραετία αναπτύσσεται η μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση και περιλαμβάνονται οι στρατηγικοί στόχοι, το όραμα η αποστολή και οι αξίες της αρχής. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι το ετήσιο πρόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε. περιλαμβάνει το σύνολο των έργων και των δράσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν από τις υπηρεσίες για να επιτευχθούν οι ετήσιοι στόχοι.

Με το επιχειρησιακό σχέδιο γίνεται λεπτομερής αναφορά στις υποχρεώσεις και τα έργα που θα υλοποιηθούν κατά την διάρκεια του έτους, έχοντας ως γνώμονα τους στόχους που έχουν τεθεί στο στρατηγικό σχέδιο. Οι στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου είναι ποσοτικοί και ποιοτικοί. Παρακάτω θα δούμε πιο αναλυτικά το επιχειρησιακό σχέδιο για το 2022. (www.aade.gr).

Τέλος η έκθεση απολογισμού συντάσσεται στο τέλος του έτους και καταγράφει τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που είχαν δοθεί αρχικά με το Ε.Σ.

Παρόλο που πρόκειται για Ανεξάρτητη αρχή οι παραπάνω διαδικασίες υπόκεινται σε τυπικές διαδικασίες, έτσι το επιχειρησιακό σχέδιο υποβάλλεται στον Πρόεδρο της Βουλής και η απολογιστική έκθεση στον Υπουργό Οικονομικών, τον πρόεδρο της Βουλής και τον πρωθυπουργό. Στην συνέχεια συζητείται από την Επιτροπή υποθέσεων της Βουλής και τέλος αναρτάται στην ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε.

Η Α.Α.Δ.Ε. αποτελείται από Αυτοτελείς Διευθύνσεις, Γενικές Διευθύνσεις, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες και Περιφερειακές Υπηρεσίες, τα τελωνεία της χώρας και το Γενικό Χημείο του Κράτους.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου παρατίθεται στο σχήμα 3.1 το οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ προκειμένου να μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα την διαδικασία στοχοθεσίας που θα δούμε.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) συστάθηκε με το Ν. 4389/2016.

102 ΔΟΥ

94 ΤΕΛΩΝΕΙΑ

16 ΧΗΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

2 ΚΕΝΤΡΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΚΕΜΕΕΠ, ΚΕΦΟΜΕΠ)

6 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ

1 ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΟΦΕΙΛΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ (ΚΕΟΦ)

1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ (ΕΜΕΙΣ)

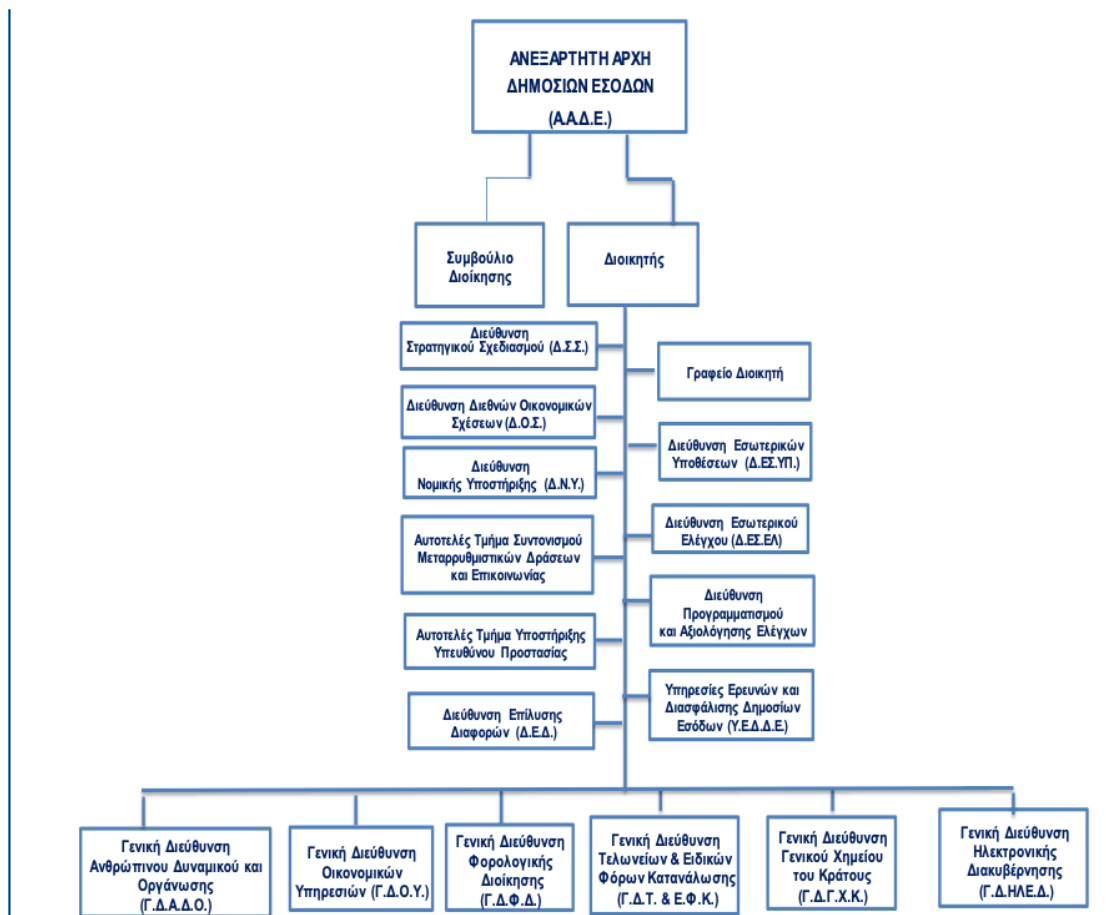
4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΡΕΥΝΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΥΕΔΔΕ)

2 ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΕΛΩΝΕΙΩΝ (ΕΛΥΤ)

1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ (ΕΥΤΕ)

10 ΚΙΝΗΤΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΚΟΕ)

1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΛΙΚΟΥ επιχειρησιακό σχέδιο 2022



Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε. (www.aade.gr)

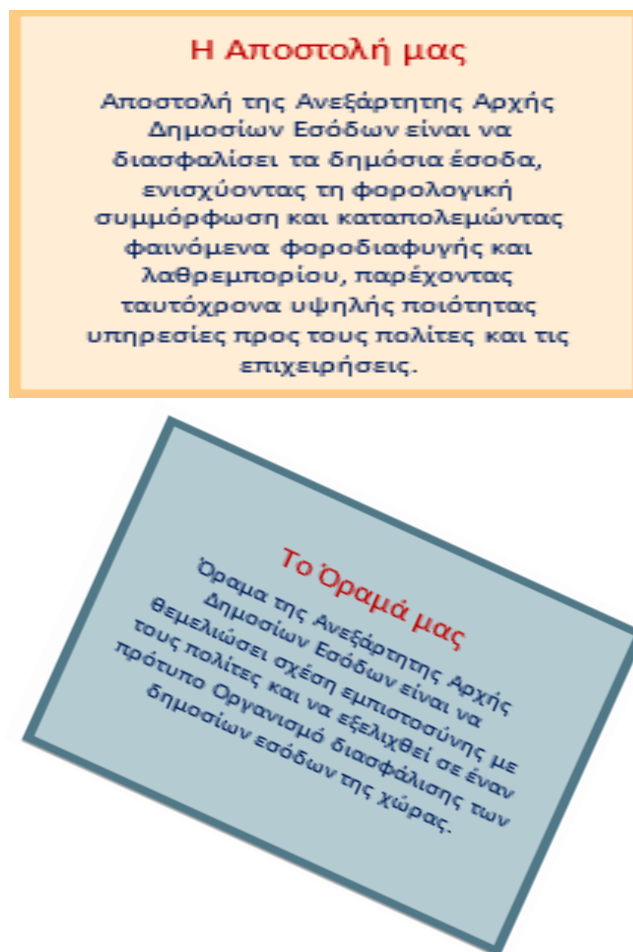
Σταθερή στις αξίες και στις προτεραιότητες που δόθηκαν από την ίδρυση της ,παρουσιάστηκε από τον Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής το «Στρατηγικό Σχέδιο το οποίο συντάσσεται ανά τετραετία και παρακάτω θα κάνουμε μια συνοπτική παρουσίαση για το στρατηγικό σχέδιο 2020-2024. (<https://www.aade.gr>.)

Το επιχειρησιακό σχέδιο παρουσιάζεται κάθε χρόνο μέσα στο πρώτο τρίμηνο του έτους και είναι μια παρουσίαση των στόχων του έτους που βάζει η Α.Α.Δ.Ε. πάντα με άξονα το στρατηγικό σχεδιασμό. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας λήφθηκαν στοιχεία από το επιχειρησιακό σχέδιο 2022 το οποίο έχει αναφερθεί στην βιβλιογραφία καθώς και το link.

Με τις γνώσεις και την εμπειρία των στελεχών της Αρχής καθώς και την κατάθεση επαγγελματικών φορέων τίθενται σαφείς στόχοι για όλες τις υπηρεσίες, που αποσκοπούν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων αφενός και αφετέρου στην διαπίστωση και αντιμετώπιση πιθανόν δυσλειτουργιών υιοθετώντας μεταρρυθμιστικά προγράμματα που θα βοηθήσουν στην

καλύτερη λειτουργία του Οργανισμού .

Παρακάτω θα δούμε σχηματικά τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού για το 2022.



Σχήμα 3.2 επιχειρησιακό- στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. για το 2020-2024

Πηγή: www.aade.gr



Σχήμα 3.3: Οι αξίες της Α.Α.Δ.Ε.

Πηγή: www.aade.gr

Με την δικαιοσύνη η Α.Α.Δ.Ε. επιδιώκει να διασφαλίσει την ισότιμη μεταχείριση όλων των φορολογούμενων. Η αμεροληψία εξασφαλίζεται μέσα από την ομοιόμορφη εφαρμογή της νομοθεσίας και την εξασφάλιση δίκαιου περιβάλλοντος όπου μέσα από αυτό θα επιτευχθεί η πολυπόθητη διαφάνεια και οι σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η αρχή έχει ευθύνη να λογοδοτεί για τις πράξεις της στους πολίτες και να ελέγχεται για τα πεπραγμένα από τα αρμόδια όργανα της Πολιτείας. Η ΑΑΔΕ προστατεύει το δημόσιο συμφέρον, προλαμβάνει και καταστέλλει τις παράνομες συμπεριφορές και δράσεις, αξιολογεί και εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της προάγοντας έτσι την ακεραιότητα, την αξιοκρατία και την γνώση που ευλαβικά τηρεί. Οι επενδύσεις σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες και η υιοθέτηση αλλαγών που θεωρούνται απαραίτητες βοηθούν στην συνεχή βελτίωση της και στην καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

3.2.2. Διαμόρφωση στρατηγικών στόχων

Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων που έχει υιοθετήσει η Α.Α.Δ.Ε. στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου management που εφαρμόζει, η διαμόρφωση της στρατηγικής της είναι το πρώτο και το κύριο σημείο αναφοράς.

Στρατηγική είναι ο προγραμματισμός των βασικών στόχων, τα σχέδια δράσης και η σωστή διαχείριση των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

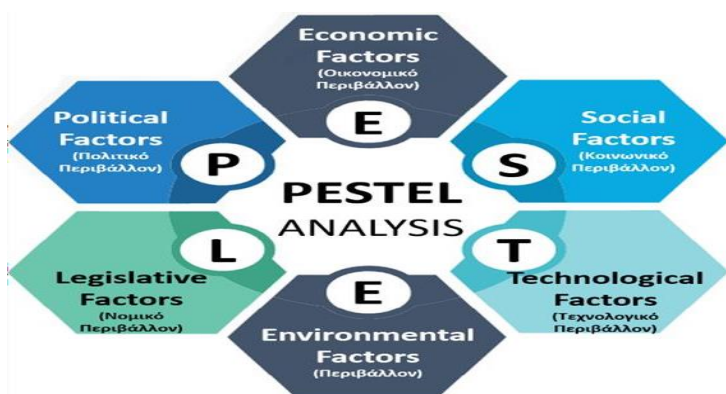
Η σαφής οριοθέτηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Α.Α.Δ.Ε. θέτουν το πλαίσιο για την διαμόρφωση της στρατηγικής της και η εις βάθος μελέτη αυτών οδηγούν στον στρατηγικό σχεδιασμό και στα ετήσια επιχειρηματικά σχέδια.

Το εσωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον όπως φαίνεται και στο σχήμα 5 περιλαμβάνει τους ανθρώπινους, τους τεχνολογικούς και τους οικονομικούς πόρους που έχει στην διάθεση της όπως επίσης λαμβάνει τα αποτελέσματα του κάθε έτους σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους φορολογικής, τελωνειακής και χημικής διοίκησης.



Σχήμα 3.4: Το εσωτερικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ (επιχειρησιακό σχέδιο 2022)

Πηγή: www.aade.gr



Σχήμα 3.5: Εξωτερικό περιβάλλον ΑΑΔΕ (επιχειρησιακό σχέδιο 2022)

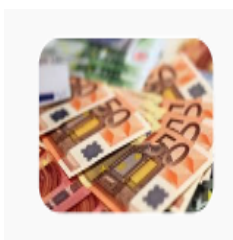
Πηγή: www.aade.gr

Σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο 2022 χρησιμοποιείται η **ανάλυση PESTEL** για την αναγνώριση των εξωτερικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός και συνεισφέρει θετικά, κατά τη διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Παρακάτω γίνεται μια μικρή ανάλυση προκειμένου να κατανοήσουμε πως αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την στόχευση του οργανισμού.



Το πολιτικό περιβάλλον:

Εσωτερικό και εξωτερικό πάντα επηρεάζει την οικονομία. Επομένως η σταθερότητα ή η αστάθεια αυτού μπορούν να προκαλέσουν συνθήκες που ευνοούν την θετική έκφραση του στρατηγικού σχεδιασμού ή το αντίθετο.



Οικονομικό περιβάλλον:

Οποιαδήποτε μεταβολή των οικονομικών παραγόντων έχει επίπτωση στην υλοποίηση των στόχων. Η Οικονομική παγκόσμια κρίση λόγω Κορωνοϊού, τα έκτακτα μέτρα (προληπτικό κλείσιμο συνόρων για μετακινήσεις-περιορισμός εξάπλωσης Κορωνοϊού) η αναστολή οικονομικών και φορολογικών υποχρεώσεων πληγέντων είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρέασαν τα οικονομικά αποτελέσματα του 2020 και του 2021 αλλά και επηρέασαν σημαντικά τους στόχους του 2022.



Κοινωνικό περιβάλλον:

Επίσης σημαντικό ρόλο για την υλοποίηση των στόχων είναι και το κοινωνικό περιβάλλον. Η πανδημία του Κορωνοϊού έχει φοβερές συνέπειες τόσο στον πληθυσμό και στις συνθήκες διαβίωσης όσο και στην οικονομία. Οι προσφυγικές ροές έχουν επίπτωση στην λειτουργία των τελωνείων αλλά και στην δημιουργία διαφυγόντων κερδών. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού η υπογεννητικότητα η μετανάστευση στο εξωτερικό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της ΑΑΔΕ.



Τεχνολογικό περιβάλλον:

Η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύς ρυθμούς αλλά και απαξιώνεται η υπάρχουσα επίσης με γοργούς ρυθμούς, η επένδυση σε σύγχρονο εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό αναμφισβήτητα βοηθούν στην επίτευξη των στόχων.

Η Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων εξ αποστάσεως

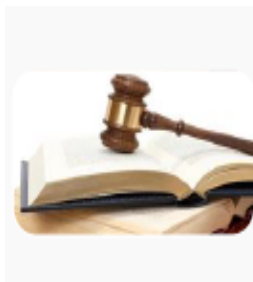
Οι ψηφιακές συναλλαγές, ψηφιακός μετασχηματισμός, η ψηφιοποίηση και αξιοποίηση δεδομένων, η ανάπτυξη δια λειτουργικότητων, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες είναι μερικά από τα επιτεύγματα της επένδυσης στο τεχνολογικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ.



Περιβάλλον

Οι κλιματικές αλλαγές και οι έκτακτες περιστάσεις ασκούν επίδραση στους στόχους και στα αποτελέσματα της Α.Α.Δ.Ε.

Νομοθετικό Περιβάλλον



Έκτακτα νομοθετικά μέτρα και πλαίσιο λόγω της πανδημίας Κορωνοϊού

Τελωνειακά θέματα (αλλαγές από την πλήρη εφαρμογή του Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα), η αλλαγές σε διάφορες φορολογίες ή η μείωση Κάποιου φορολογικού συντελεστή επίσης επηρεάζουν τους στόχους.

Οι στόχοι που ορίζονται διαγραμματικά εμφανίζονται ως κάτωθι:



Σχήμα 3.6: Στρατηγικό σχέδιο Α.Α.Δ.Ε.

Πηγή: www.aade.gr

3.2.3. Ανάλυση συστήματος αξιολόγησης

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση των τεσσάρων(4) πυλώνων του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. Στο βαθμολόγιο, στην διαχείριση της απόδοσης, στο σύστημα αποδοχών και στην σταδιοδρομία, με Ιδιαίτερη έμφαση στο σύστημα αξιολόγησης. Επειδή η διπλωματική εργασία πραγματεύεται την άποψη των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Χανίων για την αξιολόγηση, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση του οργανογράμματος της Δ.Ο.Υ. και τα κυριότερα στοιχεία του κάθε περιγράμματος θέσης.

3.2.3.1. Το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε

Η μεταρρύθμιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ αποτελεί κύρια επιδίωξη της διοίκησης συναισθανόμενη την ευθύνη που έχει επιφορτιστεί για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και το μέγιστο έργο της είσπραξης των δημοσίων εσόδων. Αναγνωρίζοντας ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το πλέον σημαντικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε κάθε επιχειρησιακό σχέδιο που δημοσιεύεται δίνει έμφαση στην αξιοποίηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο 2022 που έχει εκδοθεί και δημοσιευθεί τον Μάρτιο 2022 οι στόχοι που αφορούν τους υπαλλήλους είναι:

- Ενίσχυση του εργασιακού δυναμικού της Αρχής
- Επικαιροποίηση των Περιγραμμάτων Θέσεως Εργασίας (Π.Θ.Ε.)
- Υλοποίηση τουλάχιστον 10 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Φορολογικής Διοίκησης, εκ των οποίων τουλάχιστον το 60% μέσω Τηλε-εκπαίδευσης
- Υλοποίηση τουλάχιστον 4 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Τελωνειακής Διοίκησης, εκ των οποίων τουλάχιστον το 75% μέσω τηλε-εκπαίδευσης
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη τουλάχιστον ενός νέου εκπαιδευτικού προγράμματος εξειδίκευσης για τους υπαλλήλους του ΓΧΚ
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη τουλάχιστον 2 νέων διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης σύγχρονης εκπαίδευσης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ. (Επιχειρησιακό σχέδιο 2022)

Τα κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαφάνεια, η αξιοκρατία, η παροχή ίσων ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη, η εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών.

Το προηγούμενο σύστημα είχε πολλές αδυναμίες και περιορισμούς που λειτουργούσαν ανασταλτικά στην εξέλιξη των υπαλλήλων της Αρχής. Τις αδυναμίες αυτές έρχεται να καλύψει το νέο σύστημα το οποίο σχεδιάζεται με ίδια μέσα, τις υπηρεσίες και τους υπαλλήλους της Αρχής.

Οι πυλώνες πάνω στους οποίους δομείται το νέο σύστημα είναι το βαθμολόγιο, η διαχείριση της απόδοσης το σύστημα αποδοχών και η διαδικασία σταδιοδρομίας.

- | | | | |
|--------------|--------------|------------|----------------|
| 1.Βαθμολόγιο | 2.Διαχείριση | 3. Σύστημα | 4. Διαδικασίες |
| | Απόδοσης | Αποδοχών | Σταδιοδρομίας |



Σχήμα 3.7 Οι πυλώνες του νέου συστήματος ΔΑΔ της Α.Α.Δ.Ε

Πηγή: www.aade.gr

3.2.3.1.1 Βαθμολόγιο (Πυλώνας 1)

Στο βαθμολόγιο έχουν δημιουργηθεί τα περιγράμματα για όλες τις θέσεις εργασίας (ΠΘΕ), όπου περιγράφονται ο σκοπός, τα καθήκοντα και οι ικανότητες που απαιτούνται για κάθε θέση. Το κάθε περίγραμμα εντάσσεται σε μια βαθμίδα του βαθμολογίου της Α.Α.Δ.Ε και συνοδεύεται από το Πλαίσιο Ικανοτήτων δηλαδή το ελάχιστο επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο υπάλληλος για να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα του. Το Πλαίσιο Ικανοτήτων αποτελείται από τις:

- Επαγγελματικές ικανότητες,
- Τις Επιχειρησιακές ικανότητες
- Τις Διοικητικές ικανότητες

➤ Περιγράμματα Θέσεως Εργασίας και η σημασία τους

Βάσει της με αριθμό πρωτ. ΔΔΑΔ Ε1176065 ΕΞ2017²¹ (ΦΕΚ4162/Β΄/29-11-2017) απόφαση της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίστηκε η διαδικασία ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. και η κατάταξή τους στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας.

Κατόπιν της αξιολόγησης των γνώσεων και ικανοτήτων κάθε υπάλληλος τοποθετείται σε ένα περίγραμμα θέσης εργασίας, την βάση δηλαδή του νέου συστήματος διοίκησης του ανθρωπίνου

²¹ Αριθμ. ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του ν. 4389/2016 (Α΄ 94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας» - Κωδικοποιημένη

δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Ρεκλείδη & Βαξεβανίδου (2019), τα Περιγράμματα Θέσεως Εργασίας είναι πολύ σημαντικά, καθώς μεταξύ άλλων συμβάλλουν:

1. Στον καθορισμό ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών καθορίζεται βάσει της σπουδαιότητας, της πολυπλοκότητας και της υπευθυνότητας που απαιτεί η θέση εργασίας.
2. Στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία με σαφήνεια προσδιορίζονται στην περιγραφή θέσης εργασίας.
3. Στην αποφυγή παραπόνων εκ μέρους των εργαζομένων ως προς το περιεχόμενο της εργασίας τους, καθώς γνωρίζουν εκ των προτέρων τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους.
4. Στην κατεύθυνση και ένταξη των νεοπροσληφθέντων καθώς κατά την πρόσληψή τους έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν πλήρεις πληροφορίες για το περιεχόμενο της εργασίας τους
5. Στον ορθό προγραμματισμό της εκπαίδευσης, καθώς στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας αναφέρονται το είδος και το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται. (Κολοκοτρώνη Ν, Εκπαίδευση - αξιολόγηση και απόδοση των ελεγκτών της ανεξάρτητης αρχής δημοσίων εσόδων (Α.Α.Δ.Ε), μελέτη περίπτωσης κέντρο έλεγχου φορολογουμένων μεγάλου πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π) Αθήνα 2020, διπλωματική εργασία.)

Το κάθε περίγραμμα θέσης εντάσσεται σε μια βαθμίδα του Βαθμολογίου της Α.Α.Δ.Ε. Το νέο βαθμολόγιο βασίζεται στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της αποτύπωσης της βαρύτητας του σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και συγκεκριμένα κριτήρια διεθνών πρακτικών.

Στην τελική κατάταξη συν-αξιολογούνται:

- Γνώσεις και εμπειρία
- Κριτική σκέψη και Λήψη αποφάσεων
- Πολυπλοκότητα και Δημιουργικότητα
- Επιρροή και Εποπτεία
- Επαφές και επικοινωνία
- Συνθήκες εργασίας

Τα περιγράμματα θέσης σχηματίζουν μεγάλες οικογένειες θέσεων με βάση τα καθήκοντα τους:

- ✓ Επιτελικές θέσεις ευθύνης (Γενικοί Διευθυντές , Τμηματάρχες Κεντρικών Υπηρεσιών)
- ✓ Επιχειρησιακές θέσεις Ευθύνης (Διευθυντές, Υποδιευθυντές, Τμηματάρχες Περιφερειακών και Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών)
- ✓ Επιχειρησιακές και υποστηρικτικές θέσεις υπαλλήλων (Υπάλληλοι Κεντρικών και Περιφερειακών υπηρεσιών) (Βαθμολόγιο Α.Α.Δ.Ε. www.aade.gr)

➤ Έντυπο Καταλληλότητας & Επάρκειας

Για την κατάταξη των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (Π.Θ.Ε) συμπληρώθηκε το παρακάτω Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας.

Οι επαγγελματικές ικανότητες αναφέρονται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε περίγραμμα θέσης

Τις επιχειρησιακές ικανότητες που αφορούν τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση εργασίας και

Τις Διοικητικές ικανότητες οι οποίες σχετίζονται με θέσεις εργασίας με διοικητικές αρμοδιότητες συνήθως με θέσεις ευθύνης αλλά όχι αποκλειστικά με αυτές.

Ο υπάλληλος για να κριθεί κατάλληλος ως κάτοχος μιας συγκεκριμένης θέσης πρέπει:

α) να κατέχει τα Απαιτούμενα Τυπικά Προσόντα του συγκεκριμένου Περιγράμματος Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε), όπως αυτά αποτυπώνονται στον πίνακα Α του εντύπου Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας και

β) να αξιολογείται ότι διαθέτει το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας τουλάχιστον στο 75% των απαιτούμενων ικανοτήτων (Επαγγελματικές, Επιχειρησιακές, Διοικητικές) που περιλαμβάνονται στο εν λόγω Π.Θ.Ε. και αποτυπώνονται στους πίνακες Β, Γ και Δ του εντύπου Ελέγχου Καταλληλότητας & Επάρκειας. Τα επίπεδα επάρκειας των απαιτούμενων ικανοτήτων δημοσιεύτηκαν στο ίδιο ΦΕΚ 4227/01-12-2017 ²²

²² Αριθ. ΦΕΚ: 4227/ Β' / 01-12-2017. ΘΕΜΑ: «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)»

Υπόδειγμα

Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου – Θέσης Εργασίας

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

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

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

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

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

Συνολική Αποτίμηση:

Καλύπτει τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης Θέσης Εργασίας ;

Ναι ☐

Όχι ☐

Ομοφωνία;

Ναι ☐

Όχι ☐

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

Ναι ☐

Όχι ☐

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

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

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

.....
.....

(συνέχεια στην πίσω σελίδα αν χρειαστεί)

Αξιολογητές: Ημερομηνία:

Σχήμα 3.8 : Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας & Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας

Πηγή:ΦΕΚ4227/01-12-2017

Παρακάτω παρουσιάζεται το πλαίσιο επιχειρησιακών ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.

Πλαίσιο Επιχειρησιακών Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.

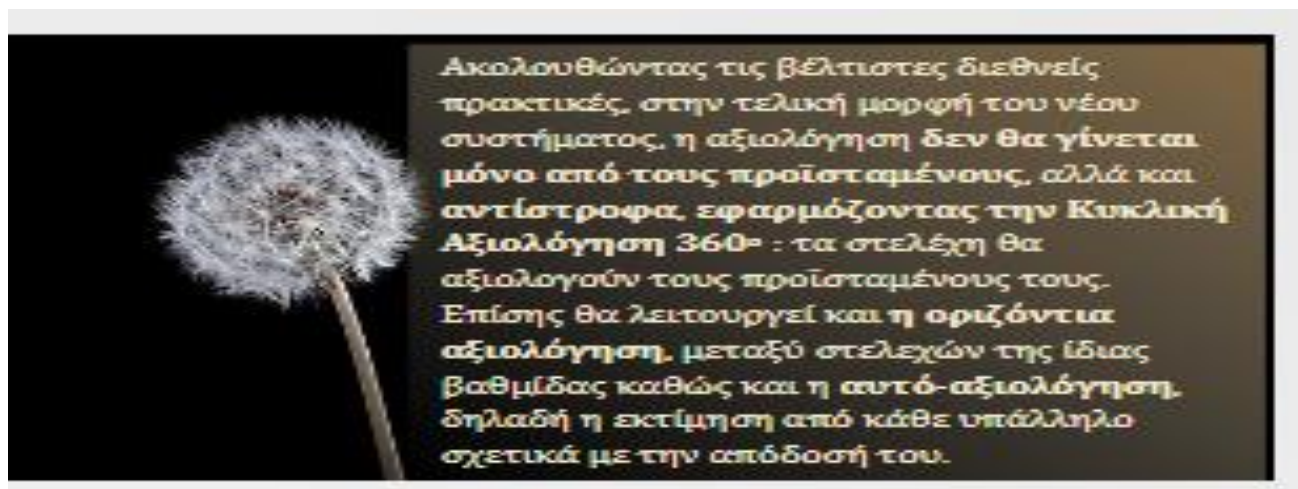
1. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ Γ.Δ.Φ.Δ.

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.

3.2.3.1.2 Διαχείριση της Απόδοσης με Ποσοτικά και Ποιοτικά κριτήρια

(Πυλώνας 2)



Σχήμα 3.8 Βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ

Πηγή: www.aade.gr

Στόχος του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης είναι αφενός η επιβράβευση των ικανοτήτων και της προσπάθειας των στελεχών και αφετέρου η ενίσχυση και υποστήριξη αυτών που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να βελτιωθούν επαγγελματικά.

➤ Τα στάδια της Διοίκησης Απόδοσης

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται ένα τυπικό Σύστημα Απόδοσης το οποίο έχει κυκλική μορφή. Ξεκινά με την περιγραφή θέσης εργασίας και τον ορισμό των ομαδικών στόχων, βάσει των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Στη συνέχεια τίθενται οι ατομικοί στόχοι που πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι.

Για την επίτευξη των στόχων θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης στηριζόμενο στην κατάλληλη εκπαίδευση αλλά και στην υποστήριξη από τον προϊστάμενο με την καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών.

Το σύστημα κλείνει με την αξιολόγηση των στόχων που επιτεύχθηκαν σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και σε ετήσια βάση και η οποία είναι συνδεδεμένη με την παροχή επιπρόσθετων αμοιβών ανάλογα με το ποσοστό επιτυχίας. (Ν.Παπαλεξανδρή, 2008).



Σχήμα 3.9: Τα στάδια στο Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης

Πηγή: Ν. Παπαλεξανδρή «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

Βάσει των παραπάνω για να είναι ένα σύστημα Διοίκησης αποδοτικό θα πρέπει να επικεντρώνεται στο σαφή προσδιορισμό των στόχων, στον τρόπο διαδικασίας της αξιολόγησης και στην ανατροφοδότηση αυτών των πληροφοριών για πιθανές βελτιώσεις του συστήματος

Η Α.Α.Δ.Ε σχεδίασε το σύστημα απόδοσης των υπαλλήλων της, βάσει αυτών των προτύπων το οποίο αναλύεται παρακάτω.

➤ Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε

Σύμφωνα με το άρθρο 28 του Ν.4389/2016 και με το με αριθμό. πρτ. ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ2018/28-12-2018 έγγραφο της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το (ΦΕΚ6225/Β’/31-12-2018) ²³έχουν καθοριστεί τα όργανα, τα κριτήρια και η διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε

²³ ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018: Καθορισμός της οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων,



Σχήμα 3.10 Το σύστημα Διαχείρισης της απόδοσης

Πηγή: Διπλωματική Εργασία Κολοκοτρώνη Νίκη

Προγραμματισμός – Στοχοθεσία

Οι στόχοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους επιχειρησιακούς που αποτυπώνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο κάθε έτους και στους λειτουργικούς που προκύπτουν από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες κάθε Οργανικής Μονάδας και μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά σε αυτούς του επιχειρησιακού σχεδίου.

Πριν την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει σε τι θα αξιολογηθεί και ποιους στόχους καλείται να επιτύχει. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τεθέντων στόχων βασίζονται στην μεθοδολογία S.M.A.R.T.



Σχήμα 3.11 Χαρακτηριστικά στόχων.

Πηγή: Βακόλα Μαρία και Νικολάου Ιωάννης (2019) «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά»

Α) Συγκεκριμένοι: πρέπει να υπάρχει σαφής ορισμός των στόχων και να προσδιορίζονται επακριβώς έτσι ώστε να μην αφήνουν περιθώρια μη κατανόησης αυτών

Β)Μετρήσιμοι: Οι στόχοι διακρίνονται σε ποιοτικούς και ποσοτικούς. Είναι πολύ σημαντικό να μπορούν να προσδιοριστούν με μετρήσιμα κριτήρια ώστε να μπορούν να γίνουν και πιο κατανοητοί.

Γ) Εφικτοί: να μπορούν να πραγματοποιηθούν με βάση τις δυνατότητες και τους πόρους που έχει ο φορέας στην διάθεση του.

Δ) Ρεαλιστικοί: Να μπορεί να αποτυπωθεί με ρεαλιστικό τρόπο το επίπεδο επίτευξης και πως μπορεί αυτό να υλοποιηθεί.

Ε) Χρονικά δεσμευτικοί: να δηλώνεται σαφές η χρονική περίοδος που πρέπει να ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Μετά την Κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε. οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κατανέμονται στις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Υποδιευθύνσεις και Τμήματα ή Αυτοτελή Γραφεία, με ευθύνη του εκάστοτε ιεραρχικά Προϊστάμενου.

Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κάθε Οργανικής Μονάδας αποτελούν τους Ατομικούς στόχους των αντίστοιχων προϊσταμένων συμπληρωματικά με τους λειτουργικούς στόχους που προκύπτουν από τις αρμοδιότητες κάθε οργανικής μονάδας και τις ανάγκες της σωστής λειτουργίας τους.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθορισμού της στοχοθεσίας κάθε Οργανικής μονάδας ο προϊστάμενος παρουσιάζει στην ολομέλεια του τμήματος τους τεθέντες στόχους και εισάγει προς συζήτηση τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου βάσει των γνώσεων, των ικανοτήτων τους, της εμπειρίας τους και την θέση εργασίας που έχουν. Βασικό μέλημα είναι η κατανομή των στόχων να γίνει επιμεριστικά λαμβάνοντας υπ' όψιν τους τον βαθμό δυσκολίας επίτευξης κάθε στόχου. Στα πλαίσια της συνέντευξης που ακολουθεί του προϊστάμενου με κάθε αξιολογούμενο και αφού ληφθεί η άποψη του δεύτερου, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά τους ατομικούς στόχους οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες με χρονικά προσδιοριζόμενη υλοποίηση και αποτυπώνονται στο έντυπο τεθέντων στόχων

Η στοχοθεσία καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα που συνδέεται με αυτήν όπως δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων χρονοδιάγραμμα υλοποίησης κα αποτυπώνονται στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα ΙΙ στο τέλος της εργασίας.

➤ Αξιολόγηση της απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης απαιτεί πολύ χρόνο καθώς και πολλές φορές επίπονη προσπάθεια. Αν και υπάρχουν εντάσεις και διαφωνίες μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, εάν γίνει σωστά αποφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα και μεγάλο κέρδος για τον οργανισμό αλλά και τον εργαζόμενο όπως έχουμε δει και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Αφού το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται η κινητήρια δύναμη του οργανισμού θετικά αποτελέσματα στην αξιολόγηση αυτού φέρει και σημαντικά οφέλη όπως βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, εξέλιξη των υπαλλήλων εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών και πολλά άλλα που συγκαταλέγονται στα γενικότερα οφέλη μιας σωστής διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. (Ν. Παπαλεξανδρή, 2008).

Είναι προφανές ότι για να φέρει αυτά τα αποτελέσματα η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι δίκαιη και διαφανής, στοιχεία που θεωρούνται σημαντικά και καθοριστικά για την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζομένους.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο όπου έχουν εξετασθεί εκτενέστερα τα θέματα που αφορούν την διαδικασία αξιολόγησης αυτή ενέχει δυσκολίες και τρωτά σημεία κατά την εφαρμογή της. Παρόλο που η μέθοδος αξιολόγησης που θα επιλεγθεί είναι βασικό, τα λάθη ή παραλείψεις που ελλοχεύει είναι πολλά.

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζει η Α.ΑΔ.Ε. δεν θα μπορούσε να αποτρέψει όλα τα λάθη, παραλείψεις και προβλήματα αυτής της διαδικασίας. Έτσι τα κυριότερα από αυτά είναι:

Ασαφή πρότυπα. Η κλίμακα αξιολόγησης ερμηνεύεται διαφορετικά από κάθε προϊστάμενο με αποτέλεσμα τον διαφορετικό ορισμό ποια θεωρείται καλή απόδοση ή όχι.

Μεροληψία: Ο προϊστάμενος πολλές φορές μεροληπτεί επηρεασμένος από συναισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας προς τους υπαλλήλους του με αποτέλεσμα θετική ή αρνητική βαθμολογία χωρίς αυτό να αντιπροσωπεύει πάντα την πραγματική επίδοση των υφισταμένων του.

Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα: Πολλοί αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν είτε πολύ αυστηρά είτε πολύ επιεική προκειμένου να αποφύγουν σχόλια περί διακρίσεως μεταξύ των αξιολογούμενων.

Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης που δημιουργείται όταν οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν σε μια μεσαία κλίμακα για να αποφεύγονται οι μεγάλες αποκλίσεις στην βαθμολογία και ακολούθως προβλήματα μεταξύ αυτών και των υπαλλήλων ή και μεταξύ των υπαλλήλων μόνο.

Από τα παραπάνω και από μια σειρά άλλων προβλημάτων καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αμφισβητείται από κανέναν και παράλληλα να δίνει με σαφή τρόπο τα κριτήρια στα οποία οι υπάλληλοι αξιολογούνται. Η συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου είναι οι βασικότεροι λίθοι αυτού της διαδικασίας. (Gary Dessler, 2015).

➤ Κυκλική αξιολόγηση

Την μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360 μοιρών) επέλεξε η Α.Α.Δ.Ε. για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της.

Βάση αυτού του συστήματος της αξιολόγησης είναι η συμμετοχή όλων των υπάλληλων με την ιδιότητα του αξιολογητή και αξιολογούμενου.

Κάθε εργαζόμενος αξιολογείται από τον Προϊστάμενο του, από τους συναδέλφους του, από τους υφισταμένους του και τέλος από τον ίδιο τον εαυτό του κάνοντας αυτοαξιολόγηση.

Η κυκλική αξιολόγηση πραγματοποιείται αποκλειστικά στο πλαίσιο της ποιοτικής αξιολόγησης.

Η Αξιολόγηση γίνεται το δεύτερο δεκαπενθήμερο του μηνός Φεβρουαρίου του επόμενου έτους από όλους τους Αξιολογητές, αφού προηγηθεί η αυτό-αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Στις περιπτώσεις που υπάρχει απόκλιση μεταξύ των τεθέντων και πραγματικών αποτελεσμάτων η στοχοθεσία δύναται να αναπροσαρμοστεί, (κατάργηση, συμπλήρωση, διόρθωση) να αλλάξει το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του. Η αναθεώρηση ή αναπροσαρμογή γίνεται με απόφαση του Διοικητή ή του αρμόδιου για την στοχοθεσία οργάνου.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους είδη αξιολόγησης.

Την **ποσοτική** όπου προσδιορίζονται με ποσοτικά στοιχεία το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους που αυτή επιδιώκει και κριτήριο αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των ατομικών στόχων σύμφωνα με τους δείκτες μέτρησης που αποτυπώνεται στο παρακάτω έντυπο και

την **ποιοτική** που αποσκοπεί στον προσδιορισμό με βάση τα ποιοτικά στοιχεία λαμβάνοντας υπ' όψιν τον βαθμό αξιοποίησης των γνώσεων και το επίπεδο ικανοτήτων του εργαζόμενου, το αποτέλεσμα σε σχέση με την στοχοθεσία αυτού. Κριτήριο ποιοτικής αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επιπέδου ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος όπως αυτές ορίζονται στο προφίλ ικανοτήτων του περιγράμματος θέσης και αναλύονται σε επαγγελματικές και επιχειρησιακές για τους υπαλλήλους και επαγγελματικές επιχειρησιακές και διοικητικές για τους κατέχοντες θέση ευθύνης.

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

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

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

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

Σχήμα 3.12 Έντυπο Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.

Πηγή: Εθνικό τυπογραφείο (<http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek/ΦΕΚ.6225/B/31-12-2018>)

Ο συνολικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το άθροισμα και των δύο τρόπων αξιολόγησης. Τα ποσοστά βαρύτητας για τους υπαλλήλους είναι 50% για κάθε τύπο αξιολόγησης ενώ για τους προϊσταμένους το ποσοστό βαρύτητας για την ποσοτική αξιολόγηση είναι 60% ενώ για την ποιοτική είναι 40%.

➤ Αξιολογητές & αξιολογούμενοι

Για την ποσοτική αξιολόγηση ως αρμόδιος ορίζεται ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος του αξιολογούμενου.

Για την ποιοτική αξιολόγηση βάσει της κυκλικής αξιολόγησης 360° ορίζονται ως κάτωθι:

Για τους Υπαλλήλους οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι οι οποίοι υπηρετούν στο ίδιο τμήμα εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης και είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση των συναδέλφων δεν προσμετρείται στην συνολική αξιολόγηση του υπαλλήλου.

Για τους υπαλλήλους που κατέχουν Θέση Ευθύνης ως αξιολογητές ορίζονται:

- α) Οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους
- β) Οι λοιποί κάτοχοι Θέσεων Ευθύνης του ίδιου επιπέδου. Ούτε αυτή η αξιολόγηση προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.
- γ) Οι υφιστάμενοί τους, χωρίς να προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση.

Αυτοαξιολόγηση

Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει στην αυτό-αξιολόγησή του, η οποία δεν προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση αλλά αποσκοπεί στην βελτίωση της αυτοεικόνας του.

Υποχρεωτικό προκειμένου ο αξιολογητής να αξιολογήσει οποιονδήποτε αξιολογούμενο είναι να συνεργάζεται μαζί του τουλάχιστον πέντε (5) μήνες κατά την περίοδο αξιολόγησης.

Βαθμολογία Αξιολογητών

Η ποσοτική αξιολόγηση διενεργείται μόνο από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο.

Η βαθμολογία της ποιοτικής αξιολόγησης υπολογίζεται μόνο με την βαθμολογία του πρώτου και του δεύτερου αξιολογητή και λαμβάνεται ο μέσος όρος. Η βαθμολογία των λοιπών αξιολογητών όπως αναφέραμε παραπάνω δεν προσμετράτε στην συνολική βαθμολογία αλλά οι αξιολογητές την λαμβάνουν υπ' όψιν τους.

Στην ποιοτική αξιολόγηση σε περίπτωση βαθμολογίας με επίπεδο κατώτατο από αυτό που έχει ορισθεί σαν απαιτούμενο από την θέση εργασίας απαιτείται από τον αξιολογητή να αιτιολογήσει την βαθμολογία αυτή, η οποία πρέπει να στηρίζεται σε πραγματικά περιστατικά, τα οποία καταδεικνύουν μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα.

➤ Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία Αξιολόγησης το αρμόδιο Τμήμα επεξεργάζεται τα στατιστικά δεδομένα και συντάσσει τις ανάλογες εκθέσεις ανάλυσης των δεδομένων που έχουν συλεγχθεί. Από την επεξεργασία αυτή παράγονται στοιχεία ανά κατηγορία θέσεων εργασίας σχετικά με τους τομείς, τις λειτουργίες και τις ικανότητες, όπου παρατηρείται υπέρ επάρκεια, επάρκεια ή υστέρηση στην απόδοση. Από αυτή την διαδικασία αναγνωρίζονται και οι εκπαιδευτικές ανάγκες και σχεδιάζονται τα σχετικά προγράμματα και δράσεις από την φορολογική και τελωνειακή Ακαδημία.

Ιδιαίτερη διαχείριση υπάρχει στους αξιολογούμενους που συγκεντρώνουν βαθμολογία ίση ή ανώτερη του 95 για τρεις (3) συναπτές βαθμολογικές περιόδους. Εφόσον έχει οριστικοποιηθεί από την Ειδική επιτροπή Αξιολόγησης η βαθμολογία αναζητούνται από κοινού η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του στην ίδια υπηρεσία ή σε άλλη θέση εντός της Α.Α.Δ.Ε.

Για τον υπάλληλο, που λαμβάνει βαθμολογία κατώτερη του σαράντα για δύο συναπτές βαθμολογικές περιόδους αναζητείται άλλη θέση εργασίας εντός της Α.Α.Δ.Ε., σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα του, τις ικανότητές του και κάθε στοιχείο από το προσωπικό φάκελό του. Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν.4354/2015 που εφαρμόζεται από 01/01/2018 «στις περιπτώσεις που ο υπάλληλος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, βαθμολογείται ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία, μετά από τρεις (3), ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις, δύναται να αναστέλλεται η αυτόματη μισθολογική του εξέλιξη. Η ως άνω αναστολή έχει μέγιστη διάρκεια έως ένα (1) έτος.

3.2.3.1.3 Σύστημα Αποδοχών (Πυλώνας 3)

Η παροχή οικονομικών κινήτρων όχι μόνο στα διευθυντικά στελέχη αλλά και σε όλους τους υπαλλήλους αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα διοίκησης των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η Α.Α.Δ.Ε. στοχεύει και στην ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού της. Πρέπει να σημειωθεί ότι για τον προσδιορισμό αυτών των αμοιβών θα πρέπει να λαμβάνονται για κάθε θέση εργασίας διάφοροι παράγοντες όπως οι δεξιότητες που χρειάζονται οι απαιτούμενες γνώσεις ο βαθμός δυσκολίας κάθε έργου οι ευθύνες που απορρέουν κ.α.

Βάσει των παραπάνω το νέο Σύστημα Αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε επιδιώκει :

- Να διαμορφώσει τις αποδοχές ώστε να λαμβάνονται υπόψη εκτός από την αρχαιότητα και την βαθμίδα εκπαίδευσης, οι συνθήκες εργασίας, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του κάθε στελέχους της Α.Α.Δ.Ε.
- Να εφαρμοστεί η μέθοδος ανταμοιβής πρόσθετων αμοιβών με την μορφή (bonus) έχοντας σαν βάση την αποτελεσματικότητα και την βαρύτητα του έργου κάθε εργαζόμενου..
- Να διαμορφωθούν για όλους τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στην Α.Α.Δ.Ε εισαγωγικοί μισθοί ανάλογοι των προσόντων τους και των καθηκόντων που τους ανατίθενται.
- Να δοθούν μισθολογικά κίνητρα θητείας σε συνοριακές και απομακρυσμένες περιοχές, όπου η παρουσία των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε είναι αναγκαία για την προστασία των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των πολιτών.(www.aade.gr διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού)

Προτεραιότητα μέσω του νέου συστήματος αποδοχών είναι να αρθούν οι στρεβλώσεις των προηγούμενων μισθολογικών καθεστώτων και να δοθούν κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη στην Α.Α.Δ.Ε

3.2.3.1.4 Προσωπική Ανάπτυξη – Πορεία Σταδιοδρομίας (Πυλώνας 4)

Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης κάθε εργαζομένου υπάρχει το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης, δηλαδή η ολοκληρωμένη συμβουλευτική διαδικασία που καταρτίζεται μεταξύ του άμεσου προϊσταμένου και του εργαζομένου βάσει του οποίου θα επιτυγχάνεται η επιτυχής ολοκλήρωση του έργου.

Το πρόγραμμα συντάσσεται έχοντας σκοπό την εναρμόνιση των ατομικών επαγγελματικών στόχων του υπαλλήλου με τους Επιχειρησιακούς στόχους της Υπηρεσίας του. Στο προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης προσδιορίζονται:

- α. Οι στόχοι (Βραχυπρόθεσμοι, Μεσοπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι) προσωπικής ανάπτυξης του αξιολογούμενου.
- β. Οι προς ανάπτυξη ή απόκτηση Ικανότητες
- γ. Οι ενέργειες για την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης.
- δ. Οι απαραίτητοι πόροι για την κάλυψη των ενεργειών.
- ε. Ο τρόπος μέτρησης της προόδου ή της υλοποίησης των στόχων ανάπτυξης.
- στ. Κατάσταση προόδου

Τα δεδομένα του Προγράμματος Προσωπικής Επαγγελματικής Ανάπτυξης αξιοποιούνται:

- α) για την καταγραφή των ευρημάτων της ολοκληρωθείς αξιολόγησης και στην προετοιμασία των σχετικών συμπερασμάτων, βελτίωσης σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, ή ενδεικτικού καθορισμού της πορείας σταδιοδρομίας.
- β) για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του αξιολογούμενου υπαλλήλου,
- γ) για τον καθορισμό των ενεργειών - δράσεων για την βέλτιστη εφαρμογή του και
- δ) για τον έλεγχο της εκπλήρωσης των προσωπικών στόχων Πορείας Σταδιοδρομίας του αξιολογούμενου υπαλλήλου. (ΔΔΑΔ Ε 1191816 2018)²⁴.

Το έντυπο του Προγράμματος Προσωπικής Ανάπτυξης περιλαμβάνεται στο Παράρτημα IV στο τέλος της παρούσας εργασίας.

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

²⁴ ΔΔΑΔ Ε 1191816 2018

Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94)

Πού καταλήγει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε στέλεχος της ΑΑΔΕ θα είναι τοποθετημένο σε συγκεκριμένο **Περίγραμμα Θέσης Εργασίας**, με βάση τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία του.

Το κάθε **Περίγραμμα Θέσης** θα έχει **ενταχθεί** σε μια **βαθμίδα του βαθμολογίου** της ΑΑΔΕ.

Ακολουθώντας τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης θα στηρίζεται στην **Κυκλική (360°) Ποσοτική** και στην **Ποιοτική Αξιολόγηση**.

Λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς πρακτικές απολαβών των φορολογικών και τελωνειακών αρχών, το **νέο Σύστημα Αποδοχών της ΑΑΔΕ**, που θα καταρτιστεί με βάση το νέο βαθμολόγιο, δεν θα διαμορφώνεται μόνο με βάση τη βαθμίδα εκπαίδευσης και τα έτη υπηρεσίας, αλλά θα δίνει έμφαση στα καθήκοντα και τις ευθύνες, στις συνθήκες εργασίας, καθώς και στην αποτελεσματικότητα του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ.

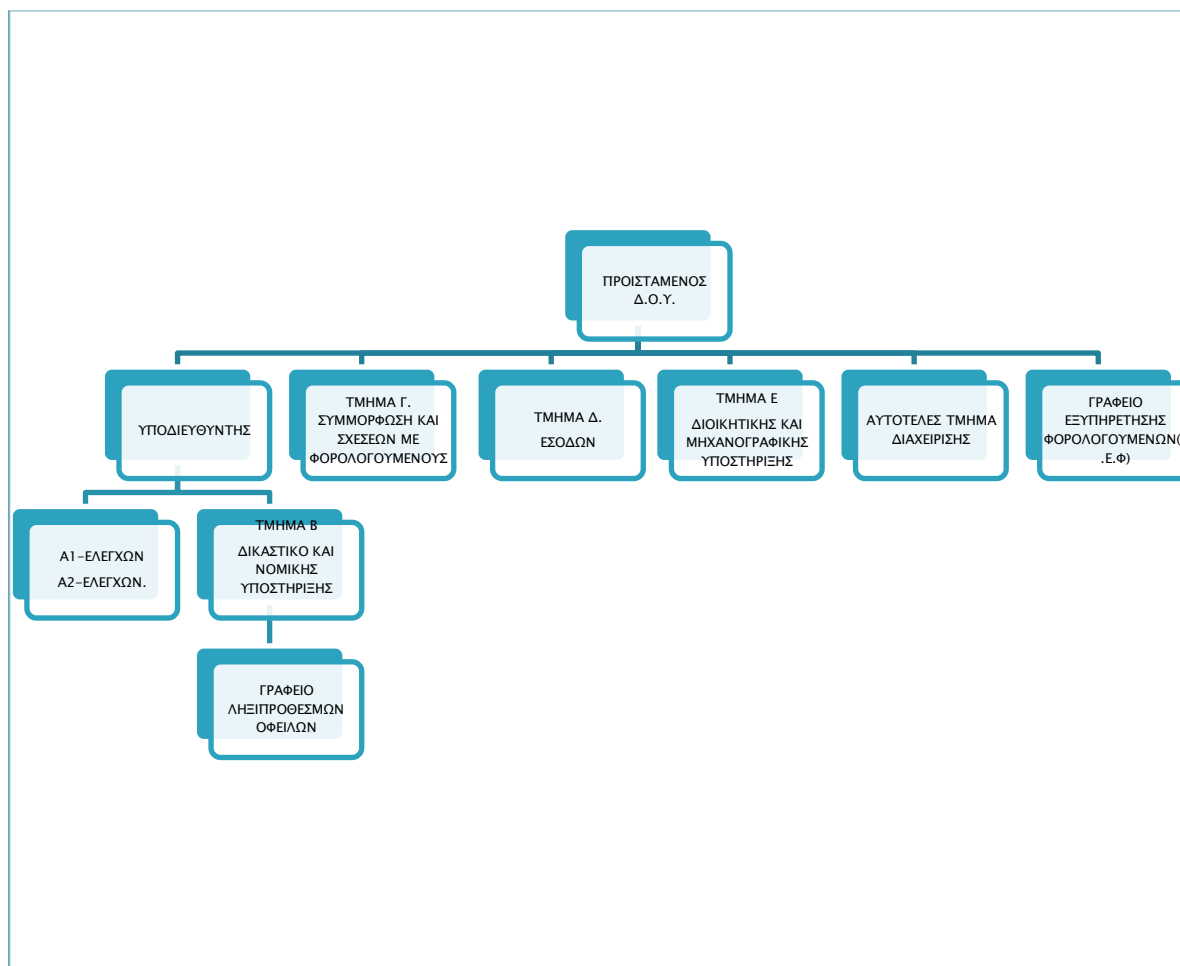
Κάθε στέλεχος της ΑΑΔΕ θα έχει σαφή εικόνα για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που του παρέχονται μέσα στην ΑΑΔΕ και για την εκπαίδευση που χρειάζεται να λάβει προκειμένου να επιτύχει την επαγγελματική εξέλιξη που επιδιώκει.

Απώτερος στόχος, μέσω της ορθής κατανομής και αξιοποίησης του προσωπικού μας, της παροχής κινήτρων για βελτίωση, εξέλιξη και πρόοδο, να κάνουμε την ΑΑΔΕ **ισχυρή και αποτελεσματική**, ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής και να **παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες**.

Πηγή: www.aade.gr

3.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ

Το οργανόγραμμα της Δ.Ο.Υ Χανίων, όπως αυτό έχει σχεδιαστεί και αποτυπωθεί από την κεντρική διοίκηση παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί



Σχήμα 3.13 Οργανόγραμμα Δ.Ο.Υ Χανίων

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

3.3.1 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ

Άμεσα Προϊστάμενος : Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης.

Στην ανώτερη κλίμακα ιεραρχίας μιας περιφερειακής Υπηρεσίας όπως είναι η Δ.Ο.Υ. Χανίων είναι η θέση του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.

Σκοπός της θέσης εργασία του προϊστάμενου της Δ.Ο.Υ. Χανίων είναι να διασφαλίζει την εφαρμογή της νομοθεσίας και την βελτιστοποίηση των διαδικασιών την πάταξη της φοροδιαφυγής και φοροδιαφυγής, την μεγιστοποίηση των εσόδων μέσα από αποτελεσματικούς φορολογικούς ελέγχους και μέσω των τρόπων συμμόρφωσης των φορολογουμένων.

Οι ειδικές αρμοδιότητες που έχει είναι η διοίκηση της Δ.Ο.Υ με τρόπο αποτελεσματικό διασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία της και την σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Συμβάλλει στην αποτελεσματική Διοίκηση και στην βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης της Φορολογικής Περιφέρειας καθώς και στο πρόγραμμα μεταρρύθμισης της Α.Α.Δ.Ε.

Τα κύρια καθήκοντα του περιγράφονται στο Περίγραμμα θέσεως της Α.Α.Δ.Ε. και παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Επιβλέπει την σωστή και ενιαία εφαρμογή της νομοθεσίας και συντονίζει τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων εισπραξης που τίθενται.

Παρακολουθεί την εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου και των ασύγχρονων τεχνικών εισπραξης των οφειλών όπως έχουν υιοθετηθεί από την Διεύθυνση Εισπράξεων.

- Σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή και τον Προϊστάμενο του τμήματος Νομικής Υποστήριξης μεριμνά για την νομική υποστήριξη της Δ.Ο.Υ. για περιπτώσεις αντικρούσεων και άσκησης ενδίκων μέσων από τους φορολογούμενους.
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Ο.Υ. σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των Τμημάτων με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του ποροσκοπικού και την βέλτιστη λειτουργία της Δ.Ο.Υ.
- Επικοινωνεί με τους φορολογούμενους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο , σε συχνή βάση με τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. σχετικά για το έργο της υπηρεσίας δίνοντας και τις απαιτούμενες αναφορές όταν ζητηθούν ή σε τακτά χρονικά διαστήματα όπως ορίζονται από το επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε.

Τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, τυπικές προϋποθέσεις, κλάδος και κατηγορία ορίζονται στο άρθρο 26 του ν. 4389/16 και τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ικανότητες και τα επιθυμητά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο Προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.1 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.2 ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Άμεσα προϊστάμενος :Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ.

Στην άμέσως προηγούμενη κλίμακα ιεραρχίας είναι η θέση της Υποδιεύθυνσης που είναι ο άμεσος προϊστάμενος δύο Προϊσταμένων (2) Τμημάτων Ελέγχου και ενός Προϊσταμένου τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης

Σκοπός της θέσης της Υποδιεύθυνσης είναι σε άμεση συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ., να διασφαλίζει την εφαρμογή της νομοθεσίας και την αποδοτικότητα των διαδικασιών για την μεγιστοποίηση των εσόδων και την επίτευξη των στόχων όπως αυτοί τίθενται από την Διεύθυνση Εισπράξεων.

Κύρια καθήκοντα του είναι:

- Συντονίζει τους Προϊσταμένους τμημάτων για την διενέργεια ελέγχων επί των φορολογούμενων και των επιχειρήσεων αρμοδιότητας της Δ.Ο.Υ. καθώς και φορολογικών ελέγχων για την συμμόρφωση των φορολογούμενων και τον εντοπισμό εισοδημάτων και περιουσιακών στοιχείων που δεν έχουν δηλωθεί.
- Σε συνεργασία με τον επόπτη κάνει κατανομή της στοχοθεσίας των ελέγχων ‘όπως έχουν τεθεί από την Διεύθυνση ελέγχων και συντονίζει όλες αυτές τις διαδικασίες που προβλέπονται για την διεκπεραίωση αυτών.

- Μεριμνά σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Δικαστικού τμήματος για την νομική υποστήριξη της Δ.Ο.Υ. στην άσκηση ένδικων μέσων που ασκούνται από φορολογούμενους.
- Επικοινωνεί: α) με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, β) σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με Επιτελικά Στελέχη των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το έργο της

υπηρεσίας, γ) τακτικά με τρίτους φορείς εντός και εκτός Υπουργείου Οικονομικών, με σκοπό τη συλλογή, τη διασταύρωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων.

- Αναπληρώνει τον Προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ στις περιπτώσεις απουσίας του.
- Η υποδιεύθυνση εργάζεται σε ένα περιβάλλον επιφορτισμένο με πολύ πίεση από την Διοίκηση από το εσωτερικό περιβάλλον όπως επίσης και από τις χρονικές προθεσμίες (εποπτεία ελέγχων είσπραξης και βεβαίωσης- παραγραφές χρεών κα)

Τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, τυπικές προϋποθέσεις, κλάδος και κατηγορία ορίζονται στο άρθρο 26 του . 4389/16 και τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.2 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υποδιευθυντή της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.3 ΤΙΤΛΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Υποδιεύθυνσης Δ.Ο.Υ.

Κάθε τμήμα ελέγχου στελεχώνεται από τον Προϊστάμενο (επόπτη) και τους ελεγκτές και βοηθούς βεβαίωσης. Στην Δ.Ο.Υ. Χανίων την δεδομένη χρονική περίοδο που έγινε η έρευνα στην υπηρεσία υφίσταται δύο (2) τμήματα ελέγχου με δεκαπέντε (15) ελεγκτές και βοηθούς ελεγκτών.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος ελέγχου είναι σε άμεση συνεργασία με τον Προϊστάμενο Υποδιεύθυνσης της Δ.Ο.Υ. Ο ρόλος του εκτός από την σωστή γνώση και εφαρμογή της νομοθεσίας και των λοιπών διαδικασιών που κρίνονται απαραίτητες για την έγκαιρη επίτευξη των στόχων της Δ.Ο.Υ. καθορίζει και επιβλέπει την διαδικασία παρακολούθησης υλοποίησης και αξιολόγησης των στόχων του τμήματος, μέσω της ενεργής εποπτείας των των υφισταμένων του διασφαλίζει την παροχή κατευθύνσεων για την επίλυση θεμάτων.

Διοικεί το τμήμα κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του και συμβάλλει στην αποτελεσματική Διοίκηση και στην βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης της Δ.Ο.Υ.

Τα κύρια καθήκοντα που αναλαμβάνει είναι:

- Αναθέτει τις εντολές ελέγχου στους ελεγκτές
- Συντονίζει τους ελεγκτές για την αποτελεσματική και αποδοτική διενέργεια όλων των τύπων ελέγχου, παρακολουθεί και προωθεί ενεργά την επίτευξη της στόχευσης των ελέγχων όπως έχουν ορισθεί από την Διεύθυνση Ελέγχου.
- Συντονίζει και επιβλέπει την διενέργεια Μερικών Επιτόπιων Έλεγχων
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία του Τμήματος.
- Επικοινωνεί ο ίδιος προσωπικά αλλά και μεριμνά για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των φορολογουμένων για την επίλυση θεμάτων αρμοδιότητας του τμήματος.
- Επικοινωνεί: α) με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, β) σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με Επιτελικά Στελέχη των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το έργο του Τμήματος, γ) τακτικά με τρίτους φορείς εντός και εκτός Α.Α.Δ.Ε, με σκοπό τη συλλογή, τη διασταύρωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων.

Τυπικά προσόντα και οι τυπικές προϋποθέσεις, κλάδος και κατηγορία ορίζονται στο άρθρο 26 του ν. 4389/16 και τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι ικανότητες και τα επιθυμητά προσόντα που πρέπει να

έχει ο Προϊστάμενος ελέγχου.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ –ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ – ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ –ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.3 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου τμήματος Ελέγχου της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.4 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ Δ.Ο.Υ.

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ.

Ο ελεγκτής σε συνεργασία με τον βοηθό ελεγκτή διενεργούν φορολογικούς ελέγχους Νομικών και φυσικών προσώπων για την εξακρίβωση της ορθής και φορολογικής νομοθεσίας με στόχο την προάσπιση των Εσόδων του Ελληνικού Δημοσίου, την προστασία του κοινωνικού συνόλου και την αποκάλυψη και καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και φοροαποφυγής.

Οι ελεγκτές αναλαμβάνουν κατά κανόνα τις πολυπλοκότερες υποθέσεις αρμοδιότητας του τμήματος.

Κύρια καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί αφορούν:

- Την διενέργεια κάθε τύπου ελέγχου που τους ανατίθεται με εντολή ελέγχου από τον Προϊστάμενο τους τηρώντας τις προβλεπόμενες φορολογικές και ελεγκτικές διατάξεις και διαδικασίες που έχουν θεσμοθετηθεί.
- Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.
- Υπό την επίβλεψη του Επόπτη Ελέγχου, εκπαιδεύει τους νέους υπαλλήλους του Τμήματος στην ορθή διενέργεια των ελέγχων. Σε αυτό το πλαίσιο, παρέχει στους

βοηθούς ελεγκτές διευκρινίσεις και οδηγίες επί ζητημάτων που προκύπτουν κατά τον έλεγχο. Επίσης, διενεργεί από κοινού ελέγχους με νέους ελεγκτές, με σκοπό την πρακτική εκπαίδευση των νέων ελεγκτών και την εξοικείωσή τους με την ορθή εφαρμογή των καθηκόντων τους.

- Συνεργάζεται, επικοινωνεί και αλληλογραφεί: α) με το Τμήμα Δικαστικό και Νομικής Υποστήριξης ιδιαίτερα σε θέματα αντίκρουσης προσφυγών, αλλά και με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ β) με υπηρεσίες εντός και εκτός Α.Α.Δ.Ε. για την άντληση πληροφοριών και την κοινοποίηση εγγράφων, γ) με φορολογικές αρχές του εξωτερικού στο πλαίσιο διασυνοριακής ανταλλαγής πληροφοριών δ) με τους φορολογούμενους κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου
- Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ. (Βαθμολόγιο)

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι..ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ - ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ -ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.

Πίνακας 3.4 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Ελεγκτή και βοηθού Ελεγκτή της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.5 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ.Ο.Υ.

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Υποδιεύθυνσης Δ.Ο.Υ.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης είναι άμεσος προϊστάμενος των υπαλλήλων του τμήματος και ενός γραφείου ληξιπρόθεσμων οφειλών.

Στην Δ.Ο.Υ. Χανίων στο τμήμα του Δικαστικού υπηρετούν 10 υπάλληλοι και το τμήμα ληξιπρόθεσμων οφειλών είναι ενσωματωμένο στις λοιπές αρμοδιότητες του τμήματος

Ο ρόλος του Προϊσταμένου είναι να διασφαλίζει την είσπραξη των φορών και των οφειλών στο Δημόσιο με την τήρηση διαδικασιών και την λήψη μέτρων που προβλέπονται από τον Κώδικα Φορολογικής Διαδικασίας ή σε άλλες διατάξεις.

είναι επιφορτισμένος με παρακολούθηση, υλοποίηση, αξιολόγηση των στόχων του τμήματος μέσω της ενεργής εποπτείας στους υφισταμένους του και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών για την επίλυση θεμάτων που άπτονται της αρμοδιότητας του τμήματος.

Συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης της Δ.Ο.Υ., σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης.

Διοικεί το τμήμα κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του μέσω της καθημερινής συνεργασίας με τους υπαλλήλους καθώς και μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Στα καθήκοντα του συγκαταλέγονται:

- Συντονίζει τις διαδικασίες, τις ενέργειες και την εφαρμογή των τεχνικών για την επίτευξη των στόχων είσπραξης των οφειλών όπως αυτές ορίζονται από την Διεύθυνση εισπράξεων.
- Διασφαλίζει την λήψη των αναγκαστικών μέτρων εκτέλεσης και την διακοπή της παραγραφής προς διασφάλιση των συμφερόντων του Δημοσίου.
- Συντονίζει τις ενέργειες για την νομική Υποστήριξη της Δ.Ο.Υ. για αντικρούσεις προσφυγών και ενδικοφανών προσφυγών καθώς και αντικρούσεις επί ανακοπών και λοιπών ένδικων μέσων που ασκούνται από τους φορολογούμενους.

Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία του Τμήματος.

Επικοινωνεί: με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν σύνθετα ερωτήματα και ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με επιτελικά στελέχη των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το αντικείμενο του Τμήματος,

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι..ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.5 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.6 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΕΛΕΓΚΤΗΣ – ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ.Ο.Υ

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος του Τμήματος Β΄ Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης

Ο υπάλληλος-ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την τήρηση των διοικητικών διαδικασιών σε θέματα αναγκαστικής είσπραξης, μέτρα διασφάλισης, ποινικών διώξεων και λοιπών μέτρων αναγκαστικής είσπραξης όπως αυτά καθορίζονται από την Διεύθυνση Εισπράξεων, ώστε να επιτυγχάνεται η είσπραξη των εσόδων από κάθε είδους φόρου.

Παρακάτω αναφέρονται τα βασικότερα καθήκοντα του:

- Προβαίνει στην λήψη μέτρων αναγκαστικής είσπραξης (κατάσχεση κινητής ή ακίνητης περιουσίας, κατάσχεση εις χείρας τρίτων, αναγγελίες σε προγράμματα πλειστηριασμού , έκδοση υποθηκών)
- Παρακολουθεί την είσπραξη των οφειλών και της ροής των ληξιπροθέσμων και διενεργεί στατιστικές αναλύσεις και διασταυρώσεις επί των εισπράξεων της Δ.Ο.Υ.
- Αποφασίζει και εισηγείται για την λήψη όλων των μέτρων που προβλέπονται για την διαφύλαξη του συμφέροντος του Δημοσίου.

- Εισηγείται προς τον Προϊστάμενο επί αιτημάτων για άρση ή περιορισμό κατασχέσεων μετά την μελέτη του φακέλου του φορολογούμενου και την διεξαγωγή τυπικού και ουσιαστικού ελέγχου.
- Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.
- Συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας, με φορείς εκτός Α.Α.Δ.Ε., καθώς και με Τραπεζικά Ιδρύματα σε τακτική βάση.
- Έχει άμεση επαφή με τους φορολογούμενους στα πλαίσια της συναλλαγής με το κοινό αντιμετωπίζοντας πολλές φορές ιδιαίτερα αντίξοες καταστάσεις,

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι..ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.

Πίνακας 3.5 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου τμήματος Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης της Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.7 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Διεύθυνσης Δ.Ο.Υ.

Ο ρόλος του Προϊσταμένου του τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους είναι ο συντονισμός και η οργάνωση των διαδικασιών για την φορολογική συμμόρφωση των φορολογούμενων της Δ.Ο.Υ. ως προς την τήρηση των φορολογικών υποχρεώσεων στις άμεσες και έμμεσες φορολογίες αρμοδιότητας του (εισόδημα, κεφάλαιο,

Φ.Π.Α, αυτοκίνητα). Στο παραπάνω τμήμα της Δ.Ο.Υ. Χανίων και στα επιμέρους γραφεία αρμοδιότητας του εργάζονται είκοσι (20) υπάλληλοι.

Στα καθήκοντα του συγκαταλέγονται:

- Ο συντονισμός των ενεργειών για την αποτελεσματική παρακολούθηση της φορολογικής συμμόρφωσης των φορολογούμενων ως προς την εφαρμογή των οικείων φορολογικών διατάξεων .
- Ο συντονισμός των ενεργειών για την διασταύρωση των στοιχείων δηλώσεων που αποστέλλονται από την Διεύθυνση Φορολογικής Συμμόρφωσης βάσει των διασταυρώσεων και ανάλυσης κινδύνου αξιοποιώντας τα αποτελέσματα που προκύπτουν.
- Συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα της Δ.Ο.Υ και μεριμνά για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των φορολογούμενων για την επίλυση θεμάτων του τμήματος του.
- Παρακολουθεί και επιβλέπει την εφαρμογή των νόμων, των εγκυκλίων και των αποφάσεων που εκδίδουν τα αρμόδια όργανα της Διοίκησης.
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία του Τμήματος.
- Επικοινωνεί: α) με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, β) σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με Επιτελικά Στελέχη των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το έργο του Τμήματος, γ) τακτικά με τρίτους φορείς εντός και εκτός Α.Α.Δ.Ε., με σκοπό τη συλλογή, τη διασταύρωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ-ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.6 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.8 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥΣ.

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

Εκτελεί όλες τις προβλεπόμενες και απαραίτητες εργασίες σχετικά με την φορολογία αρμοδιότητας του. Συγκεκριμένα ο υπάλληλος του **τμήματος Εισοδήματος:**

Παραλαμβάνει , ελέγχει και εκκαθαρίζει τις φορολογικές δηλώσεις φυσικών και νομικών προσώπων.

Είναι υπεύθυνος για την βεβαίωση των πράξεων προσδιορισμού Φόρων τελών και λοιπών φορολογιών που εκδίδονται από το τμήμα ελέγχου κα

Ο υπάλληλος του **τμήματος Φ.Π.Α. και αυτοκινήτων** είναι αρμόδιος για

Βεβαίωση των πράξεων προσδιορισμού φόρων, τελών που έχουν σχέση με την Φορολογία Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.), που εκδίδονται από το τμήμα ελέγχου.

Βεβαιώνει ή επιστρέφει Φ.Π.Α., επιβάλλει πρόστιμα, εκδίδει πιστοποιητικά κα

Ο υπάλληλος του τμήματος **Αυτοκινήτων**, παραλαμβάνει τις άδειες κυκλοφορίας και τις πινακίδες που αποσύρονται από την κυκλοφορία, εκδίδει βεβαιώσεις τελών κυκλοφορίας, εκδίδει διπλότυπα για την καταβολή των τελών κυκλοφορίας, βεβαιώνει τέλη κυκλοφορίας που δεν έχουν πληρωθεί.

Ο υπάλληλος του τμήματος **Κεφαλαίου** είναι υπεύθυνος για την Παραλαβή-έλεγχο-εκκαθάριση δηλώσεων μεταβολής κυριότητας κινητών και ακινήτων λόγω γονικής παροχής, κληρονομιάς, δωρεάς και αγοραπωλησίας.

Ο υπάλληλος **ακίνητης περιουσίας** (ΕΝΦΙΑ-Ε9-Φ.Α.Π.) είναι υπεύθυνος για την ορθή φορολογική απεικόνιση της ακίνητης περιουσίας των φορολογούμενων με σκοπό την ορθή φορολογική μεταχείριση της. Παραλαμβάνει δηλώσεις Ε9, ΕΝΦΙΑ τις οποίες εκκαθαρίζει , επαληθεύει την ύπαρξη δικαιολογητικών, εκδίδει πιστοποιητικά για την μεταβίβαση ακινήτων, βεβαιώνει πρόστιμα στον φορολογούμενο κατά την υποβολή εκπρόθεσμης δήλωσης . Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία σχετικά με την υπόθεση του.

Ο υπάλληλος **διαχείρισης θεμάτων Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών** εκτελεί όλες τις προβλεπόμενες και απαραίτητες ενέργειες σχετικά τις υποχρεώσεις των φορολογούμενων για την τήρηση βιβλίων και έκδοση στοιχείων, που απορρέουν από τις διατάξεις περί φορολογικής απεικόνισης των συναλλαγών.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.7 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του τμήματος Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.9 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΟΔΩΝ Δ.Ο.Υ.

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Διεύθυνσης Δ.Ο.Υ.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος Εσόδων είναι άμεσος προϊστάμενος των υπαλλήλων του τμήματος ο ρόλος του είναι να διασφαλίζει την ταμειακή βεβαίωση των εσόδων την λογιστική απεικόνιση της βεβαίωσης των εισπράξεων, επιστροφών ή διαγραφών και την αποστολή των παραστατικών στοιχείων ελέγχου στο Ελεγκτικό Συνέδριο και την διαχείριση και παρακολούθηση της διαδικασίας εισπράξεων μέσω του Τραπεζικού συστήματος και γενικά των φορέων είσπραξης και της διαδικασίας των επιστροφών και να παρακολουθεί την είσπραξη των βεβαιωμένων οφειλών της Δ.Ο.Υ. Το τμήμα Εσόδων της Δ.Ο.Υ. Χανίων απασχολεί περίπου είκοσι (20) άτομα τα οποία είναι σε διάφορα αντικείμενα που άπτονται της αρμοδιότητας των εσόδων.

Οι κύριες αρμοδιότητες του Προϊσταμένου είναι:

- Καθορίζει και επιβλέπει την διαδικασία παρακολούθησης υλοποίησης και αξιολόγησης των στόχων μέσω της ενεργής εποπτείας των υφισταμένων την παροχή κατευθύνσεων για την επίλυση θεμάτων και την υποβολή αναφορών στους ανωτέρω.
- Διοικεί το τμήμα κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του μέσω της καθημερινής συνεργασίας με τους υπαλλήλους καθώς και μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του.
- Συνεργάζεται με τα άλλα τμήματα της Δ.Ο.Υ. και μεριμνά για την αποτελεσματική

εξυπηρέτηση των φορολογουμένων μέσω της επικοινωνίας με αυτούς για την επίλυση θεμάτων αρμοδιότητας του τμήματος.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ –ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ – ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.8 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του τμήματος Εσόδων Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.10 Υπάλληλος Τμήματος Εσόδων

Ο υπάλληλος του τμήματος **βεβαίωσης χρηματικών καταλόγων** εκτελεί όλες τις προβλεπόμενες και απαραίτητες εργασίες σχετικά με την βεβαίωση προστίμων από άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς.

Ο υπάλληλος **έκδοσης διπλοτύπων** εκτελεί όλες τις προβλεπόμενες ενέργειες σχετικά με την έκδοση διπλοτύπων είσπραξης οφειλών.

Ο υπάλληλος **έκδοσης φορολογικής ενημερότητας** ελέγχει την εικόνα του φορολογούμενου και εκδίδει Αποδεικτικό Φορολογικής Ενημερότητας εαν συντρέχουν όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις

Ο υπάλληλος **επιστροφών – διαγραφών και υπερείσπραξεων** είναι επιφορτισμένος με τις επιστροφές , συμψηφισμούς ,και διαγραφές βεβαιωμένων ποσών και την πίστωση των ποσών των υπερείσπραξεων σε συσχετισμό με τις οφειλές του φορολογούμενου.

Ο υπάλληλος **Λογιστικού** Εκτελεί όλες τις προβλεπόμενες και απαραίτητες εργασίες προκειμένου να ενημερώνει τον Προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ. για την πορεία των εσόδων αυτής και την έκδοση στατιστικών στοιχείων. Πραγματοποιεί την συμφωνία του τμήματος με τις εισπράξεις του ταμείου σε καθημερινή βάση και πραγματοποιεί το λογιστικό κλείσιμο της ημέρας.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.

Πίνακας 3.9 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του τμήματος Εσόδων Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.11 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ.

Ο ρόλος του προϊσταμένου του τμήματος Διοικητικής και Μηχανογραφικής υποστήριξης είναι να διασφαλίζει την Διοικητική και Μηχανογραφική υποστήριξη όλων των λειτουργιών της Δ.Ο.Υ. και την ορθή απεικόνιση των στοιχείων των φορολογούμενων στο σύστημα Μητρώου του TAXIS.

Τα κύρια καθήκοντα του περιλαμβάνουν τον συντονισμό των ενεργειών αυτών και των διαδικασιών που ορίζονται για την εγγραφή στο φορολογικό Μητρώο καθώς και της συντήρησης της γενικής εικόνας του φορολογούμενου για την μεταβολή φορολογικού ενδιαφέροντος.

Επιβλέπει την ορθή καταχώρηση των μεταβολών των φορολογουμένων στο φορολογικό μητρώο προκειμένου να υποστηρίξει τη λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος (TAXIS).

Φροντίζει για την διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Δ.Ο.Υ. και μεριμνά για την υγιεινή και ασφάλεια των χώρων στέγασης αυτής, για την εξασφάλιση των υλικών και του εξοπλισμού που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της καθώς και για την συντήρηση και επισκευή αυτού.

Επικοινωνεί: α) με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, β) σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με Επιτελικά Στελέχη των

Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το έργο του Τμήματος

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΤΥΧΙΟ Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι., ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΙΤΛΟ ΣΠΟΥΔΩΝ.
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΕΝΔΕΛΕΧΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.
	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ,ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ,ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Πίνακας 3.10 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Προϊσταμένου του Τμήματος Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στη Δ.Ο.Υ Χανίων στο τμήμα απασχολούνται γύρω στους δώδεκα (12) υπαλλήλους .Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι πολλές. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των καθηκόντων κάθε τμήματος.

Ο υπάλληλος **Μητρώου** διασφαλίζει την ορθή εκτέλεση της διαδικασίας έναρξης, μεταβολής, διακοπής εργασιών, και εκπροθέσμων διακοπών εργασιών νομικών και φυσικών προσώπων, αποδίδει, απενεργοποιεί Α.Φ.Μ., καταχωρεί ενάρξεις, διακοπές και μεταβολές φυσικών και νομικών προσώπων και οντοτήτων.

Ελέγχει την εγκυρότητα των δικαιολογητικών για τις διαδικασίες που άπτονται της αρμοδιότητάς του.

Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.

Ο υπάλληλος της **Γραμματείας Δ.Ο.Υ** υποστηρίζει γραμματειακά την Δ.Ο.Υ. σε θέματα που αφορούν το προσωπικό, την προμήθεια υλικών και εντύπων των τμημάτων και κάθε τι σχετικό με την λειτουργία του κτιρίου αυτής. Διαχειρίζεται θέματα που αφορούν την υπηρεσιακή και μισθοδοτική κατάσταση των υπηρετούντων στην Υπηρεσία.

Είναι υπεύθυνος για την τεχνική και λειτουργική διαχείριση του κτιρίου, καθώς και την προμήθεια αναλωσίμων υλικών και εντύπων που χρειάζεται η Δ.Ο.Υ.

Διαχειρίζεται τα mail που στέλνονται στην υπηρεσία και διεκπεραιώνει την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία.

Ο υπάλληλος **Πρωτοκόλλου** πρωτοκολλεί την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία, τις αιτήσεις των φορολογούμενων, τα έγγραφα εσωτερικής διανομής, απαντά σε τηλεφωνικές κλήσεις και κατευθύνει τον ενδιαφερόμενο στο αρμόδιο τμήμα.

Ο υπάλληλος **καθαριότητας** είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα του κτιρίου

Ο Υπάλληλος **Οικονομικών Υπηρεσιών Δ.Ο.Υ.** Διενεργεί όλες τις προβλεπόμενες διαδικαστικές ενέργειες προς κάλυψη των αναγκών σε πιστώσεις, προμήθειες και υπηρεσίες της μονάδας, διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαδικασίες πληρωμής των υποχρεώσεων της Δ.Ο.Υ., υποβάλλει αιτήματα στις αρμόδιες υπηρεσίες για την μεταβίβαση πιστώσεων για δαπάνες που σχετίζονται με προμήθεια υλικών και παροχής υπηρεσιών.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ-Τ.Ε.Ι ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΡΙΕΤΗ Η ΕΞΑΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ ΚΑΙ ΓΡΑΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Πίνακας 3.11 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.12 ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑΜΕΙΟΥ Δ.Ο.Υ. (ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ)

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ.

Ο υπάλληλος της θέσης αυτής διαχειρίζεται τα κινητά παράβολα και εισπράττει τα χρήματα από την πώληση των παραβόλων και των διπλοτύπων που εκδίδουν τα τμήματα της Δ.Ο.Υ. Τα κύρια καθήκοντα του είναι:

- Η είσπραξη των διπλοτύπων που εκδίδουν τα τμήματα της Δ.Ο.Υ.
- Συμψηφισμός διπλοτύπων
- Λογιστική συμφωνία με το τμήμα λογιστικού
- Ετήσια αποστολή στοιχείων και συμφωνία με το Ελεγκτικό Συνέδριο.

- Κατάθεση των εισπράξεων της Δ.Ο.Υ. στην Τράπεζα της Ελλάδος σε επιταγές, ή σε εμπορική τράπεζα.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ –ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ –ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.
	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ ΚΑΙ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Πίνακας 3.12 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διαχείρισης Δ.Ο.Υ. Χανίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.3.13 ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ (Γ.Ε.Φ.)

ΤΜΗΜΑ : ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΦΟΡΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ.

ΑΜΕΣΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ.Ο.Υ.

Ο υπάλληλος Ο υπάλληλος του Γραφείου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (Γ.Ε.Φ.) διεκπεραιώνει τις υποθέσεις των πολιτών στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που ασκούνται από τα Γ.Ε.Φ., σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Παραλαμβάνει και διαβιβάζει κάθε είδους αίτημα προς την Δ.Ο.Υ και χορηγεί στους πολίτες τις απαντήσεις.

Παρέχει οδηγίες και υποστήριξη στους πολίτες για την συμπλήρωση φορολογικών εντύπων, όπως φορολογικές δηλώσεις από συνταξιούχους, δηλώσεις φόρου κληρονομιάς, δωρεών και γονικών παροχών, δηλώσεις μεταβίβασης ακινήτων, αιτήσεις επιστροφής Φ.Π.Α. αγροτών, δηλώσεις ενάρξεως εργασιών φυσικών προσώπων.

Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ
2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3. ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	4. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ
5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5. ΈΡΕΥΝΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΦΟΡ/ΚΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ
6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ
7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ-Τ.Ε.Ι ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΡΙΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΣΧΕΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
	ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΣΤΗΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ -ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.

Πίνακας 3.13 Προφίλ Ικανοτήτων-Προσόντων του Υπαλλήλου του Τμήματος Διαχείρισης Δ.Ο.Υ. Χανίων (ιδία επεξεργασία)

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

3.4 Σύνοψη

Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε μια εκτενής παρουσίαση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).ποιές οι συνθήκες που συστήθηκε , το όραμα η αποστολή της το στρατηγικό της σχέδιο τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της κα.

Στην δεύτερη ενότητα έγινε ανάλυση του συστήματος Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. κάνοντας αναφορά στους τέσσερις (4) πυλώνες που δομείται, στους αξιολογητές, αξιολογούμενους, στις βαθμολογικές κλίμακες, ενσωματώνοντας τους πίνακες και τα έντυπα που χρησιμοποιούνται.

Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου έγινε μια περιγραφή των θέσεων εργασίας του προσωπικού της Δ.Ο.Υ. Χανίων μια που η πρωτογενής έρευνα που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας , πραγματεύεται την θέση του προσωπικού της Δ.Ο.Υ. στον θεσμό της αξιολόγησης της απόδοσης έτσι όπως εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια από την Α.Α.Δ.Ε.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την μεθοδολογία της έρευνας. Στο πρώτο μέρος θα γίνει μια γενικότερη αναφορά στην σημασία της έρευνας την μεθοδολογία της , στα είδη της έρευνας.

Στο δεύτερο μέρος θα γίνει μιας εκτενής αναφορά στην παρούσα έρευνα κάνοντας μια παρουσίαση του ερωτηματολογίου που κλήθηκαν οι συνάδελφοι να απαντήσουν και αναλύοντας κάθε ερώτηση που περιέχεται σε αυτό ώστε αφενός να είναι πλήρως κατανοητές και αφετέρου να εξυπηρετούν τους στόχους της συγκεκριμένης έρευνας.

4.2 Σημασία της έρευνας

Βάσει της βιβλιογραφίας, η έρευνα είναι η διαδικασία που μας οδηγεί μέσω της συλλογής, της ανάλυσης και της ερμηνείας των δεδομένων που έχουμε, στην διεξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων που συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων. Σπυρίδων Μπινιώρης (2013)

Η έρευνα διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή όσον αφορά την προέλευση των δεδομένων της και σε ποιοτική και ποσοτική όσον αφορά τον τρόπο διεξαγωγής της.

Στην πρωτογενή έρευνα τα στοιχεία που συλλέγουμε είναι αποκλειστικά για την συγκεκριμένη έρευνα που διεξάγουμε και χρησιμοποιούνται για αυτό καθ' αυτό τον λόγο.

Η συλλογή στοιχείων στην δευτερογενή έρευνα στηρίζεται σε ήδη υπάρχοντα δεδομένα τα οποία μπορούν να αναλυθούν περαιτέρω ώστε να παρέχουν συμπληρωματική ερμηνεία ή γνώση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
Η χρησιμοποίηση της θεωρίας των πιθανοτήτων για τον υπολογισμό του μεγέθους του δείγματος που θα εξεταστεί.	Το πολύ μικρό (και συνήθως μη στατιστικό) δείγμα που επιλέγεται να εξεταστεί σε σύγκριση με το δείγμα μιας ποσοτικής έρευνας.
Η χρήση των ίδιων ακριβώς ερωτήσεων προς όλα τα άτομα του δείγματος.	Το ιδιαίτερα μεγάλο βάθος της μελέτης αυτού του δείγματος.
Η διατύπωση συμπερασμάτων με βάση τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν.	Η επιδίωξη να ερευνηθούν οι σκέψεις των ατόμων και όχι οι πράξεις τους.
Η συχνότατη χρησιμοποίηση «κλειστών» ερωτήσεων.	Η δυσκολία της ανάλυσης των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν λόγω της σχετικής υποκειμενικότητάς τους.
Η μέτρηση απόψεων και συμπεριφορών με προκαθορισμένες κλίμακες.	Η δυσκολία (και συχνά αδυναμία) στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων εξαιτίας της έντονης ανομοιομορφίας που συχνά εμφανίζουν.

Πίνακας 4.1 Χαρακτηριστικά στοιχεία της έρευνας.

Πηγή: Παντουβάκης, Σιώμος & Χρήστου (2015) «Μάρκετινγκ» (Από Διπλωματική Εργασία Κολοκοτρώνη Νίκη)

4.3 Επιλογή της μεθοδολογίας της έρευνας

Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας εργασίας που είναι η άποψη των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Χανίων για την αξιολόγηση που εφαρμόζει η Α.Α.Δ.Ε. στο προσωπικό της, επιλέχθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος η εμπειρική ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου για την συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε έναντι της συνέντευξης αφενός γιατί το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο και ανομοιογενές όσον αφορά και τα δημογραφικά στοιχεία αλλά και τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο και αφετέρου η ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων που λαμβάνουμε μέσω της συνέντευξης είναι εξαιρετικά δύσκολη.

4.4 Το ερωτηματολόγιο και ο τρόπος σύνταξής του

Το ερωτηματολόγιο είναι το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται πιο συχνά για την συλλογή δεδομένων όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις που τίθενται με την ίδια προκαθορισμένη σειρά. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου δεν είναι εύκολος καθώς αυτός επηρεάζει το ποσοστό απόκρισης, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των δεδομένων

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις έρευνες διακρίνονται σε δομημένα και μη δομημένα.

Στα δομημένα η σειρά των ερωτήσεων είναι αυστηρά καθορισμένη και εφαρμόζονται σε ποσοτικές έρευνες αντίθεση τα μη δομημένα η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με την γνώμη του ερευνητή προκειμένου να διευκολυνθεί η συζήτηση με τον ερωτώμενο.

Γενικά τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από το εισαγωγικό κείμενο και το κυρίως ερωτηματολόγιο. Στο εισαγωγικό κείμενο συνήθως τοποθετούνται τα στοιχεία του φορέα και ο σκοπός της έρευνας. Επίσης πρέπει να σημειώνεται ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και η εχεμύθεια και ότι τα στοιχεία της έρευνας δεν θα χρησιμοποιηθούν πέραν της έρευνας. Το κυρίως ερωτηματολόγιο αποτελείται συνήθως από τρία μέρη: α) τα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση κτλ του ερωτώμενου β) τις εισαγωγικές ερωτήσεις που είναι σχετικές με το θέμα και γ) τις ερωτήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του ερωτηματολογίου και έχουν άμεση σχέση με το υπό διερεύνηση θέμα (Ζαφειρόπουλος, 2015).

4.5 Δομή του ερωτηματολογίου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου που περιελάμβανε συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων. Διανεμήθηκε σε όλο το προσωπικό της Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ δηλαδή σε περίπου ογδόντα άτομα.

Η επιλογή για την διενέργεια της έρευνας σε όλο το προσωπικό και όχι ενός συγκεκριμένου τμήματος έγινε με γνώμονα την απόκτηση μιας πιο σφαιρικής άποψης για το πώς αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση κάθε υπάλληλος αφού ο καθένας έχει την δική του άποψη η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες άλλους υποκειμενικούς και άλλους αντικειμενικούς. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με τη βοήθεια του Google Forms και διανεμήθηκε μέσω email ενώ η επιστροφή των απαντήσεων γίνονταν αυτόματα εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία της έρευνας. Η επεξεργασία του ερωτηματολογίου έγινε με το Microsoft Excel, με στόχο να υπάρξει όσον το δυνατόν λεπτομερής εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Η μορφή του ερωτηματολογίου που δόθηκε είναι η ακόλουθη:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.)

Μελέτη
περίπτωσης: Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Χανίων (Δ.Ο.Υ. Χανίων).

Λίγα λόγια....

Στα πλαίσια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, πραγματοποιώ πρωτογενή έρευνα με θέμα <Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.(Μελέτη περίπτωσης Δ.Ο.Υ. Χανίων).

Για την υλοποίηση της έρευνας η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη χωρίς όμως να είναι υποχρεωτική.

Με δεδομένη την αξιολόγηση ως ένα θεσμό που προωθείται από την κεντρική διοίκηση και αποτελεί μέρος της επαγγελματικής μας πορείας, πιστεύω ότι μέσα από αυτή την έρευνα θα αναδειχθούν οι δυσκολίες εφαρμογής της, τα κενά που έχει και εν τέλει την χρησιμότητα της όπως ο καθένας από εμάς την αντιλαμβάνεται και την λαμβάνει.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, ο χρόνος που θα χρειαστείτε για να συμπληρώσετε είναι περίπου 10 λεπτά, οι απαντήσεις είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ για την θετική σας ανταπόκριση.

Κρίθηκε απαραίτητο και απολύτως αναγκαίο, να ενημερωθούν οι ερωτώμενοι για το θέμα της διπλωματικής μου εργασίας, τον στόχο του ερωτηματολογίου για την υποχρεωτικότητα ή όχι της συμμετοχής τους καθώς και για το ότι οι απαντήσεις θα ήταν άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιούνταν για τις ανάγκες της έρευνας αυτής και μόνο. Για το λόγο αυτό συντάχθηκε το παραπάνω εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου.

Το κυρίως ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη : Το πρώτο μέρος αφορά σε γενικές πληροφορίες κυρίως δημογραφικού χαρακτήρα όπως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Σκοπός της συλλογής αυτών των πληροφοριών είναι τόσο ο προσδιορισμός των ηλικιακών ομάδων που υπηρετούν στη Δ.Ο.Υ σήμερα όσο και εκπαιδευτικό τους επίπεδο.

Το μέρος αυτό παρουσιάζεται παρακάτω.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.ΦΥΛΟ *

- ☐ Γυναίκα
☐ Άνδρας

2. ΗΛΙΚΙΑ *

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

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ *

- ☐ Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
☐ Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ
☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτυπώνονται τα κυρίως ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την αξιολόγηση και πως την αντιλαμβάνονται οι απαντούντες το ερωτηματολόγιο. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, προέρχονται από όλα τα περιγράμματα θέσεων της Δ.Ο.Υ Χανίων προκειμένου να εξαχθούν πιο αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα. Κλήθηκαν να απαντήσουν με την παρακάτω κλίμακα Likert 5 σημείων, ως εξής:

1. Διαφωνώ απόλυτα = Δεν το πιστεύω καθόλου
2. Διαφωνώ = Το πιστεύω ελάχιστα
3. Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ = Ούτε το πιστεύω ούτε δεν το πιστεύω
4. Συμφωνώ = Το πιστεύω με μικρή αμφιβολία
5. Συμφωνώ απόλυτα = Το πιστεύω απόλυτα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρακαλώ στις παρακάτω ερωτήσεις απαντήστε βάσει της κάτωθι κλίμακας:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

Με την πρώτη ερώτηση, επιχειρείτε η διαπίστωση αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχει κάποια χρησιμότητα η αξιολόγηση για αυτούς.

1. ΣΕ ΤΙ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΧΡΗΣΙΜΕΥΕΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΕΣΑΣ ΠΟΥ ΕΙΣΤΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ ΤΗΣ ΑΑΔΕ.

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προσφέρει ένα σταθερό διαλόγο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με την δεύτερη ερώτηση διερευνάτε η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με τα οφέλη που αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να προσδιορισθούν από την εφαρμογή της.

2. ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ *

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απο την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η τρίτη ερώτηση επιχειρεί να «εκμαιεύσει» σε τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι θα μπορούσε να τους βοηθήσει η αξιολόγηση.

3. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΠΑΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΠΟΡΕΙ; *

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Να σας βοηθήσει να γίνετε πιο αποδοτικοί;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να επιφέρει πρόσθετες αποδοχές;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να βοηθήσει στην ανέλιξη της εργασιακής σας πορείας;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες προαγωγών;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να επιφέρει μείωση αποδοχών-απολύσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η τέταρτη ερώτηση αφορά στις δυσκολίες που μπορεί να έχει η εφαρμογή της αξιολόγησης, ουσιαστικά ερωτώνται αν πιστεύουν ότι με την αξιολόγηση θα δημιουργηθούν προβλήματα όπως αδικίες σε βάρος των υπαλλήλων, μείωση αποδοχών, μεροληπτικές αξιολογήσεις λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης κ.λπ. Η πέμπτη αφορά στα προσόντα που κατά τη γνώμη των ερωτώμενων πρέπει να αξιολογούνται, ενώ η έκτη καταγράφει την άποψη τους σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης.

Οι τρεις αυτές ερωτήσεις παρουσιάζονται παρακάτω.

4. ΠΟΙΑ Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΤΟΝΤΑΙ * ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζόμενων;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό περιβάλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ΠΟΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΩΣ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΟ *
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Τυπικά προσόντα (πτυχίο, ξένες γλώσσες κ.α)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέπεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνιακές δεξιότητες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αριθμός σφαλμάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξυπηρέτηση πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ζήλος για εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιστημονική κατάρτιση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνέντευξη με τον αξιολογητή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιγραφική έκθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ερωτηματολόγιο κοινού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τεστ επίδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνδυασμός των παραπάνω(αξιολόγηση 360ο μοιρών)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η έβδομη ερώτηση καταγράφει την άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μετά την εφαρμογή της αξιολόγησης, όπως πχ τη μείωση των λαθών ή των παραλείψεων, υπό τη σκέψη της αξιολόγησης από τους προϊσταμένους.

7. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ *

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και παραλείψεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με την όγδοη ερώτηση καταγράφεται η άποψη με ποιο σκοπό πρέπει να εφαρμοστεί η αξιολόγηση.

8. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΕΠΙΘΥΜΕΙΤΕ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ *

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώνονται οι γνώσεις και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που εστιάζει στην βελτίωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η ένατη ερώτηση εστιάζει στις αιτίες που κατά την άποψη των ερωτηθέντων δεν βρίσκει ανταπόκριση η εφαρμογή της αξιολόγησης στον ευρύτερο Δημόσιο τομέα.

9. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΔΕΝ ΒΡΙΣΚΕΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ *

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενώ με τη δέκατη ερώτηση, ερευνάτε αν πρέπει να συνδέετε η αξιολόγηση με το περίγραμμα θέσης, την αποδοτικότητα και το μισθό.

10. ΠΟΙΑ Η ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ-ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΤΟΝ ΜΙΣΘΟ

1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα

	Στήλη 1	Στήλη 2	Στήλη 3	Στήλη 4	Στήλη 5
Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατά την άποψή σας είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι σωστή η σύνδεση της αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσής σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η πρόσθετη αμοιβή (bonus) πιστεύετε ότι είναι κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με το ερωτηματολόγιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής των απόψεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Χανίων στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται από την Α.Α.Δ.Ε από το 2020, δηλαδή ουσιαστικά αποτελεί την αξιολόγηση των εργαζομένων στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.

Η αξιολόγηση και επεξεργασία των απαντήσεων θα οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την αποτύπωση της εικόνας που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτό όσο και σε ενδεχόμενες προτάσεις για την βελτίωση ή διόρθωση του.

4.6 Αξιοπιστία έρευνας

Πριν την οριστική σύνταξη του ερωτηματολογίου και την διανομή του στους συμμετέχοντες, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο λειτούργησε «πυλοτικά». Το ερωτηματολόγιο αυτό διανεμήθηκε σε πέντε υπαλλήλους και ζητήθηκε από αυτούς, αφού το διαβάσουν, να διατυπώσουν τυχόν παρατηρήσεις τους ως προς τη χρησιμοποιούμενη γλώσσα – ορολογία, τη σαφήνεια και κατανόηση των ερωτήσεων καθώς και στο αν χρειαζόνταν επιπλέον διευκρινήσεις. Κατόπιν, συντάχθηκε το οριστικό ερωτηματολόγιο, όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 5.1 και όπως αυτό επισυνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 Παρουσίαση έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στη Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.) Χανίων κατά το χρονικό διάστημα από 01/09/2022 έως 16/10/2022. Για την διατύπωση των απόψεων των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Χανίων, οι οποίοι ήταν και οι συμμετέχοντες στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε δομημένο ατομικό ερωτηματολόγιο, τα οποία συντάχθηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος Google Forms. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στα προσωπικά email των συμμετεχόντων, μέσω του Google Forms και εν συνεχεία οι απαντήσεις καταχωρούνταν αυτόματα στο ίδιο πρόγραμμα.

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε στο σύνολο του προσωπικού της υπηρεσίας κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, δηλαδή σε ογδόντα οκτώ, άντρες και γυναίκες.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν, παραλήφθηκαν εβδομήντα τέσσερα (74) ερωτηματολόγια συμπληρωμένα. Η απόκλιση αυτή οφείλεται τόσο στο γεγονός ότι κάποιοι δεν θέλησαν να απαντήσουν όσο και στο γεγονός ότι κάποιοι βρίσκονταν σε άδεια.

Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί συνοψίζονται τα παραπάνω.

Τόπος Διεξαγωγής της Έρευνας	Πληθυσμός έρευνας	Δείγμα έρευνας (άτομα)	Ποσοστό δείγματος επί του πληθυσμού έρευνας	Αριθμός συμμετοχής στο Δείγμα της έρευνας (άτομα)	Ποσοστό συμμετοχής επί του συνολικού δείγματος
Δ.Ο.Υ. ΧΑΝΙΩΝ	88	88	100%	74	84,09%

Πίνακας 5.1 Πληθυσμός έρευνας και Δείγμα έρευνας

Αφού συγκεντρώθηκαν τα παραπάνω ερωτηματολόγια, αριθμήθηκαν από το Νο 1 έως το Νο 74 και εν συνεχεία, χρησιμοποιώντας τα εργαλεία του google forms, μεταφέρθηκαν τα αποτελέσματα στο Microsoft excel, με το οποίο έγινε και η επεξεργασία τους.

5.4 Ανάλυση έρευνας

5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων

Από την επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων προέκυψαν τα εξής στοιχεία. Από το σύνολο των 74 ερωτηθέντων, οι 29 ή 39,19% ήταν άντρες και 45 ή

60,81% ήταν γυναίκες, γεγονός που υποδεικνύει την αριθμητική υπεροχή των γυναικών.

Φύλο	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά
Άνδρας	29	39,19
Γυναίκα	45	60,81
Σύνολα	74	100,00

Πίνακας 5.2 Κατανομή Φύλου στο δείγμα

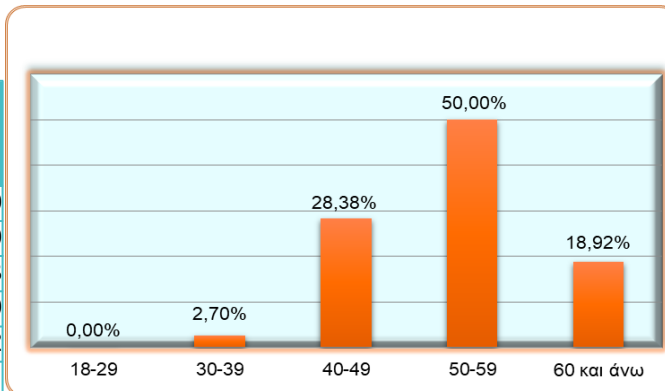


Διάγραμμα 5.1 Κατανομή φύλου στο δείγμα

Ως προς την ηλικία το 50% του δείγματος βρίσκεται στην ηλικία των 50-59 ετών, το 28,38% στην ηλικία των 40-49 ετών, το 18,92% στην ηλικία των 60 και άνω, ενώ μόλις το 2,70% στην ηλικία των 30-39 ετών. Όπως φαίνεται δηλαδή, το 31,08% του δείγματος είναι σε ηλικία έως 49 ετών, ενώ το 81,08% είναι έως 59 ετών. Το προσωπικό της Δ.Ο.Υ Χανίων φαίνεται να είναι **μέσης** ηλικίας, που σημαίνει ότι διαθέτει εμπειρία και επαγγελματική ωριμότητα. Επίσης, από αυτό το γεγονός διαφαίνεται η έλλειψη προσλήψεων τα τελευταία χρόνια, αφού μόνο το 2,70% βρίσκεται σε ηλικία μεταξύ 30-39, ενώ δεν υπάρχουν υπάλληλοι κάτω των 30 ετών. Η υπηρεσία θα πρέπει να στελεχωθεί με εργαζόμενους νεώτερων ηλικιακών ομάδων, ώστε να προσφέρουν όρεξη, νέες γνώσεις, επαυξημένες δεξιότητες, δυναμική.

Ηλικία	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά
18-29	0	0,00
30-39	2	2,70
40-49	21	28,38
50-59	37	50,00
60 και άνω	14	18,92
Σύνολα	74	100,00

Πίνακας 5.3 Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

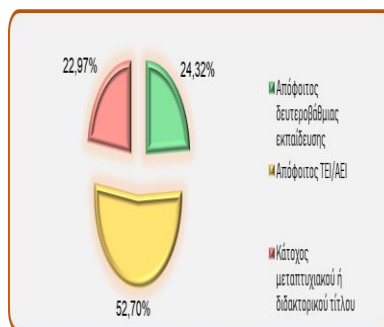


Διάγραμμα 5.2 Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το 52,70% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 22,97% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος και μόνο το 24,32% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επομένως, στο σύνολο του δείγματος το 75,67% είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός που πρέπει να σημειωθεί με έμφαση, αφού καταδεικνύει το υψηλό επίπεδο (εκπαιδευτικό – μορφωτικό) τυπικών προσόντων των εργαζομένων. Επίσης, ένα άλλο σημαντικό σημείο που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι το 88,89% των υπαλλήλων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ηλικίας από 50 έως 60 και πάνω, σε αντίθεση με την τριτοβάθμια εκπαίδευση όπου το 82,05% είναι ηλικίας από 40 έως 59 ετών, ενώ το 70,58% αυτών των ηλικιακών ομάδων είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Εκπαίδευση	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά
Απύρατος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	18	24,32
Απύρατος ΤΕΙ/ΑΕΙ	39	52,70
Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου	17	22,97
Σύνολα	74	100,00

Πίνακας 5.4 Εκπαιδευτικό επίπεδο στο δείγμα



Διάγραμμα 5.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο στο δείγμα

Ηλικία	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά
40-49	2	11,11
50-59	12	66,67
60 και άνω	4	22,22
Σύνολα	18,00	100,00

Πίνακας 5.4 Εκπαιδευτικό επίπεδο στο δείγμα

Ηλικία	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά	Ηλικία	Αριθμός Απαντήσεων	Ποσοτά
30-39	2	11,76	40-49	6	35,29
40-49	13	33,33	50-59	6	35,29
50-59	19	48,72	60 και άνω	3	17,65
60 και άνω	7	17,95	Σύνολα	17,00	100,00
Σύνολα	39,00	100,00			

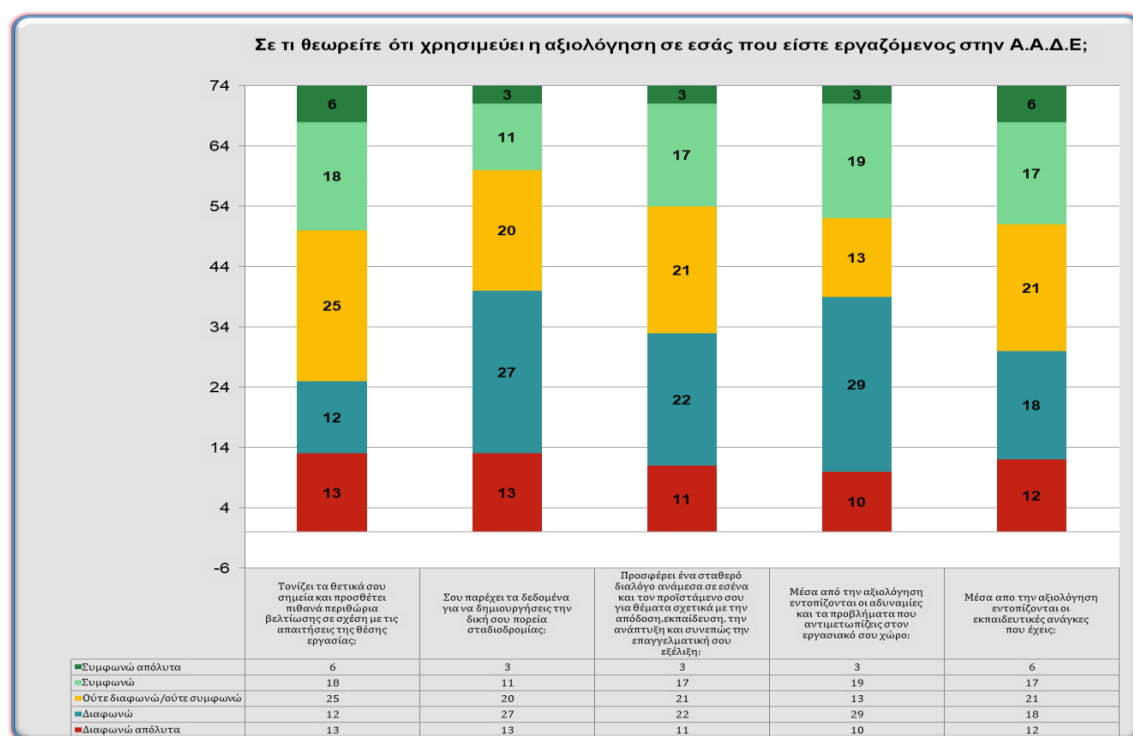
Πίνακας 5.6 Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ

Πίνακας 5.7 Κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου

5.4.2 Αξιολόγηση

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναπτύχθηκαν ερωτήσεις ουσίας, που αφορούσαν στην αξιολόγηση της Α.Α.Δ.Ε και πως αυτήν την αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι.

Ερώτηση 1: Ζητήθηκε η άποψη σε τι χρησιμεύει η αξιολόγηση στους εργαζόμενους της Α.Α.Δ.Ε., προτρέποντας τους να απαντήσουν σε πέντε προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.4. Η ερώτηση διερευνά τη γνώση από τους ερωτηθέντες της χρησιμότητας της αξιολόγησης στους εργαζόμενους και στη συνέχεια μέσα από πέντε υπό ερωτήσεις διερευνώνται οι άλλοι παράγοντες, όπως αναλυτικά καταγράφονται παρακάτω.



Διάγραμμα 5.4 Χρησιμότητα της αξιολόγησης στους εργαζομένους

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθεί σε τι χρησιμεύει η αξιολόγηση προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

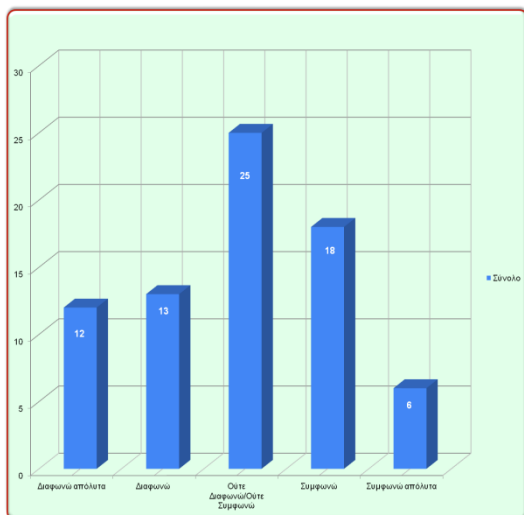
Ως προς την υπό ερώτηση *αν τονίζει τα θετικά και δυνατά σημεία του εργαζομένου και προσθέτει πιθανά σημεία βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας*, κράτησαν μια ουδέτερη στάση 25 άτομα ή το 33,78% των ερωτηθέντων, ενώ θετική (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα) απάντησαν 24 άτομα ή το 32,43%. Αρνητικά απάντησαν (διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα) 25 άτομα ή το 33,79%. Επιπρόσθετα, οι άντρες ηλικίας 50-59 έδωσαν την υψηλότερη θετική απάντηση (συμφωνώ), ενώ στις γυναίκες η υψηλότερη απάντηση ήταν ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ από την ηλικιακή ομάδα των 40-49, διάγραμμα 5.6.

Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα παρουσιάζουν συγκέντρωση υψηλών τιμών κυρίως στο κέντρο, δηλαδή οι μεσαίες στήλες (διαφωνώ/ ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, συμφωνώ) στο διάγραμμα 5.5 είναι υψηλότερες από ότι είναι οι ακραίες τιμές (διαφωνώ απόλυτα, συμφωνώ απόλυτα), επομένως η κατανομή φαίνεται κανονική, με καμπύλη σε σχήμα καμπάνας όχι όμως απόλυτα συμμετρική.

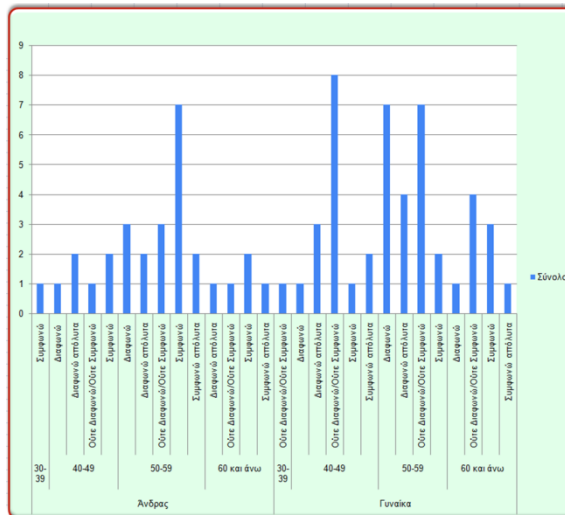
Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12	17,57%
Διαφωνώ	13	16,22%
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	25	33,78%

Συμφωνώ	18	24,32%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.7 Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;



Διάγραμμα 5.5 Απαντήσεις στην ερώτηση : Τονίζει τα θετικά σου σημεία και προσθέτει πιθανά περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

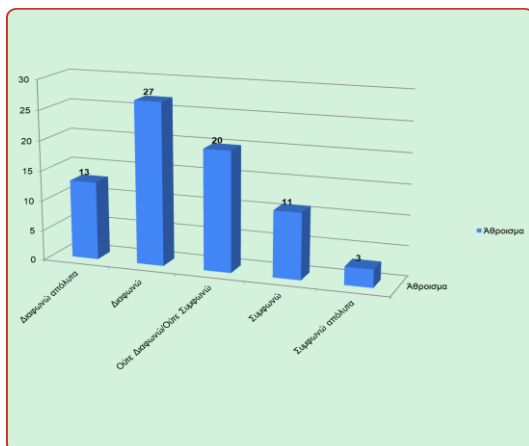


Διάγραμμα 5.6 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

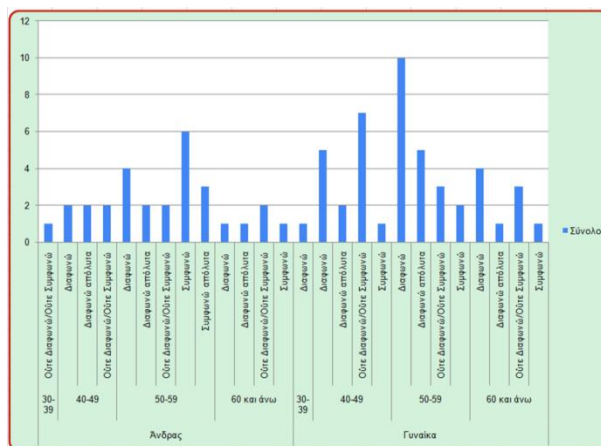
Ως προς την υπό ερώτηση αν παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας, παρατηρούμε ότι οι 27 από το σύνολο του δείγματος ή το 36,49% δεν συμφωνεί με το ότι η αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει πορεία σταδιοδρομίας και αν σε αυτό προστεθούν και οι απαντήσεις αυτών που διαφωνούν απόλυτα και των αδιάφορων συγκεντρώνεται το 81,09% αυτών που ουσιαστικά δεν πιστεύουν σε αυτή τη πρόταση. Παρατηρούμε ότι μόνο το 18,91% συμφωνεί. Η συσώρευση των τιμών γίνεται αριστερά με ουρά προς τα δεξιά, άρα μπορούμε να πούμε ότι τα δεδομένα παρουσιάζουν θετική ασυμμετρία.

Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	13	17,57%
Διαφωνώ	27	36,49%
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	20	27,03%
Συμφωνώ	11	14,86%
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.8 Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας;



Διάγραμμα 5.7 Απαντήσεις στην ερώτηση: Σου παρέχει τα δεδομένα για να δημιουργήσεις την δική σου πορεία σταδιοδρομίας;



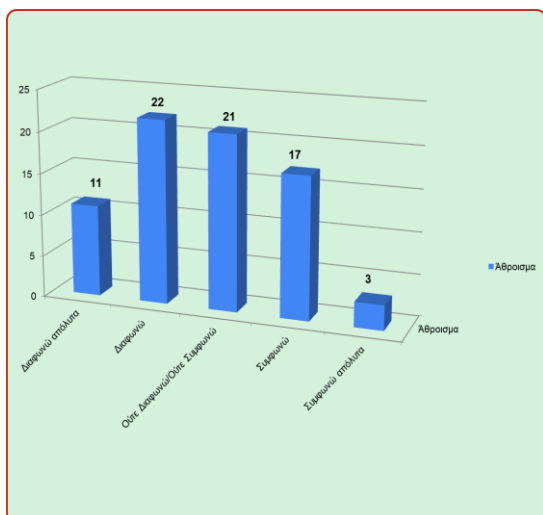
Διάγραμμα 5.8 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Ως προς την υπό ερώτηση αν προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν κατά 44,59% αρνητικές (Διαφωνώ απόλυτα και διαφωνώ), κατά 20% θετικές (Συμφωνώ απόλυτα, συμφωνώ) και κατά 28,38 αδιάφορες (ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ). Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ερωτηθέντες δεν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε αυτούς και τον προϊστάμενο τους για θέματα σχετικά με την απόδοση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική τους εξέλιξη.

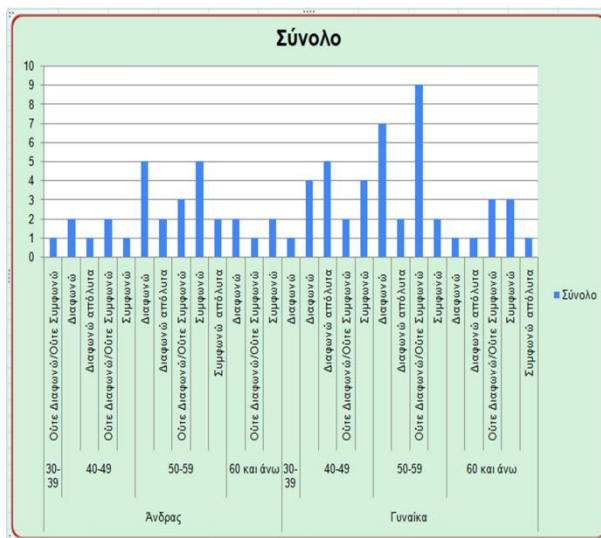
Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	11	14,86%
Διαφωνώ	22	29,73%
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38%
Συμφωνώ	17	22,97%
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.9 Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη;

Οι τιμές στο διάγραμμα 5.9, όπως φαίνεται συγκεντρώνονται κυρίως στο κέντρο, δηλαδή οι μεσαίες στήλες είναι υψηλότερες από ότι οι ακραίες, επομένως μοιάζουν να έχουν κανονική κατανομή.



Διάγραμμα 5.9 Απαντήσεις στην ερώτηση: Προσφέρει ένα σταθερό διάλογο ανάμεσα σε εσένα και τον προϊστάμενο σου για θέματα σχετικά με την απόδοση, εκπαίδευση, την ανάπτυξη και συνεπώς την επαγγελματική σου εξέλιξη;

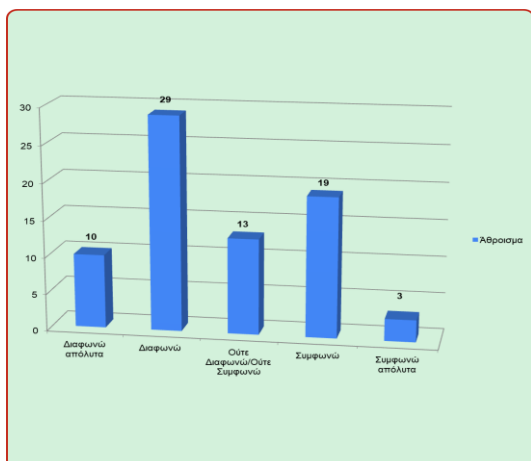


Διάγραμμα 5.10 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Ως προς την υπό ερώτηση αν μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο; Σε αυτή την ερώτηση μόνο το 17,57% δεν πήρε σαφή θέση δηλαδή απάντησε Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, ενώ το 52,70% απάντησε αρνητικά (διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα) και το 29,73% απάντησε θετικά (συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα). Παρατηρούμε και σε αυτή την ερώτηση μία αρνητική τοποθέτηση των ερωτηθέντων.

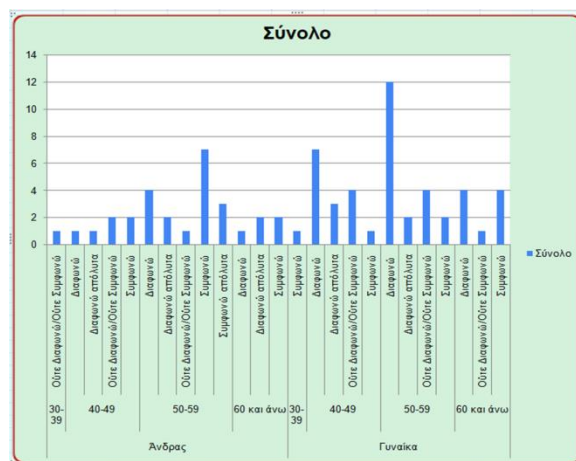
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	10	13,51%
Διαφωνώ	29	39,19%
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	13	17,57%
Συμφωνώ	19	25,68%
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.10 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο;



Διάγραμμα 5.11 Απαντήσεις στην ερώτηση:

Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις στον εργασιακό σου χώρο;

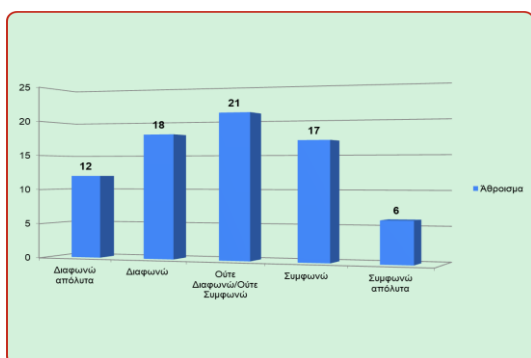


Διάγραμμα 5.12 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Ως προς την υπό ερώτηση αν μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις; Οι ερωτηθέντες απάντησαν 28,38% ότι ούτε διαφωνούν/ ούτε συμφωνούν, το 24,32% απάντησε ότι διαφωνεί, το 16,22% απάντησε ότι διαφωνεί απολύτως, το 22,97% απάντησε ότι συμφωνεί και μόλις το 8,11% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως. Δηλαδή το 40,54% επί του συνόλου διαφωνεί με την πρόταση αυτή (διαφωνώ και διαφωνώ απολύτως) ενώ το 31,08% συμφωνεί (συμφωνώ και συμφωνώ απολύτως). Και σε αυτό το διάγραμμα η κατανομή των τιμών φαίνεται να είναι κανονική αφού υπάρχει υψηλή συγκέντρωση των τιμών στις μεσαίες στήλες.

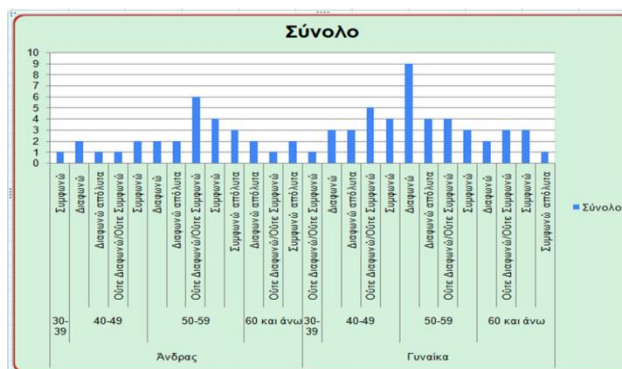
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12	16,22%
Διαφωνώ	18	24,32%
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38%
Συμφωνώ	17	22,97%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.11 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις;



Διάγραμμα 5.13 Απαντήσεις στην ερώτηση:

Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες που έχεις;



Διάγραμμα 5.14 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Από την ανάλυση του παραπάνω ερωτήματος 1 (διάγραμμα 5.4) και των υπό ερωτημάτων αυτού, διαφαίνεται από τους ερωτηθέντες μία δυσπιστία ως προς τη χρησιμότητα της αξιολόγησης σε αυτούς. Δεν φαίνεται να πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα συμβάλλει στην βελτίωση της εργασίας τους, στην πορεία της σταδιοδρομίας τους, στην επικοινωνία τους με τον προϊστάμενο για θέματα σχετικά με την απόδοση, την εκπαίδευση και την επαγγελματική τους εξέλιξη, στον εντοπισμό προβλημάτων ή στον εντοπισμό εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Ερώτηση 2: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε πέντε προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.15.



Διάγραμμα 5.15 η άποψη σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

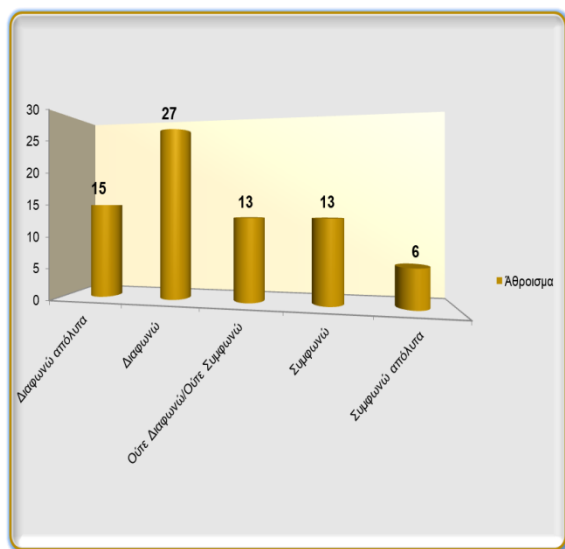
Στην υπό ερώτηση αν μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι το 56,76% απάντησε αρνητικά (διαφωνώ απόλυτα 20,27% και διαφωνώ 36,49%), απόλυτα θετικά απάντησε μόνο το 8,11%, θετικά το 17,57% ενώ ουδέτερη στάση κράτησε το 17,57%. Ο πίνακας 5.12 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.16 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.17 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	15	20,27%
Διαφωνώ	27	36,49%

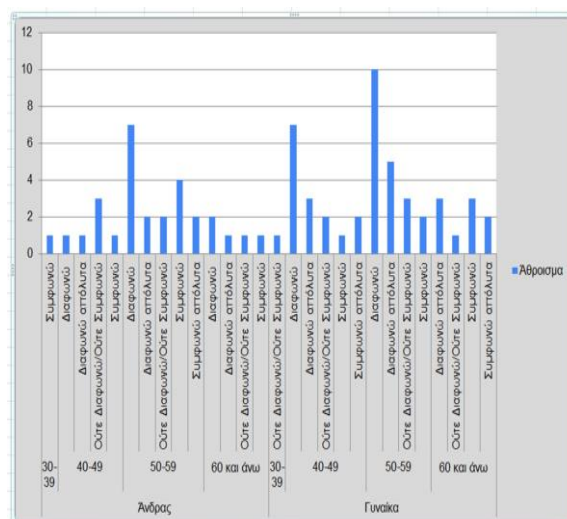
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	13	17,57%
Συμφωνώ	13	17,57%
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11%
Γενικό Άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5.12 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι;

Παρατηρούμε στο διάγραμμα 5.16, ότι υπάρχει υψηλή συγκέντρωση των τιμών στα αριστερά επομένως διαφαίνεται θετική ασυμμετρία της κατανομής.



Διάγραμμα 5.16 Απαντήσεις στην ερώτηση: Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι;



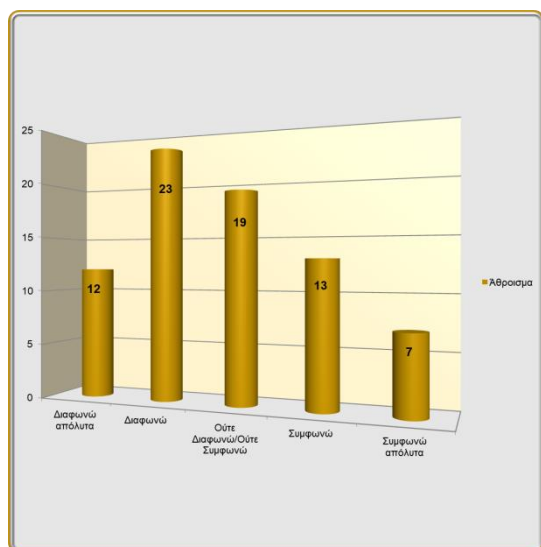
Διάγραμμα 5.17 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Στην υπό ερώτηση αν από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους, αριθμητική υπεροχή παρουσιάζει για άλλη μια φορά η απάντηση διαφωνώ με 31,08%, διαφωνώ απόλυτα 16,22%, ενώ σαν σύνολο οι αρνητικές απαντήσεις ανέρχονται στο 47,3%. Εξαιρετικό υψηλό ποσοστό αφορά την απάντηση ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ με 25,68%. Το 17,57% απαντά ότι συμφωνεί στην κατανόηση των αδυναμιών και των προβλημάτων ενώ μόνο το 9,46% συμφωνεί απόλυτα. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 5.13 που ακολουθεί, ενώ σχηματικά στο διάγραμμα 5.18, όπου παρατηρούμε την κατανομή των τιμών στις μεσαίες στήλες. Στο διάγραμμα 5.19 σχηματικά παρουσιάζονται όλες οι απαντήσεις.

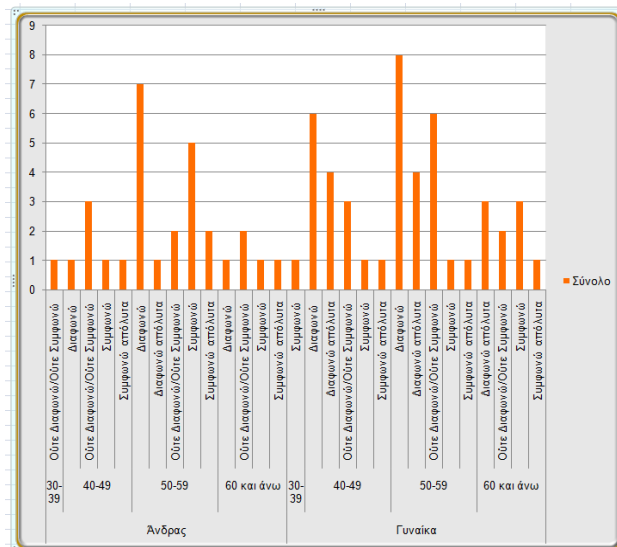
Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12	16,22
Διαφωνώ	23	31,08
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	19	25,68
Συμφωνώ	13	17,57

Συμφωνώ απόλυτα	7	9,46
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.13 Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους;



Διάγραμμα 5.18 Απαντήσεις στην ερώτηση: Από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι κατανοούν τις αδυναμίες και τα προβλήματα τους;

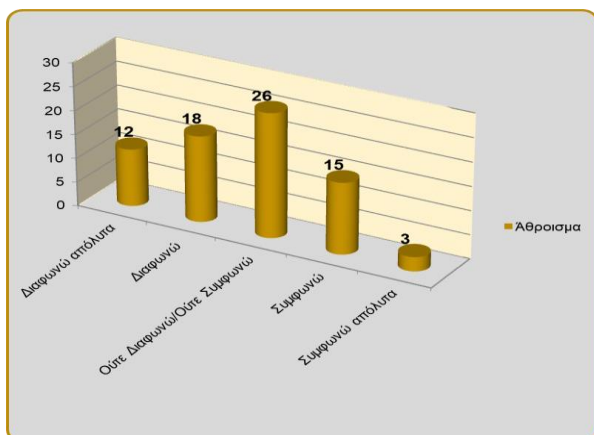


Διάγραμμα 5.19 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

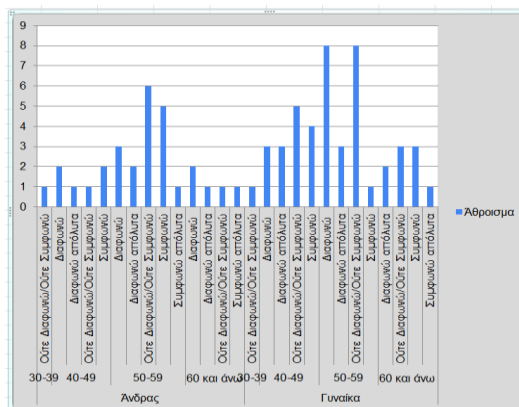
Στην υπό ερώτηση αν μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, οι απόψεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στο διαφωνώ με ποσοστό 24,32% και στο συμφωνώ με ποσοστό 20,27%. Μόλις το 4,05% συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση, το 16,22% διαφωνεί απόλυτα, ενώ ένα σημαντικό υψηλό ποσοστό ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με ποσοστό 35,14%. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 5.14, σχηματικά απεικονίζονται στο διάγραμμα 5. 20, ενώ στο διάγραμμα 5.21 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;	Αριθμός (Frequency)	Απαντήσεων	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12		16,22
Διαφωνώ	18		24,32
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	26		35,14
Συμφωνώ	15		20,27
Συμφωνώ απόλυτα	3		4,05
Γενικό Άθροισμα	74		100,00

Πίνακας 5.14 Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;



Διάγραμμα 5.20 Απαντήσεις στην ερώτηση:
Μέσα από την αξιολόγηση εντοπίζονται
οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων;

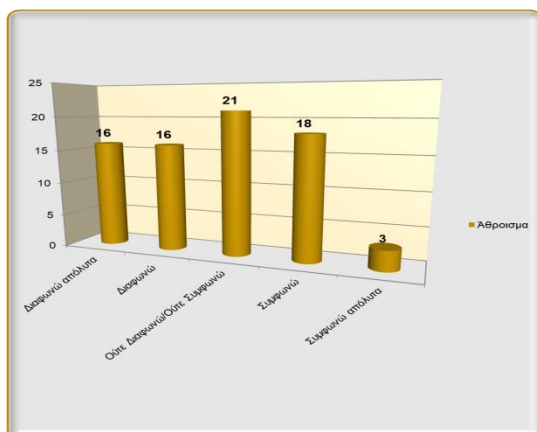


Διάγραμμα 5.21 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών, μόλις το 4,05% των ερωτηθέντων απάντησε απόλυτα θετικά, ενώ οι άλλες απαντήσεις πήραν σχετικά ίδια ποσοστά με την απάντηση διαφωνώ απόλυτα 20,27%, την απάντηση διαφωνώ 21,62%, την απάντηση συμφωνώ 24,32% και την απάντηση ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 28,38%. Παρατηρούμε έντονη συσσώρευση των τιμών στις μεσαίες στήλες, αλλά και στην ακραία αριστερά στήλη. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 5.15 και σχηματικά στο διάγραμμα 5.22. Στο διάγραμμα 5.23 φαίνονται σχηματικά οι απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

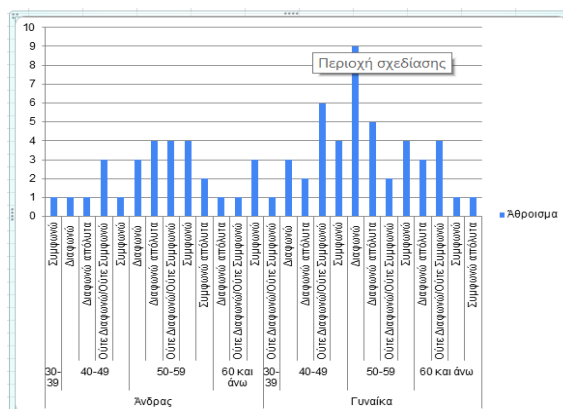
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	16	20,27
Διαφωνώ	16	21,62
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ	18	24,32
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.15 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών;



Διάγραμμα 5.22 Απαντήσεις στην ερώτηση:

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών;

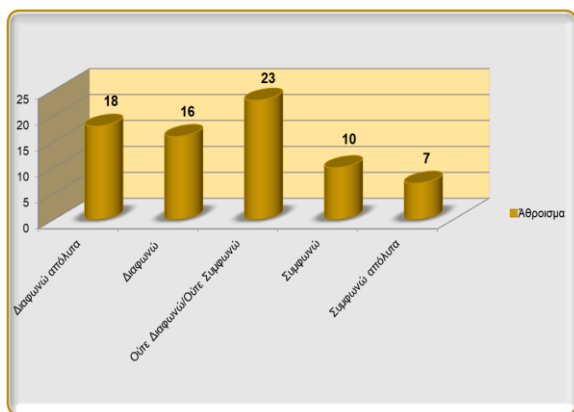


Διάγραμμα 5.23 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

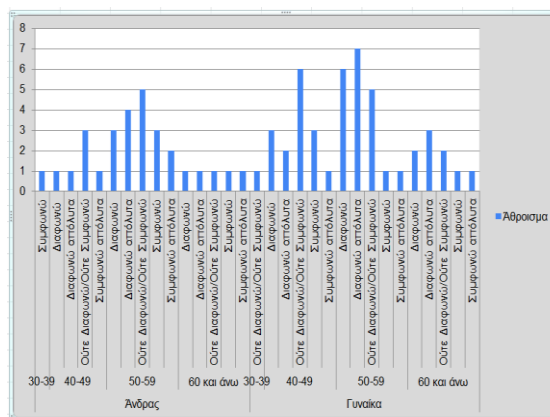
Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών, μόνο 7 από τα 74 άτομα ή το 9,46% απάντησε απολύτως θετικά και το 13,51% θετικά. Ξανά η συντριπτική πλειοψηφία ήτοι το 45,95% απάντησε αρνητικά 21,63% και απολύτως αρνητικά 24,32%. Φυσικά υπάρχει και το υψηλό ποσοστό του ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ που φτάνει σε 31,08%. Τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 5.16, ενώ σχηματικά στο διάγραμμα 5.24. Στο διάγραμμα 5.23 φαίνονται σχηματικά οι απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	18	24,32
Διαφωνώ	16	21,63
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	23	31,08
Συμφωνώ	10	13,51
Συμφωνώ απόλυτα	7	9,46
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.16. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών;



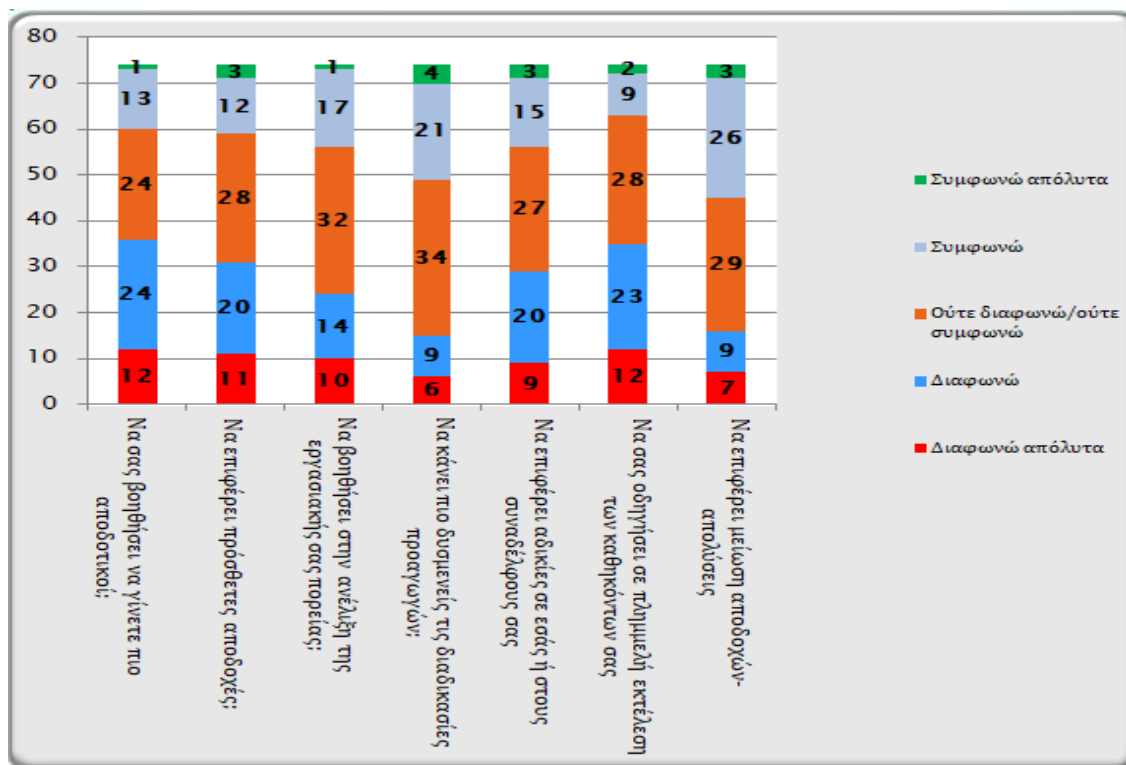
Διάγραμμα 5.24 Απαντήσεις στην ερώτηση:
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν
να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την
δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών;



Διάγραμμα 5.25 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Από την ανάλυση του παραπάνω ερωτήματος 2 (διάγραμμα 5.15) και των υπό ερωτημάτων αυτού όπως αναλύθηκαν παραπάνω, διαπιστώνεται από την ερευνήτρια ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούν ότι υπάρχουν οφέλη από την αξιολόγηση, όπως καταγράφηκαν στις απαντήσεις τους. Διαπιστώνουμε ότι δεν θεωρούν ότι εντοπίζονται αδυναμίες και προβλήματα των εργαζομένων, δεν κατανοούν τις αδυναμίες τους οι εργαζόμενοι, δεν χρησιμοποιείται για την δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος προαγωγών, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη δημιουργία αντικειμενικών συστημάτων αμοιβών. Αξίζει να σημειωθεί πως σε όλες τις ερωτήσεις, ήταν υψηλό το ποσοστό της απάντησης ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, γεγονός που ενδεχομένως καταδεικνύει την αδυναμία τόσο της Α.Α.Δ.Ε να επικοινωνήσει σωστά το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει, ώστε να είναι κατανοητό από τους εργαζόμενους αλλά και να είναι πεπεισμένοι για τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια του.

Ερώτηση 3: Με την τρίτη ερώτηση ζητήθηκε αν μπορεί η αξιολόγηση να βοηθήσει, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε μια σειρά από επτά ερωτήματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.24.



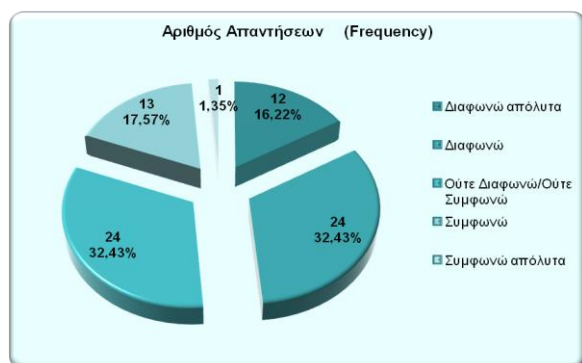
Διάγραμμα 5.26 καταγραφή της άποψης σε τι μπορεί να βοηθήσει η αξιολόγηση

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

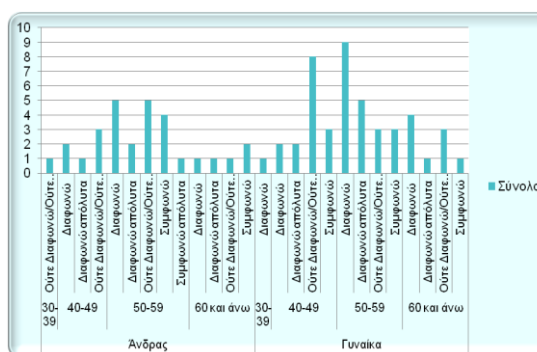
Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση σας βοηθήσει να γίνετε πιο αποδοτικοί το 32,43% απάντησε αρνητικά (διαφωνώ), ουδέτερη στάση κράτησε το 32,43%, το 17,57% απάντησε συμφωνώ και το 16,22% απάντησε διαφωνώ απόλυτως. Ο πίνακας 5.17 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.27 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.28 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να σας βοηθήσει να γίνετε πιο αποδοτικοί;	Αριθμός (Frequency)	Απαντήσεις	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12		16,22
Διαφωνώ	24		32,43
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	24		32,43
Συμφωνώ	13		17,57
Συμφωνώ απόλυτα	1		1,35
Γενικό Άθροισμα	74		100,00

Πίνακας 5.17 Ερώτησης αν θα βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί



Διάγραμμα 5.27 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί



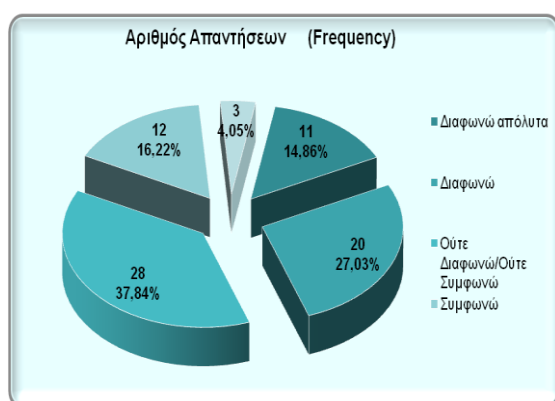
Διάγραμμα 5.28 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση επιφέρει πρόσθετες αποδοχές, το 27,03% απάντησε διαφωνώ, το 37,84% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 16,22% συμφωνώ και το 14,86% διαφωνώ απόλυτα, ενώ μόνο το 4,05% απάντησε απολύτως θετικά.

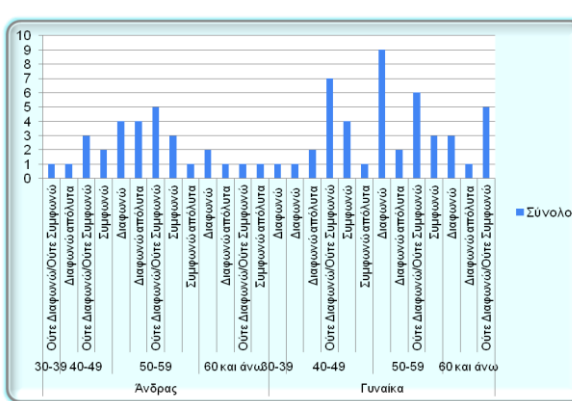
Ο πίνακας 5.18 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.29 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.30 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να επιφέρει πρόσθετες αποδοχές;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	11	14,86
Διαφωνώ	20	27,03
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ	12	16,22
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.18 Ερώτησης αν θα επιφέρει πρόσθετες αποδοχές



Διάγραμμα 5.29 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους επιφέρει πρόσθετες αποδοχές



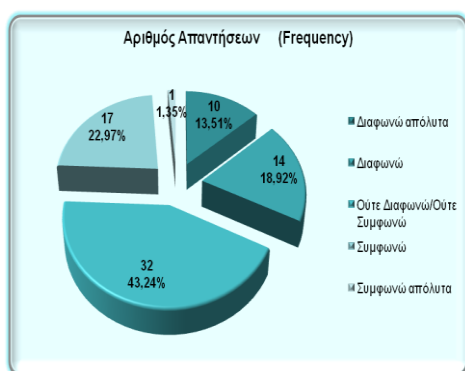
Διάγραμμα 5.30 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση σας βοηθήσει στην ανέλιξη της εργασιακής σας πορείας; Το 43,24% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 22,97% απάντησε συμφωνώ, το 18,92% απάντησε διαφωνώ ενώ το 13,51% απάντησε διαφωνώ απολύτως.

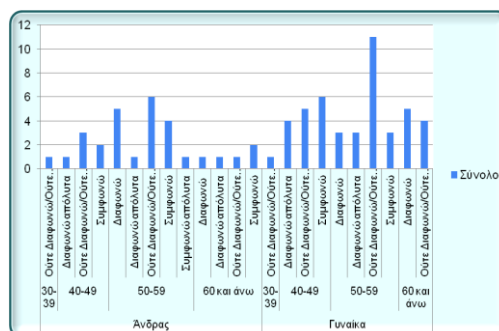
Ο πίνακας 5.19 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.31 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.32 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να βοηθήσει στην ανέλιξη της εργασιακής σας πορείας;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	10	13,51
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	32	43,24
Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,35
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.19 Ερώτηση αν θα βοηθήσει στην ανέλιξη της εργασιακής πορείας



Διάγραμμα 5.31 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση θα τους βοηθήσει στην ανέλιξη τους



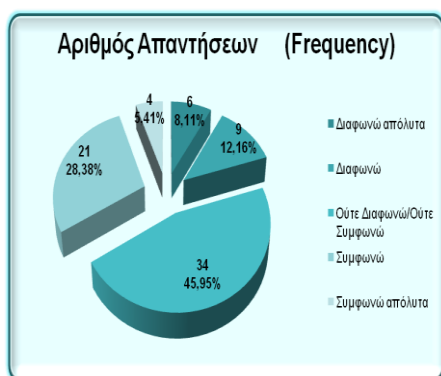
Διάγραμμα 5.32 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες προαγωγών;

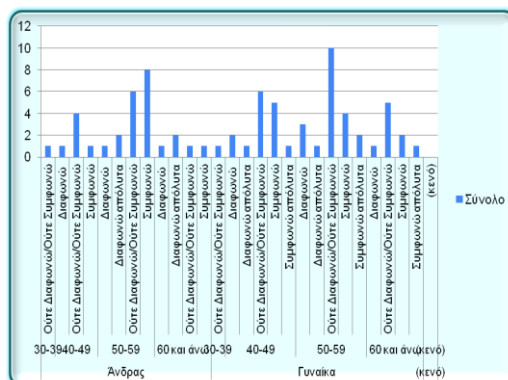
Το 45,95% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 28,38% απάντησε συμφωνώ, ενώ το 12,16% απάντησε διαφωνώ και μόλις το 8,11% έλαβε ακραίες αρνητικές τιμές και το 5,41% ακραίες θετικές τιμές. Ο πίνακας 5.20 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.33 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.34 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες προαγωγών;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	6	8,11
Διαφωνώ	9	12,16
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,41
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.20 Ερώτηση αν κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες προαγωγών



Διάγραμμα 5.33 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση κάνει πιο δυσμενείς τις διαδικασίες

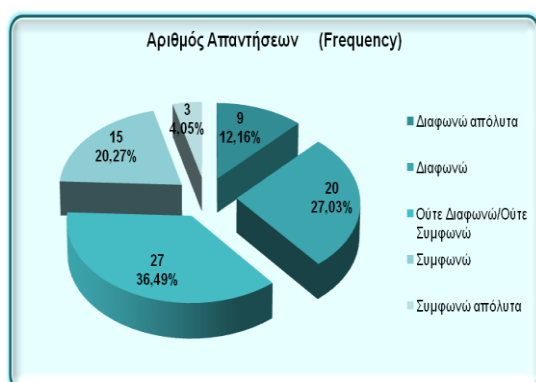


Διάγραμμα 5.34 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

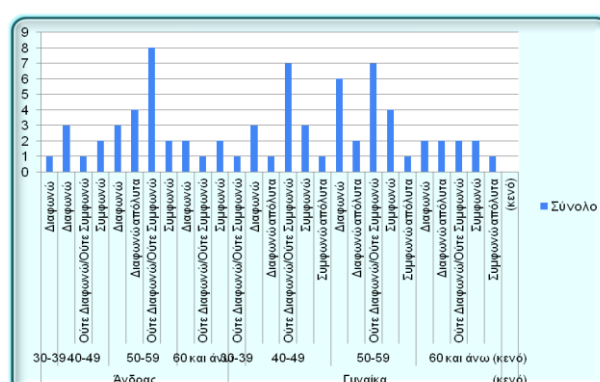
Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση επιφέρει αδικίες σε εσάς ή στους συναδέλφους σας, το 36,49% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 27,03% απάντησε διαφωνώ, το 20,27% απάντησε συμφωνώ, το 12,16% απάντησε διαφωνώ απόλυτα ενώ μόλις το 4,05% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Ο πίνακας 5.21 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.35 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.36 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να επιφέρει αδικίες σε εσάς ή στους συναδέλφους σας	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	9	12,16
Διαφωνώ	20	27,03
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ	15	20,27
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.21 Ερώτηση αν μπορεί να επιφέρει αδικίες σε εσάς ή στους συναδέλφους σας



Διάγραμμα 5.35 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει σε εσάς ή τους συναδέλφους σας αδικίες.



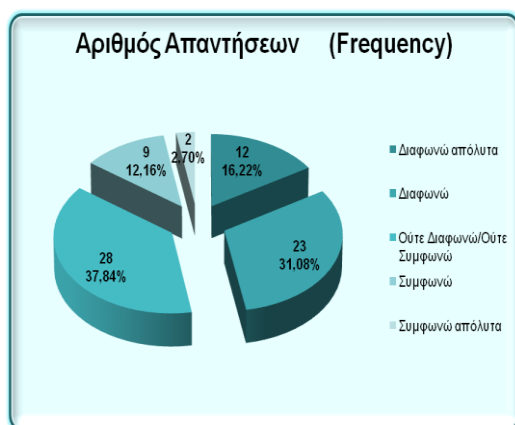
Διάγραμμα 5.36 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων, το 37,84% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 31,08% απάντησε διαφωνώ, το 12,16%

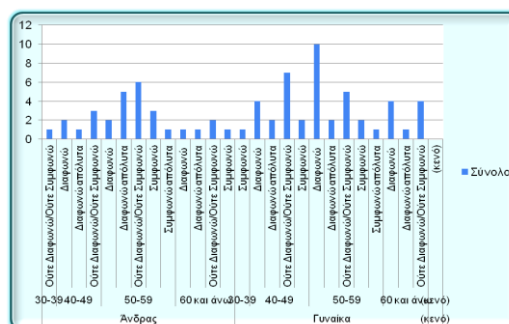
απάντησε συμφωνώ, το 16,22% απάντησε διαφωνώ απόλυτα ενώ μόλις το 2,70% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Ο πίνακας 5.22 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.37 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.38 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να σας οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων σας	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12	16,22
Διαφωνώ	23	31,08
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ	9	12,16
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,70
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.22 Ερώτηση αν μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση καθηκόντων



Διάγραμμα 5.37 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση καθηκόντων.

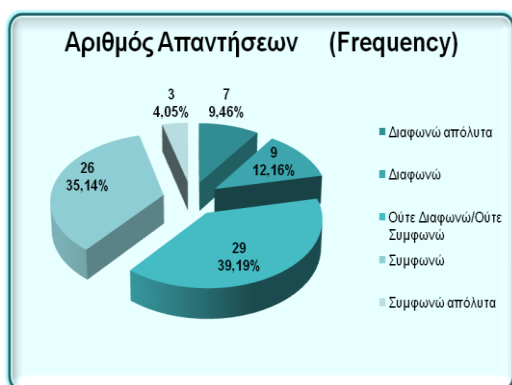


Διάγραμμα 5.38 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

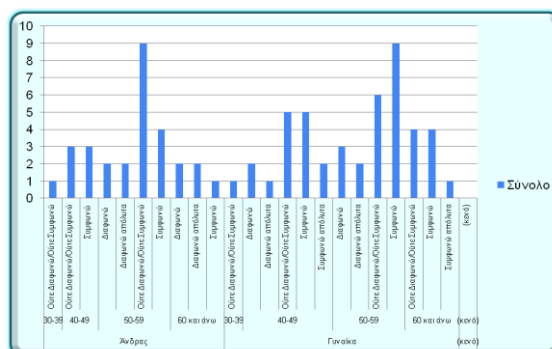
Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων, το 39,19% απάντησε ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 12,16% απάντησε διαφωνώ, το 35,14% απάντησε συμφωνώ, το 9,46% απάντησε διαφωνώ απόλυτα ενώ μόλις το 4,05% απάντησε συμφωνώ απόλυτα. Ο πίνακας 5.23 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.39 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.40 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Να επιφέρει μείωση αποδοχών-απολύσεις	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	7	9,46
Διαφωνώ	9	12,16
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.23 Ερώτηση αν επιφέρει μείωση αποδοχών - απολύσεων

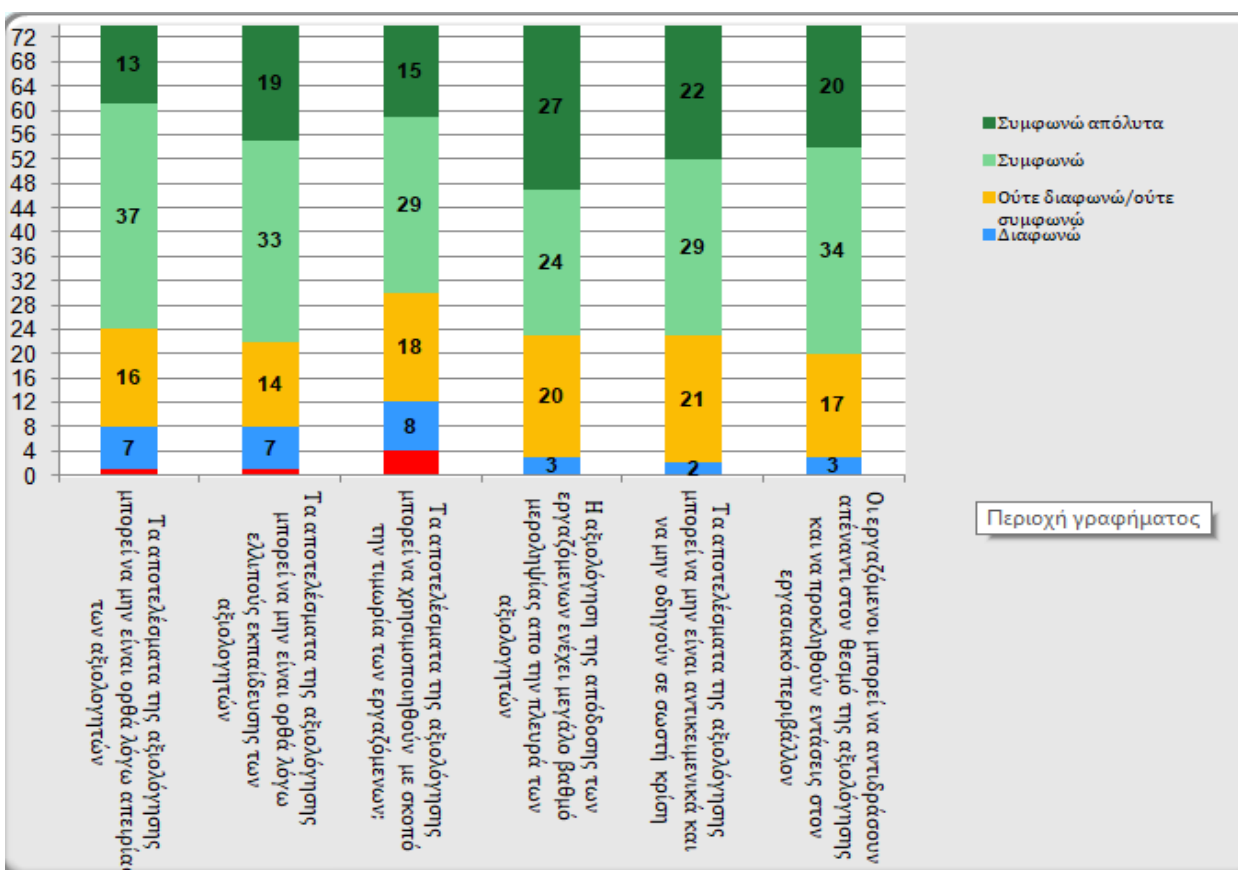


Διάγραμμα 5.39 Απαντήσεις στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μείωση αποδοχών.



Διάγραμμα 5.40 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Ερώτηση 4: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τις δυσκολίες που άπτονται της εφαρμογής της αξιολόγησης, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε έξι προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.24



Διάγραμμα 5.43 δυσκολίες που άπτονται της εφαρμογής της αξιολόγησης

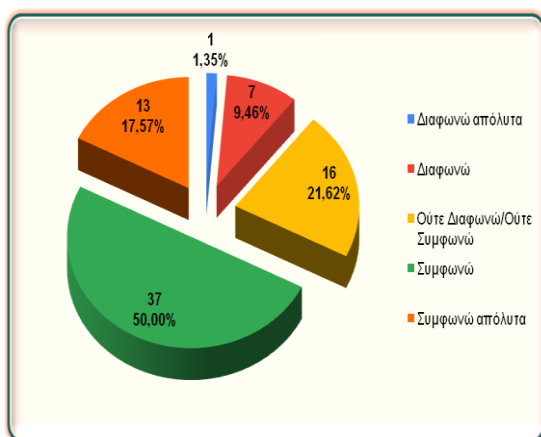
Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της απειρίας των αξιολογητών το 50,00% απάντησε ότι συμφωνεί, το 17,57% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 21,62% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 9,35% διαφωνεί και μόλις το 1,35% διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση.

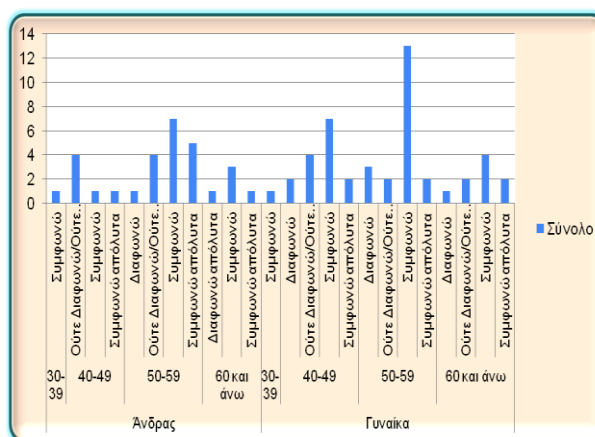
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,35
Διαφωνώ	7	9,46
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	16	21,62
Συμφωνώ	37	50,00
Συμφωνώ απόλυτα	13	17,57
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.25 αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών

Ο πίνακας 5.25 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.41 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.42 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.



Διάγραμμα 5.44 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω απειρίας των αξιολογητών



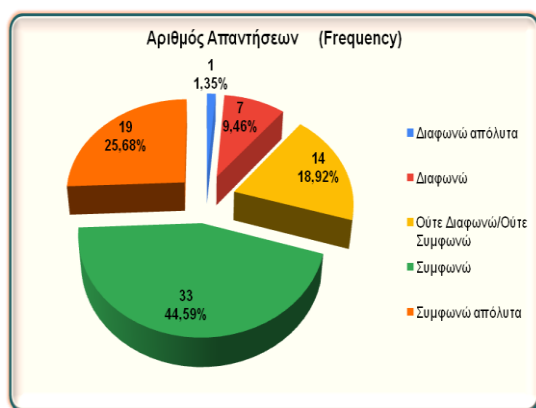
Διάγραμμα 5.45 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών το 44,59% απάντησε ότι συμφωνεί, το 25,68% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 18,92% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 9,46% διαφωνεί και μόλις το 1,35% διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση. Παρατηρούμε την δυσπιστία των ερωτηθέντων ως προς τις ικανότητες των αξιολογητών.

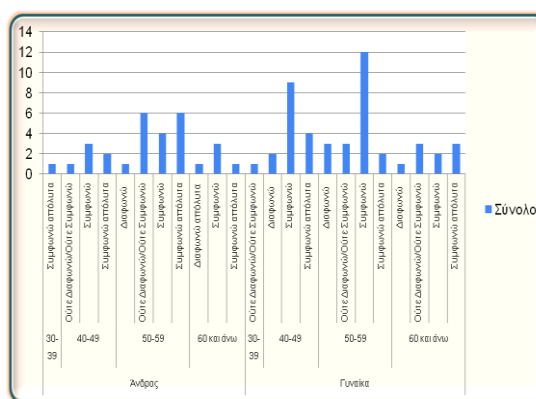
Ο πίνακας 5.26 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.43 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.44 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλειπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,35
Διαφωνώ	7	9,46
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	14	18,92
Συμφωνώ	33	44,59
Συμφωνώ απόλυτα	19	25,68
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.26 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλειπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών



Διάγραμμα 5.46 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι ορθά λόγω ελλειπούς εκπαίδευσης των αξιολογητών



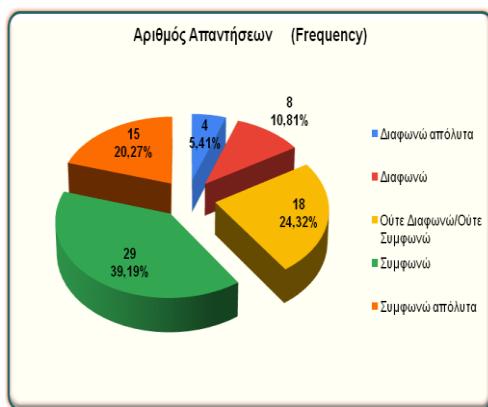
Διάγραμμα 5.47 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζομένων το 39,19% απάντησε ότι συμφωνεί, το 20,27% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 24,32% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 10,81% διαφωνεί και το 5,41% διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση.

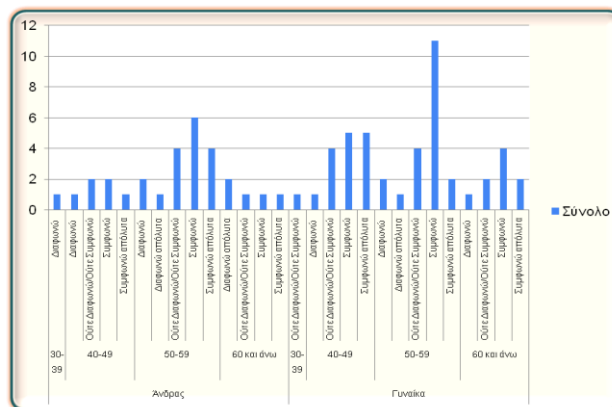
Ο πίνακας 5.27 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.45 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.46 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζομένων;	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,41
Διαφωνώ	8	10,81
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	18	24,32
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	15	20,27
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.27 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζομένων;



Διάγραμμα 5.48 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την τιμωρία των εργαζομένων



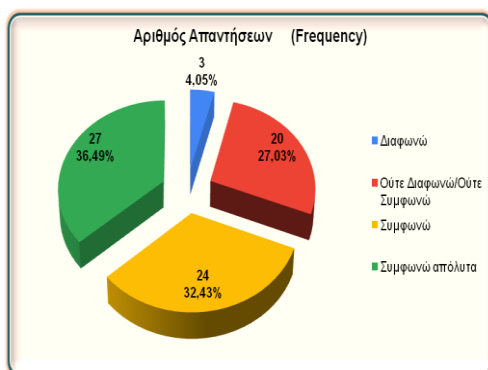
Διάγραμμα 5.49 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών το 36,49% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 32,43% απάντησε συμφωνώ, το 27,03% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 4,05% διαφωνεί. Και εδώ παρατηρούμε την έλλειψη εμπιστοσύνης.

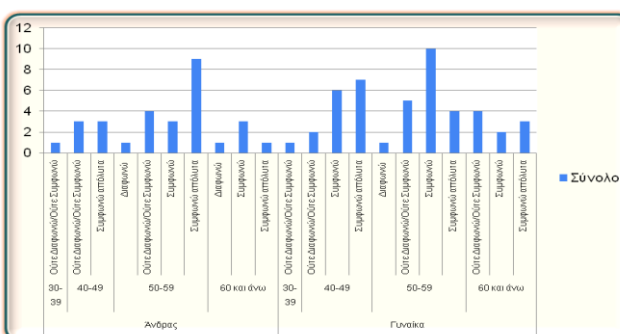
Ο πίνακας 5.28 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.47 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.48 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	20	27,03
Συμφωνώ	24	32,43
Συμφωνώ απόλυτα	27	36,49
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.28 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών



Διάγραμμα 5.50 Απαντήσεις στην ερώτηση αν η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενέχει μεγάλο βαθμό μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών



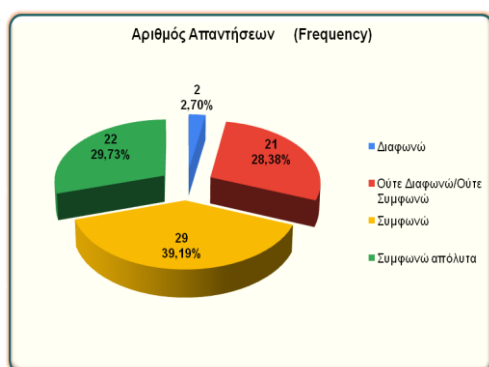
Διάγραμμα 5.51 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Στην υπό ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση, το 29,73% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 39,19% απάντησε συμφωνώ, το 28,38% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 2,70% διαφωνεί. Και εδώ παρατηρούμε την έλλειψη εμπιστοσύνης.

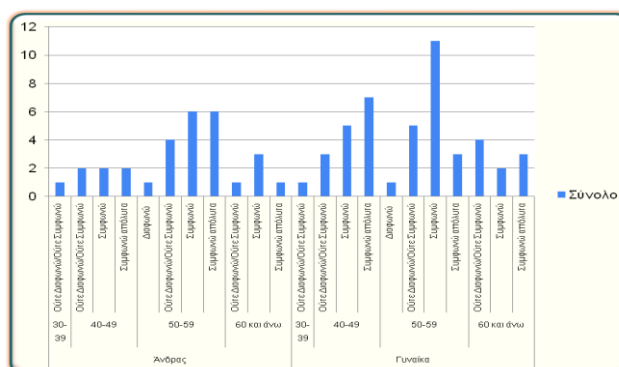
Ο πίνακας 5.29 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.49 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.50 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	2	2,70
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	22	29,73
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.29 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην είναι αντικειμενικά και να μην οδηγούν σε σωστή κρίση



Διάγραμμα 5.52 Απαντήσεις στην ερώτηση αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να μην οδηγούν σε σωστή κρίση



Διάγραμμα 5.53 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

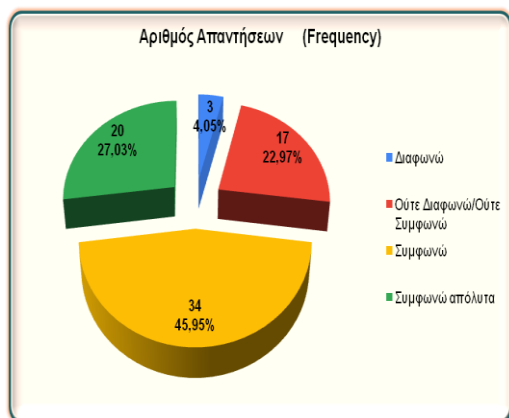
Στην υπό ερώτηση αν οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν στον θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στο εργασιακό περιβάλλον, το 27,03% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 45,95% απάντησε συμφωνώ, το 22,97% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 4,05% διαφωνεί. Και εδώ παρατηρούμε την έλλειψη εμπιστοσύνης.

Ο πίνακας 5.30 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά δεδομένα, στο διάγραμμα 5.51 παρουσιάζονται σχηματικά και στο διάγραμμα 5.52 παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων.

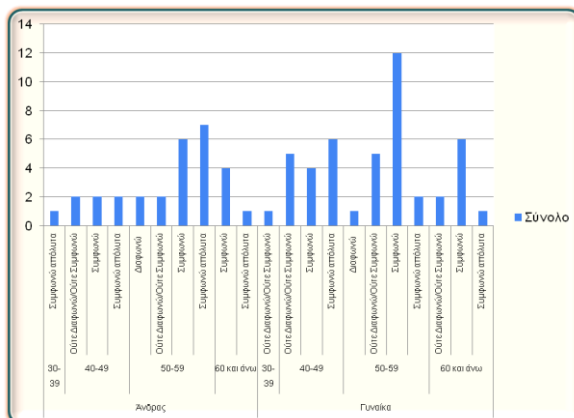
Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό περιβάλλον	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ	34	45,95

Συμφωνώ απόλυτα	20	27,03
Γενικό Αθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.30 Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό περιβάλλον

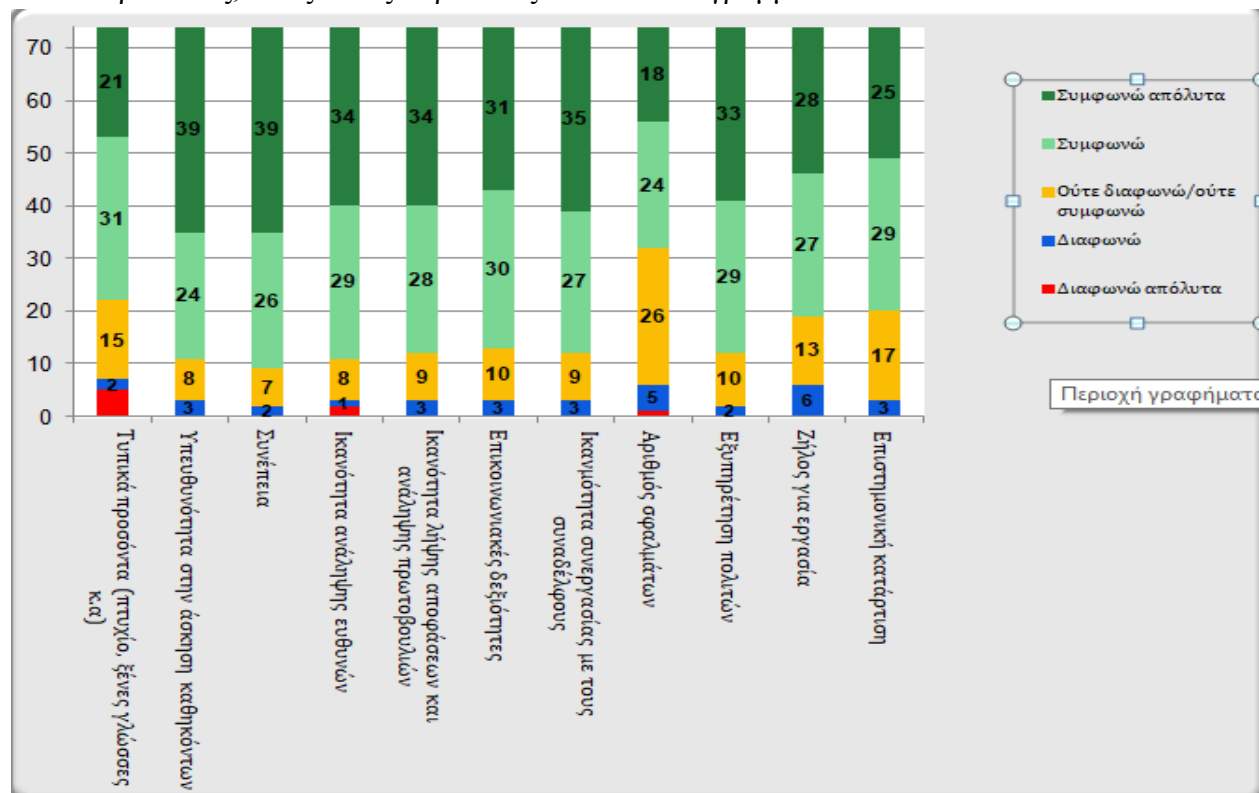


Διάγραμμα 5.54 Απαντήσεις στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν και να προκληθούν εντάσεις στον εργασιακό χώρο



Διάγραμμα 5.55 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα

Ερώτηση 5: Με την Πέμπτη ερώτηση ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο της αξιολόγησης, προτρέποντας τους ερωτηθέντες να απαντήσουν σε έντεκα προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.51



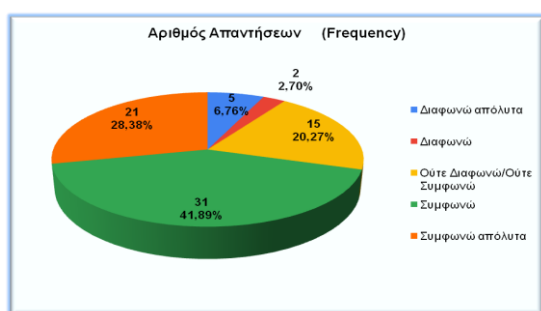
Διάγραμμα 5.56 η άποψη σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να αποτελούν αντικείμενο της αξιολόγησης

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

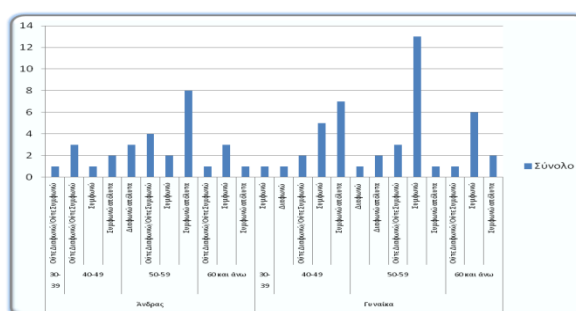
Οι ερωτώμενοι θεωρούν τα τυπικά προσόντα ως σημαντικά και απαντά θετικά το 70,27% (41,89% συμφωνώ και 28,38% συμφωνώ απόλυτα).

Καταμέτρηση από Τυπικά προσόντα (πτυχίο, ξένες γλώσσες κ.α)	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,76
Διαφωνώ	2	2,70
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	15	20,27
Συμφωνώ	31	41,89
Συμφωνώ απόλυτα	21	28,38
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.31 Καταμέτρηση από Τυπικά προσόντα (πτυχίο, ξένες γλώσσες κ.α)



Διάγραμμα 5.57 Τυπικά προσόντα

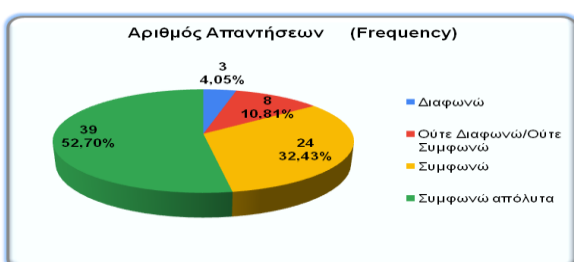


Διάγραμμα 5.58 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

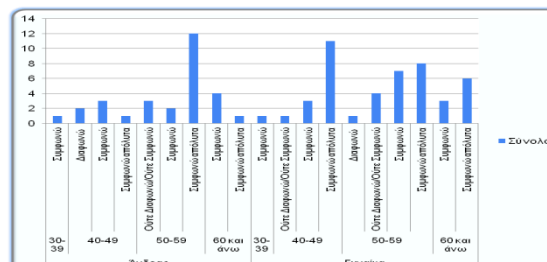
Καταμέτρηση από Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	8	10,81
Συμφωνώ	24	32,43
Συμφωνώ απόλυτα	39	52,70
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.32 Καταμέτρηση από Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων

Ως προς την υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων το 52,70% απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα, το 32,43% ότι συμφωνεί και μόλις το 4,05 διαφωνεί, χωρίς να υπάρχει απάντηση που να διαφωνεί απόλυτα.



Διάγραμμα 5.59 Υπευθυνότητα στην άσκηση καθηκόντων

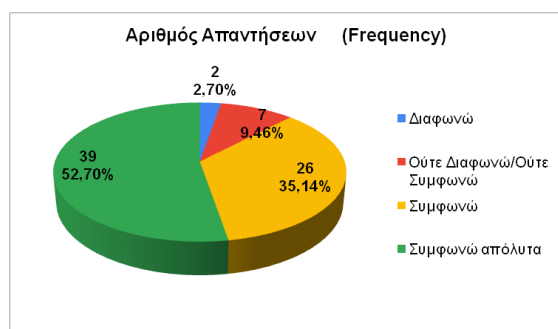


Διάγραμμα 5.60 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

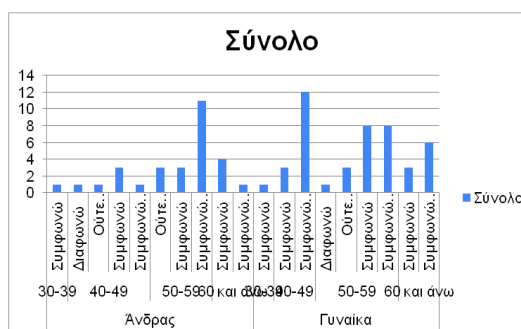
Ως προς τη συνέπεια διακρίνουμε σαφή προβάδισμα των θετικών απαντήσεων σε ποσοστό 52,70% συμφωνώ απόλυτα και 35,14% συμφωνώ, ενώ μόλις το 2,70% έδωσε αρνητική απάντηση (διαφωνώ), ενώ κανένας δεν απάντησε απολύτως αρνητικά.

Συνέπεια	Αριθμός (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	2	2,70
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	7	9,46
Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ απόλυτα	39	52,70
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.33 Συνέπεια



Διάγραμμα 5.61 Συνέπεια

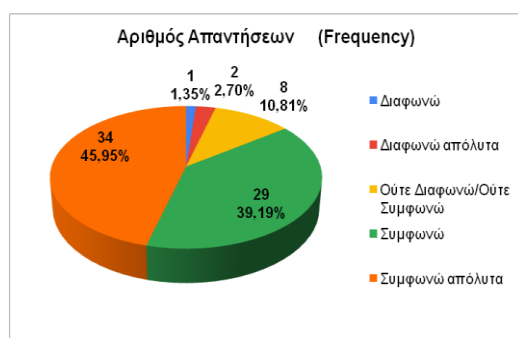


Διάγραμμα 5.62 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

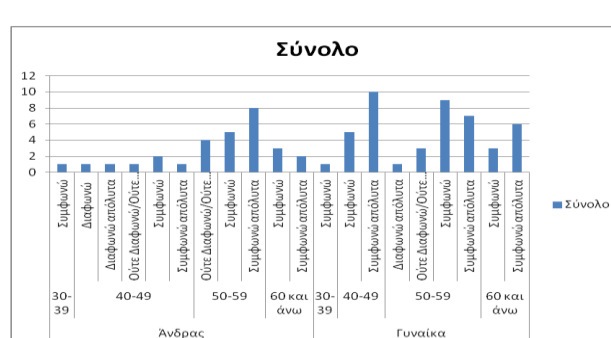
Ως προς την ικανότητα ανάληψης ευθύνης, πάλι η πλειοψηφία δηλαδή το 45,95% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 39,19% απάντησε ότι συμφωνεί και μόνο το 1,35% απάντησε ότι διαφωνεί.

Ικανότητα ανάληψης ευθυνών	Αριθμός (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	1	1,35
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	8	10,81
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	34	45,95
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.34 Ικανότητα ανάληψης ευθυνών



Διάγραμμα 5.63 Ικανότητα ανάληψης ευθυνών

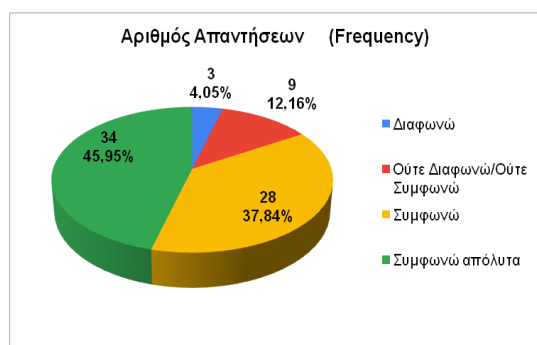


Διάγραμμα 5.64 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

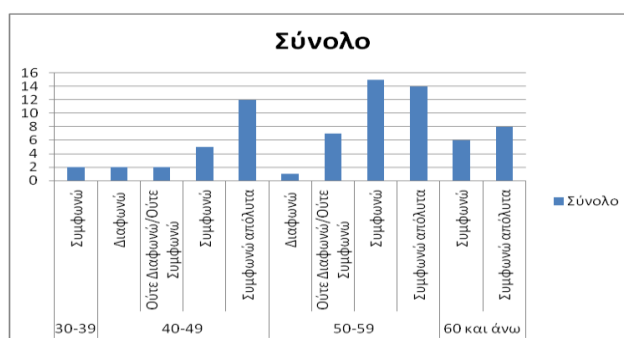
Ως προς την ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, το 45,95% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 37,84% απάντησε ότι συμφωνεί, συνολικά δηλαδή το 83,79% απάντησε θετικά ενώ μόλις το 4,05% απάντησε αρνητικά.

Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	9	12,16
Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ απόλυτα	34	45,95
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.35 Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών



Διάγραμμα 5.65 Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών

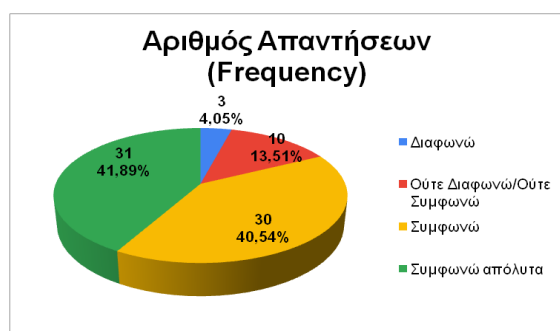


Διάγραμμα 5.66 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

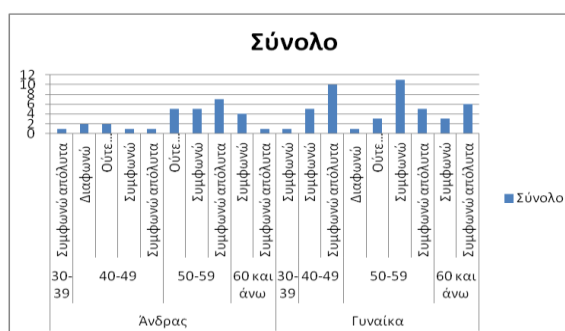
Ως προς τις επικοινωνιακές δεξιότητες, το 41,89% απάντησε συμφωνώ απολύτως, το 40,54% απάντησε συμφωνώ, το 13,51% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και μόνο το 4,05% απάντησε ότι διαφωνεί.

Επικοινωνιακές δεξιότητες	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	10	13,51
Συμφωνώ	30	40,54
Συμφωνώ απόλυτα	31	41,89
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.36 Επικοινωνιακές δεξιότητες



Διάγραμμα 5.67 Επικοινωνιακές δεξιότητες

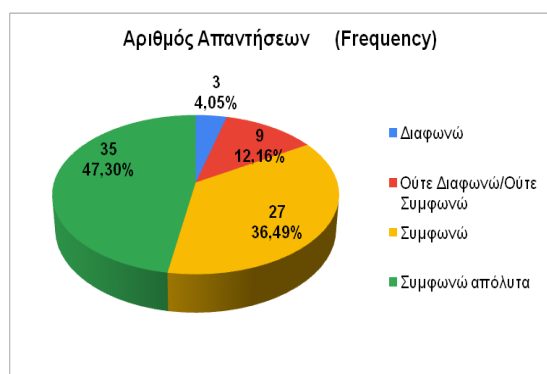


Διάγραμμα 5.68 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

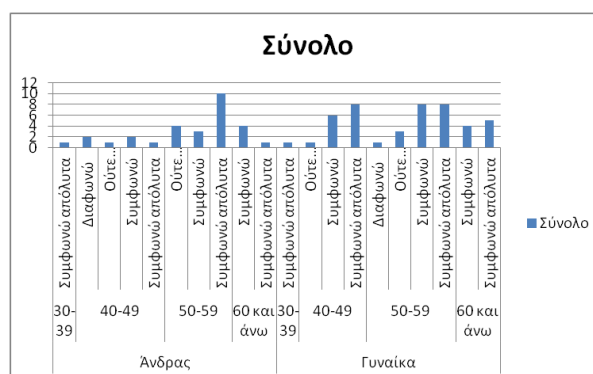
Ως προς την ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους, το 47,30% απάντησε απολύτως θετικά, το 36,49% απάντησε θετικά συνολικά το 73,79% απάντησε θετικά.

Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	9	12,16
Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ απόλυτα	35	47,30
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.37 Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους



Διάγραμμα 5.69 Ικανότητα συνεργασίας με τους συναδέλφους

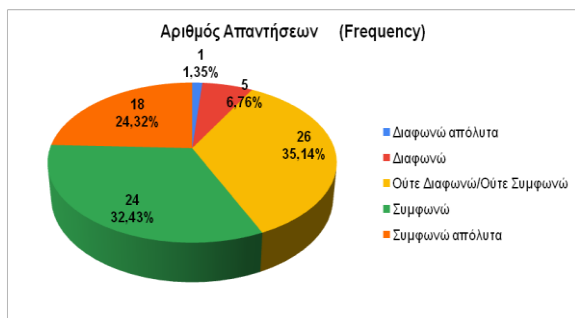


Διάγραμμα 5.70 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

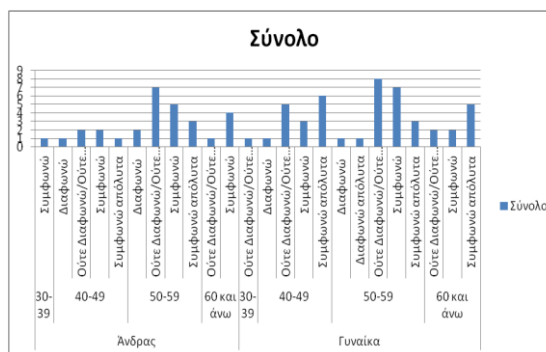
Ως προς τον αριθμό των σφαλμάτων, παρατηρείτε μειωμένο το ποσοστό των θετικών απαντήσεων σε σχέση με τις προηγούμενες απαντήσεις, παραμένει όμως πολύ υψηλό σε συνολικό ποσοστό 56,75%, ενώ σημαντικά αυξημένο είναι το ποσοστό 35,14% των ερωτηθέντων που δεν πήραν θέση και απάντησαν ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, ενώ μόλις 1,35% αυτοί που διαφώνησαν απόλυτα.

Αριθμός σφαλμάτων	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,35
Διαφωνώ	5	6,76
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ	24	32,43
Συμφωνώ απόλυτα	18	24,32
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.38 Αριθμός σφαλμάτων



Διάγραμμα 5.71 Αριθμός σφαλμάτων

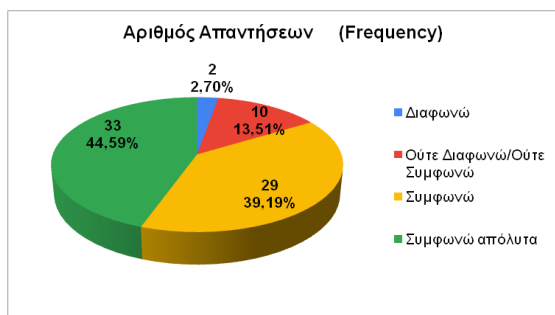


Διάγραμμα 5.72 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

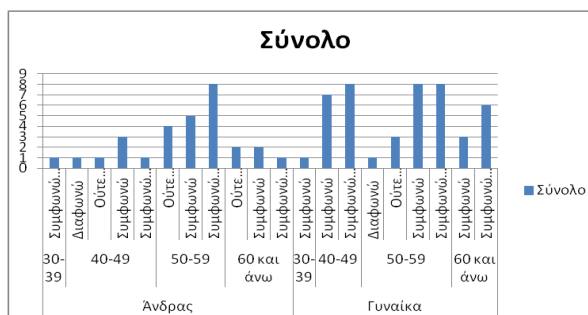
Ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, οι ερωτώμενοι τη θεωρούν πολύ σημαντική και απαντούν 44,59% απολύτως θετικά, 39,19% θετικά (συνολικά 83,78%) το 13,51% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν, ενώ μόλις το 2,70% διαφωνούν.

Εξυπηρέτηση πολιτών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	2	2,70
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	10	13,51
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	33	44,59
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.39 Εξυπηρέτησης πολιτών



Διάγραμμα 5.73 Εξυπηρέτηση πολιτών

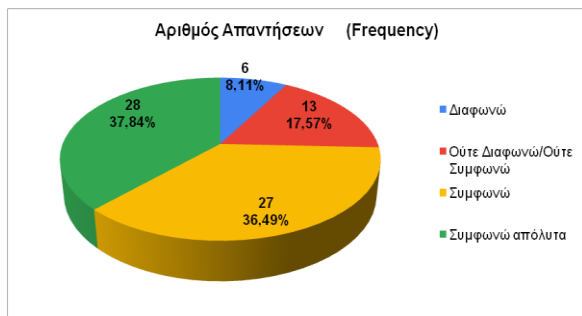


Διάγραμμα 5.74 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

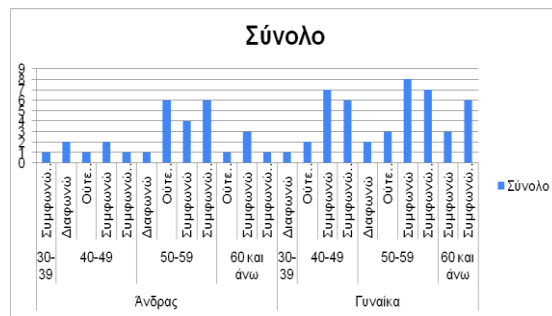
Ως προς το ζήλο για εργασία, το 37,84% συμφωνεί απολύτως ότι πρέπει να είναι παράγοντας προς αξιολόγηση, το 36,49% συμφωνεί, το 8,11% διαφωνεί, σχετικά υψηλό ποσοστό σε σχέση με προηγούμενες απαντήσεις και το 17,57% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Ζήλος για εργασία	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	6	8,11
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	13	17,57
Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ απόλυτα	28	37,84
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.40 Ζήλος για εργασία



Διάγραμμα 5.75 Ζήλος για εργασία

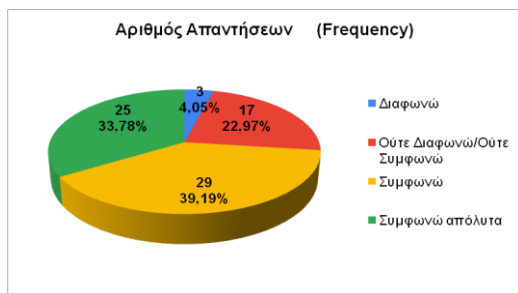


Διάγραμμα 5.76 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

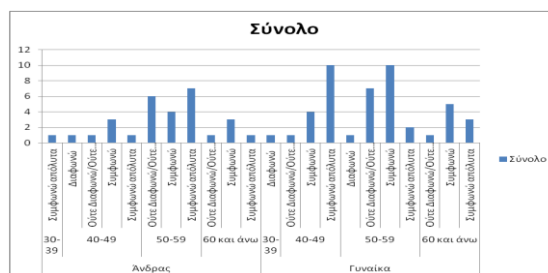
Ως προς την επιστημονική κατάρτιση, σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων 22,97% φαίνεται να μην διαφωνεί αλλά ούτε και να συμφωνεί, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται στον αριθμό των ερωτηθέντων χαμηλών εκπαιδευτικών βαθμίδων. Ο επαγγελματικός κλάδος που αναφέρεται η έρευνα, είναι απόλυτα επιστημονικός, απαιτεί επιστημονική κατάρτιση και συνεχή μάθηση και εκπαίδευση και άποψη της ερευνήτριας είναι ότι το ποσοστό αυτό ίσως έπρεπε να ήταν μικρότερο. Πάλι όμως και εδώ παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία απαντά θετικά 72,97% (33,78% συμφωνεί απόλυτα και 39,19% συμφωνεί), ότι η επιστημονική κατάρτιση πρέπει να αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Επιστημονική κατάρτιση	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	25	33,78
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.41 Επιστημονική κατάρτιση

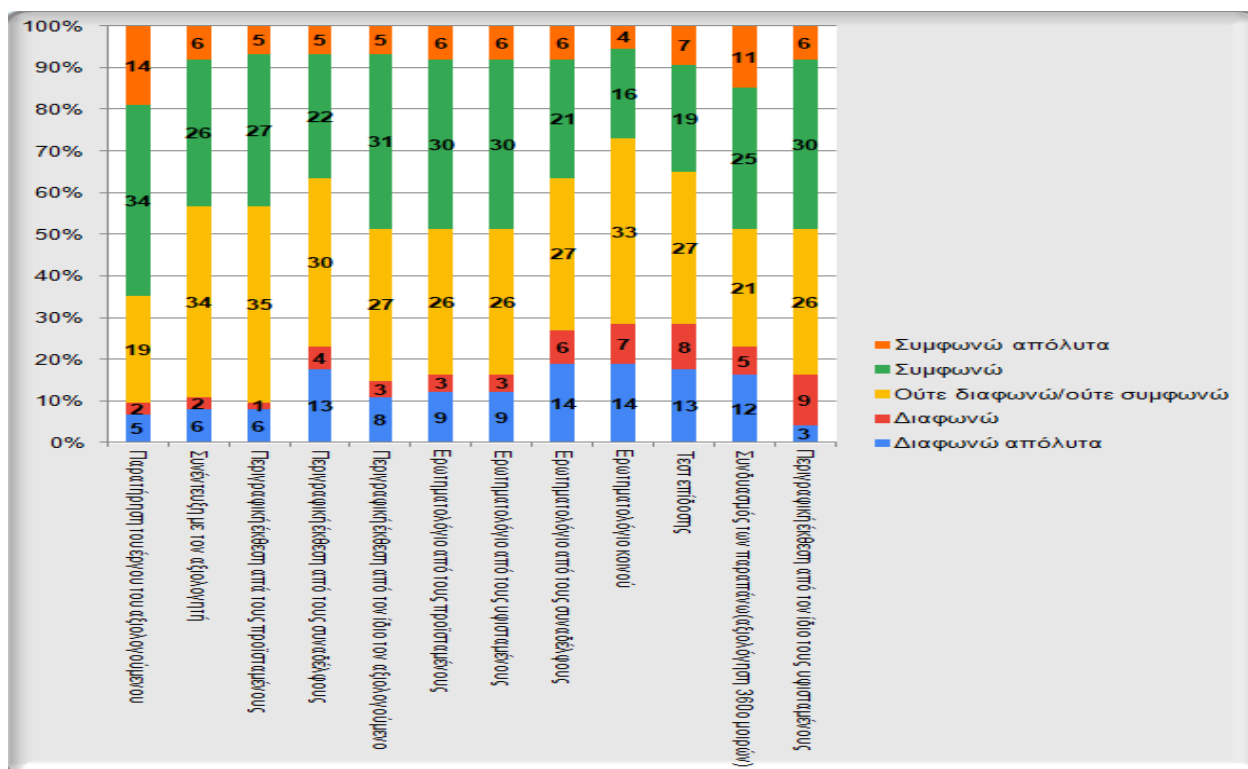


Διάγραμμα 5.77 Επιστημονική κατάρτιση



Διάγραμμα 5.78 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ερώτηση 6: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε δώδεκα προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.77



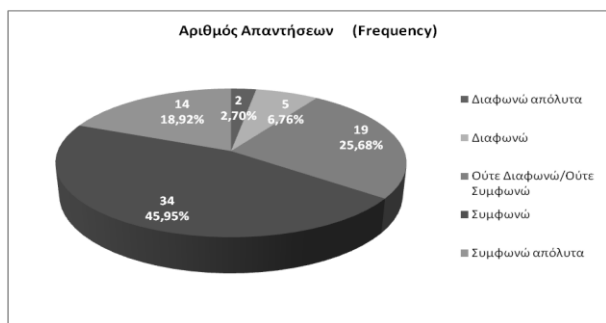
Διάγραμμα 5.79 η άποψη σχετικά με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

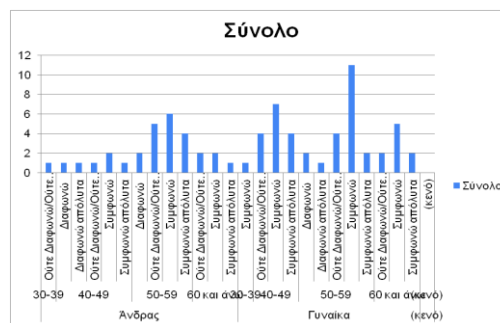
Ως προς την παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου, το 45,95% απαντά θετικά, το 18,92% απαντά απολύτως θετικά το 9,46% διαφωνεί (6,76% διαφωνεί και 2,70% διαφωνεί απόλυτα, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 25,68% δεν παίρνει θέση και ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί.

Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Διαφωνώ	5	6,76
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	19	25,68
Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,92
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.42 Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου



Διάγραμμα 5.80 Παρατήρηση του έργου του αξιολογούμενου

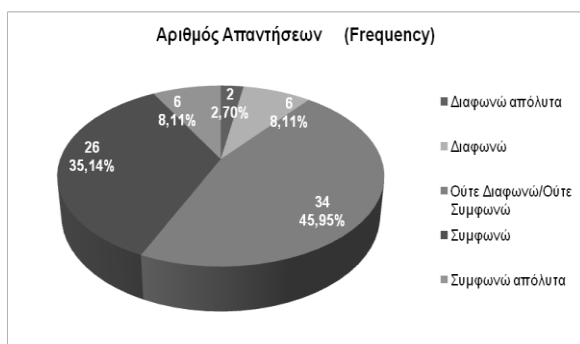


Διάγραμμα 5.81 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

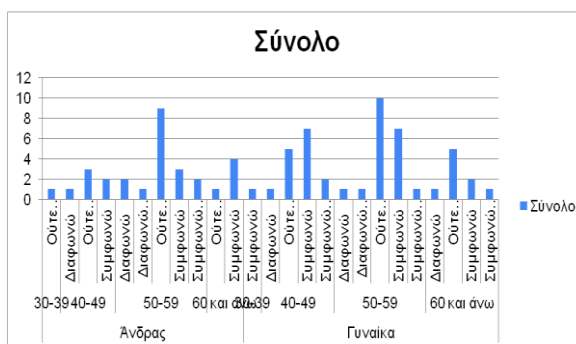
Ως προς την συνέντευξη του αξιολογητή η πλειοψηφία δεν παίρνει θέση και απαντά ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, γεγονός κατά τη γνώμη της ερευνήτριας που ίσως υποδηλώνει τη δυσπιστία των ερωτηθέντων ως προς την υποκειμενικότητα ή όχι αυτού που θα αξιολογήσει. Όμως και το 35,14% απαντά θετικά ενώ ένα 8,11% συμφωνεί απολύτως. Το 8,11% διαφωνεί και το 2,70% διαφωνεί απολύτως.

Συνέντευξη με τον αξιολογητή	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Διαφωνώ	6	8,11
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.43 Συνέντευξη με τον αξιολογητή



Διάγραμμα 5.82 Συνέντευξη με τον αξιολογητή

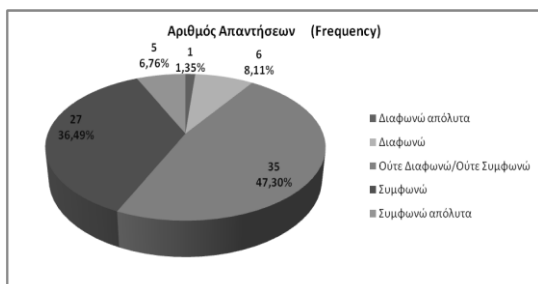


Διάγραμμα 5.83 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

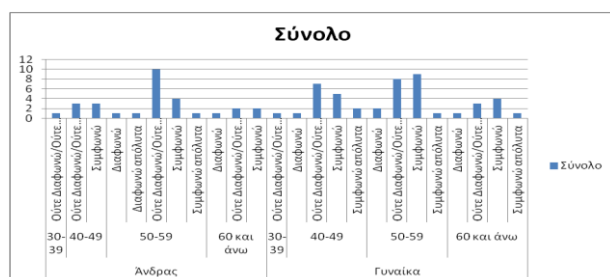
Ως προς την περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους, το 47,30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 36,49% συμφωνεί. Το 6,76% συμφωνεί απόλυτα, το 8,11% διαφωνεί και μόλις το 1,35% διαφωνεί απόλυτα.

Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους	Αριθμός (Frequency)	Απαντήσεων	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	1		1,35
Διαφωνώ	6		8,11
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	35		47,30
Συμφωνώ	27		36,49
Συμφωνώ απόλυτα	5		6,76
Γενικό Άθροισμα	74		100,00

Πίνακας 5.44 Περιγραφική έκθεση από τους προϊσταμένους



Διάγραμμα 5.84 Περιγραφική έκθεση από τους Προϊσταμένους

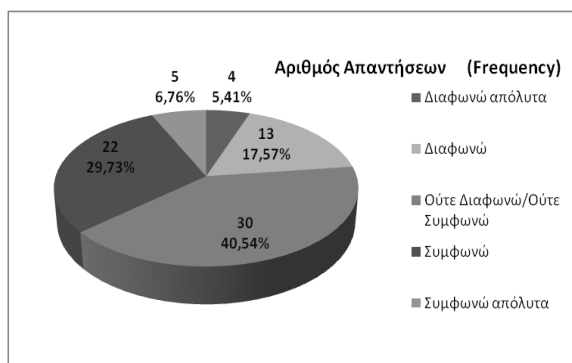


Διάγραμμα 5.85 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

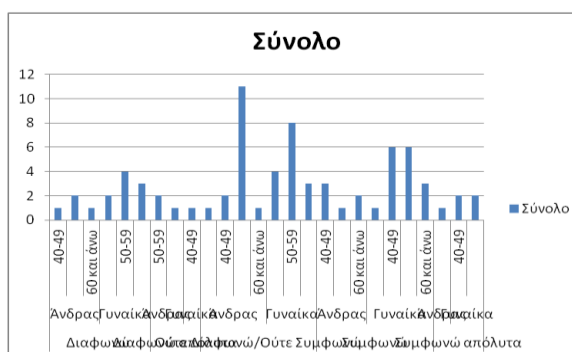
Ως προς την περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους, πάλι το 40,54% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 29,73% συμφωνεί μόνο το 6,76% συμφωνεί απόλυτα, ενώ παρατηρείται να διαφωνεί υψηλό σχετικά ποσοστό 17,57% και να διαφωνεί απόλυτα το 5,41%. Κατά τη γνώμη της ερευνήτριας ίσως το αρνητικό αυτό ποσοστό να οφείλεται, στην υποκειμενικότητα, τον ανταγωνισμό στις άσχημες σχέσεις κ.λπ. μεταξύ συναδέλφων που οι ερωτώμενοι φοβούνται ότι θα επηρεάσουν αυτόν τον παράγοντα στην αξιολόγηση.

Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους	Αριθμός (Frequency)	Απαντήσεων	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	4		5,41
Διαφωνώ	13		17,57
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	30		40,54
Συμφωνώ	22		29,73
Συμφωνώ απόλυτα	5		6,76
Γενικό Άθροισμα	74		100,00

Πίνακας 5.45 Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους



Διάγραμμα 5.86 Περιγραφική έκθεση από τους συναδέλφους

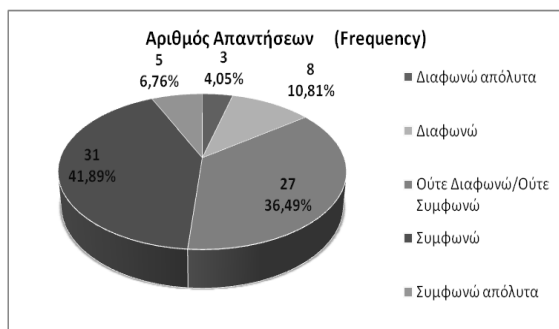


Διάγραμμα 5.87 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

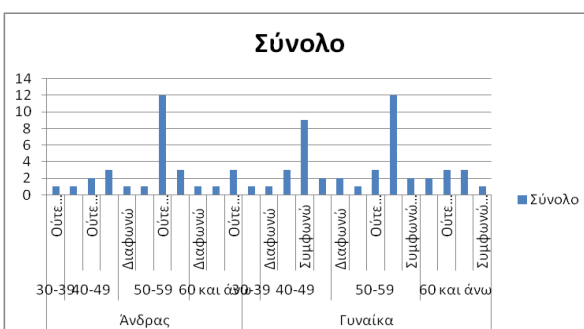
Ως προς την περιγραφική έκθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, το 41,89% απαντά ότι συμφωνεί το 6,76% συμφωνεί απόλυτα, το 36,49% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, και εδώ ένα σημαντικό ποσοστό δεν παίρνει θέση, το 10,81% διαφωνεί και το 4,05% διαφωνεί απόλυτα.

Περιγραφική έκθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,05
Διαφωνώ	8	10,81
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ	31	41,89
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,76
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.46 Περιγραφική έκθεση από τον ίδιο τον αξιολογούμενο



Διάγραμμα 5.88 Περιγραφική έκθεση από τους ίδιους τους αξιολογούμενους



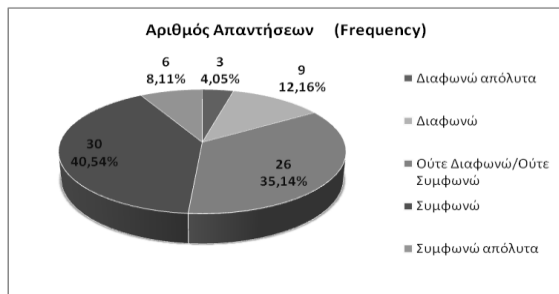
Διάγραμμα 5.89 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς το ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους, το 40,54% συμφωνεί, το 35,14% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 12,16% διαφωνεί ενώ απόλυτα συμφωνούν το 8,11% και απόλυτα διαφωνούν το 4,05%.

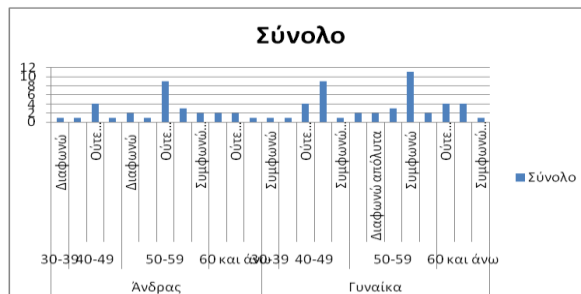
Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,05
Διαφωνώ	9	12,16

Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ	30	40,54
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.47 Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους



Διάγραμμα 5.90 Ερωτηματολόγιο από τους προϊσταμένους

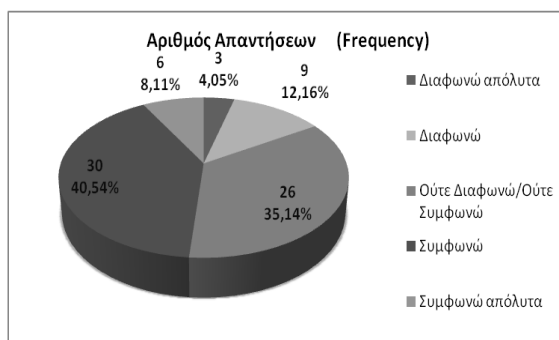


Διάγραμμα 5.91 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

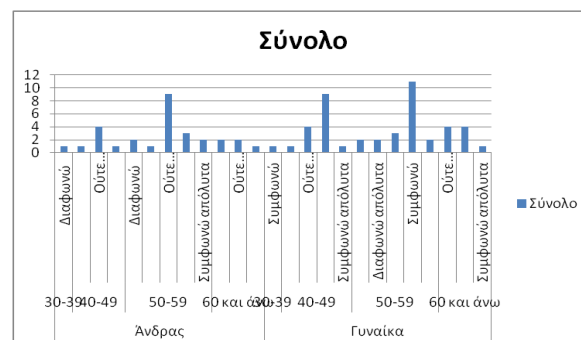
Ως προς το ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους, το 40,54% απαντά ότι συμφωνεί, το 35,14% απαντά ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 12,16% διαφωνεί, το 8,11% συμφωνεί απόλυτα και το 4,05% διαφωνεί απόλυτα.

Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,05
Διαφωνώ	9	12,16
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	26	35,14
Συμφωνώ	30	40,54
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.48 Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους



Διάγραμμα 5.92 Ερωτηματολόγιο από τους υφισταμένους

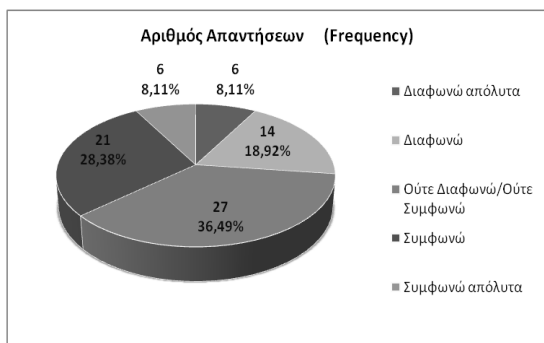


Διάγραμμα 5.93 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

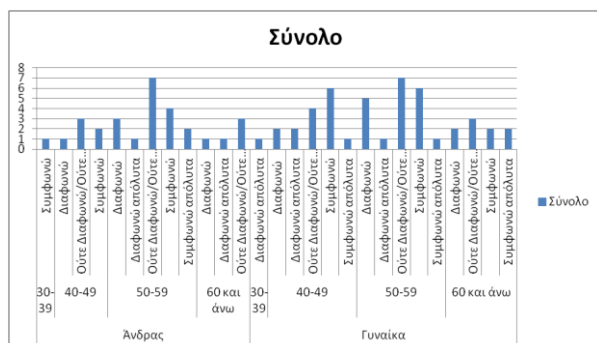
Ως προς το ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους, το 36,49% απαντά ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 28,38% συμφωνεί, το 18,92% διαφωνεί, από 8,11% καταλαμβάνουν τόσο αυτοί που συμφωνούν απόλυτα, όσο και αυτοί που διαφωνούν απόλυτα.

Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους	Αριθμός (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	6	8,11
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.49 Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους



Διάγραμμα 5.94 Ερωτηματολόγιο από τους συναδέλφους

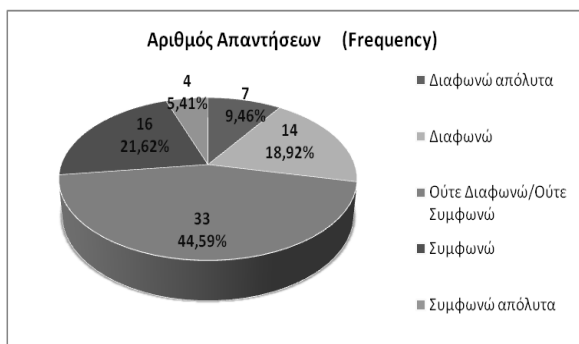


Διάγραμμα 5.95 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

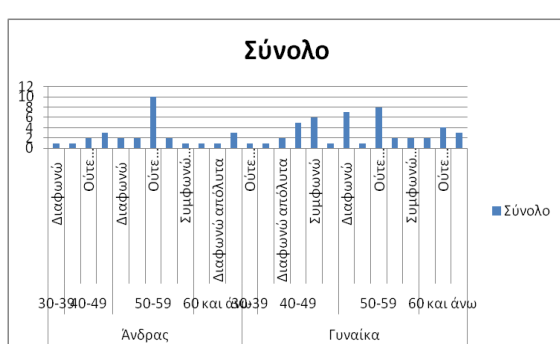
Ως προς το ερωτηματολόγιο κοινού, το 44,59% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 21,62% συμφωνεί, το 18,92% διαφωνεί το 9,46% διαφωνεί απολύτως και το 5,41% συμφωνεί απολύτως.

Ερωτηματολόγιο κοινού	Αριθμός (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	7	9,46
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	33	44,59
Συμφωνώ	16	21,62
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,41
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.50 Ερωτηματολόγιο κοινού



Διάγραμμα 5.96 Ερωτηματολόγιο κοινού



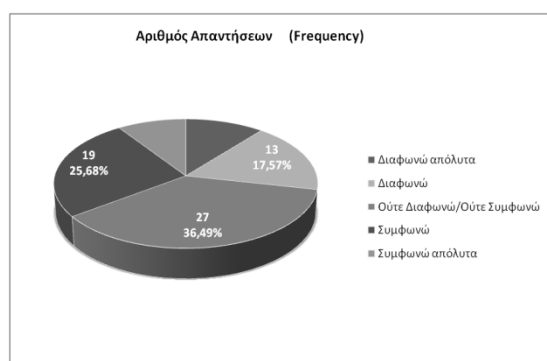
Διάγραμμα 5.97 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς την καταμέτρηση από test επίδοσης, το 36,49% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το

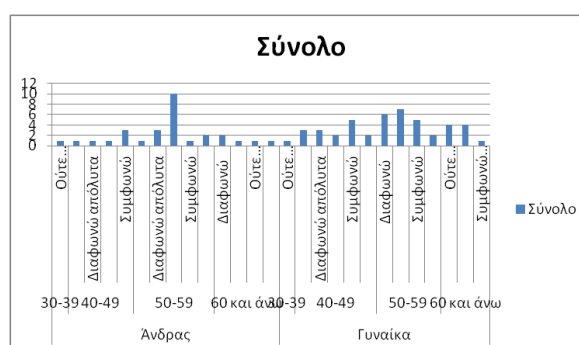
25,68% συμφωνεί, το 17,57% διαφωνεί το 10,81% διαφωνεί απολύτως και το 9,46 συμφωνεί απολύτως.

Καταμέτρηση από Τεστ επίδοσης	Αριθμός (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	8	10,81
Διαφωνώ	13	17,57
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ	19	25,68
Συμφωνώ απόλυτα	7	9,46
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.51 Καταμέτρηση από Τεστ επίδοσης



Διάγραμμα 5.98 Καταμέτρηση Τεστ επίδοσης

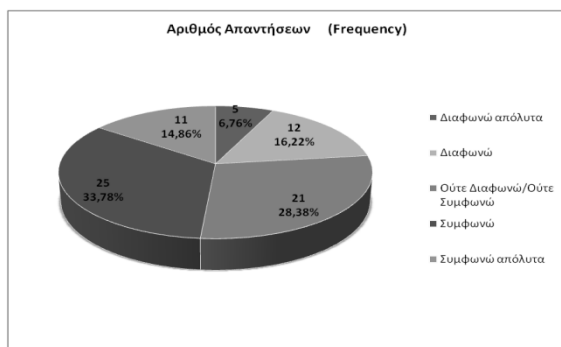


Διάγραμμα 5.99 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

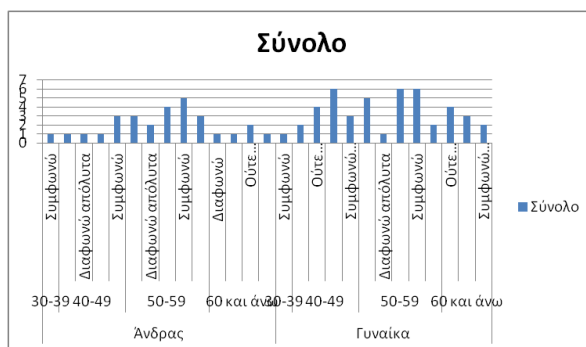
Ως προς τον συνδυασμό των παραπάνω, δηλαδή ως προς την αξιολόγηση των 360^ο, το 33,78% συμφωνεί, το 14,86% συμφωνεί απόλυτα δηλαδή το 48,64% παίρνει θετική θέση, το 28,38% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 16,22% διαφωνεί το 6,76% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί.

Συνδυασμός των παραπάνω(αξιολόγηση 360 ^ο μοιρών)	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,76
Διαφωνώ	12	16,22
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ	25	33,78
Συμφωνώ απόλυτα	11	14,86
Γενικό Άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.52 Συνδυασμός των παραπάνω(αξιολόγηση 360ο μοιρών)

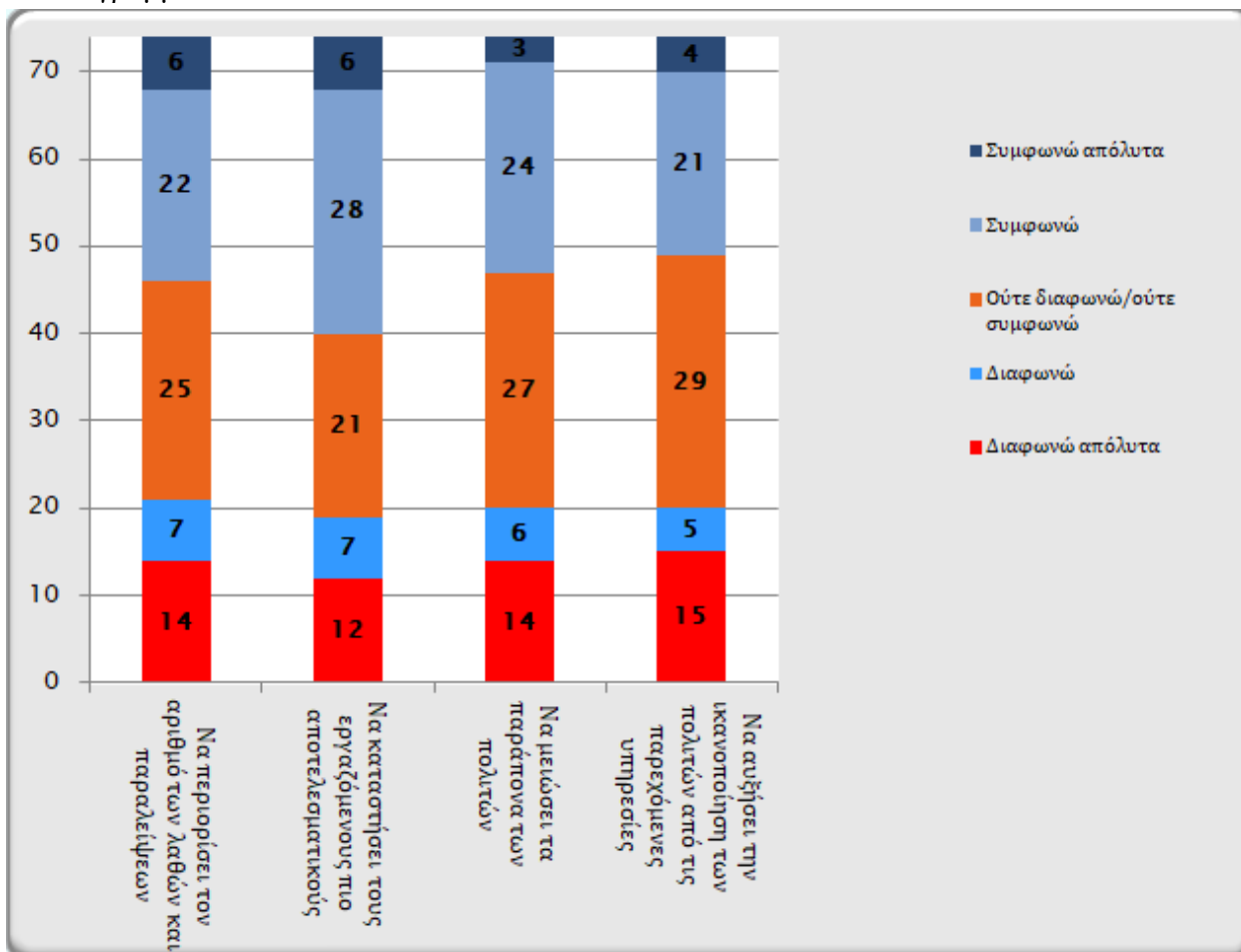


Διάγραμμα 5.100 Συνδυασμός των παραπάνω



Διάγραμμα 5.101 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ερώτηση 7: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δ.Ο.Υ Χανίων, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε τέσσερις προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.53



Πίνακας 5.52 η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι ο θεσμός της αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δ.Ο.Υ Χανίων

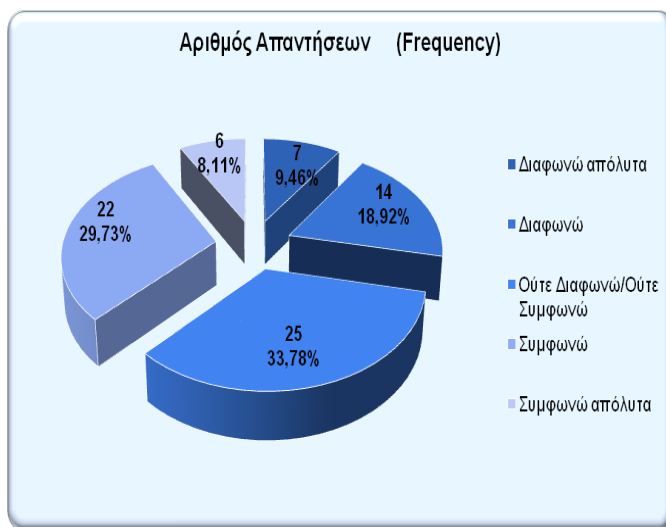
Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν τα οφέλη γενικότερα από την εφαρμογή της αξιολόγησης προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

Ως προς τον περιορισμό των αριθμών των λαθών και παραλείψεων, το 33,78% απάντησε ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, το 29,79% απάντησε ότι συμφωνεί, το 18,92% διαφωνεί, το 9,46%

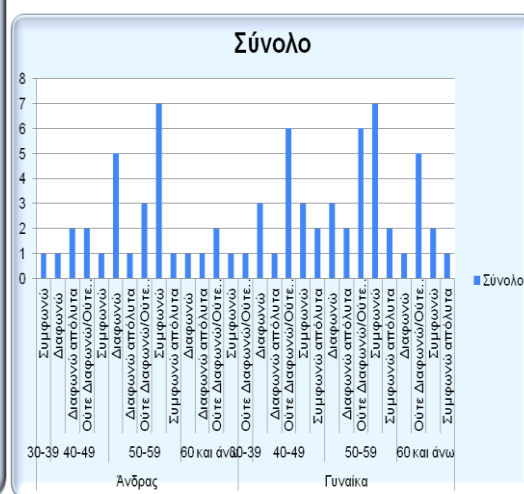
διαφωνεί απολύτως και το 8,11% συμφωνεί απολύτως.

Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και παραλείψεων	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	7	9,46
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	25	33,78
Συμφωνώ	22	29,73
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.53 Να περιορίσει τον αριθμό των λαθών και παραλείψεων



Διάγραμμα 5.102 Περιορισμός λαθών και παραλείψεων

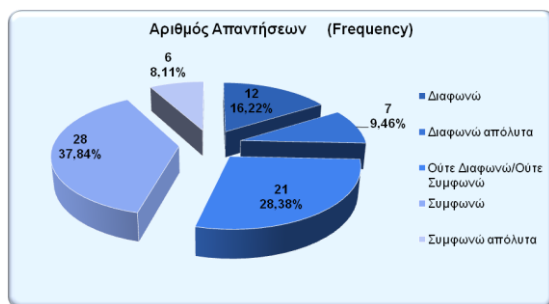


Διάγραμμα 5.103 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

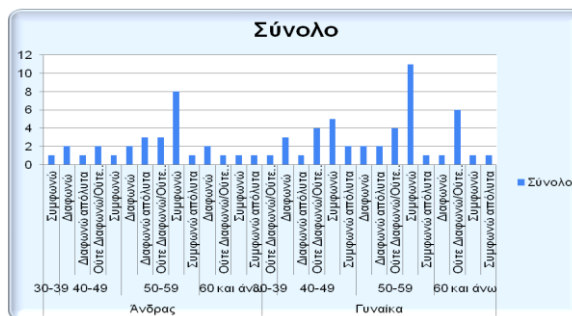
Ως προς το να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς, το 37,84% απαντά θετικά, το 28,38% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 16,22% διαφωνεί, το 9,45% διαφωνεί απόλυτα ενώ το 8,11% συμφωνεί απόλυτα.

Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ	12	16,22
Διαφωνώ απόλυτα	7	9,45
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ απόλυτα	6	8,11
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.54 Να καταστήσει τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς



Διάγραμμα 5.104 Να καταστήσει τους εργαζομένους πιο αποτελεσματικούς

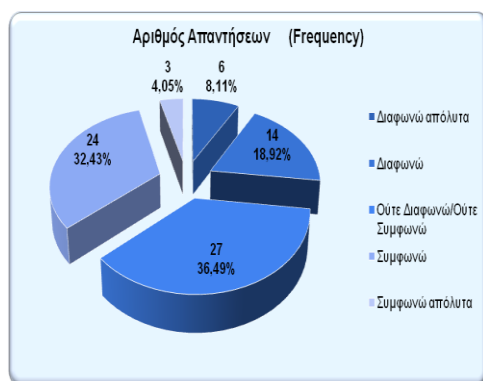


Διάγραμμα 5.105 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

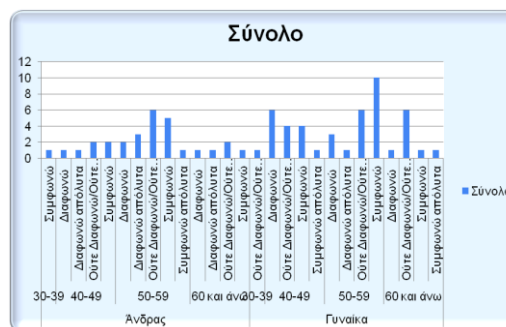
Ως προς τη μείωση των παραπόνων των πολιτών, το 36,49% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη πρόταση, το 32,43% πιστεύει ότι μπορεί η αξιολόγηση να συνδράμει στη μείωση των παραπόνων των πολιτών, το 18,92% διαφωνεί, το 8,11% διαφωνεί απόλυτα και το 4,05% συμφωνεί απόλυτα.

Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	6	8,11
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	27	36,49
Συμφωνώ	24	32,43
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,05
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.55 Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών



Διάγραμμα 5.106 Να μειώσει τα παράπονα των πολιτών

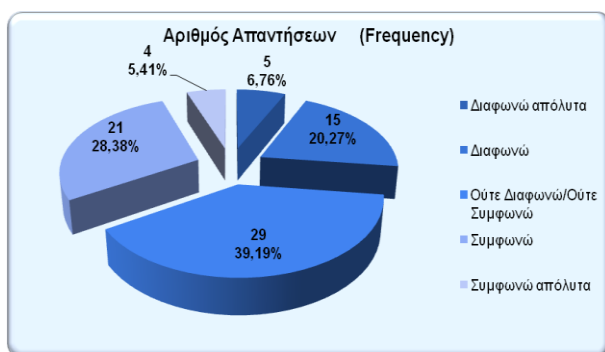


Διάγραμμα 5.107 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

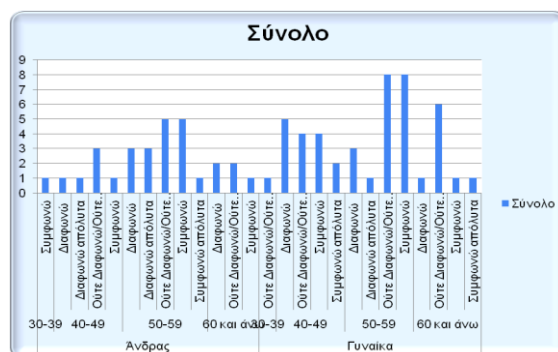
Ως προς το αν μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το 39,19% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή τη πρόταση, το 28,38% πιστεύει ότι μπορεί η αξιολόγηση να συνδράμει στη αύξηση της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το 20,27% διαφωνεί, το 6,76% διαφωνεί απόλυτα και το 5,41% συμφωνεί απόλυτα.

Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,76
Διαφωνώ	15	20,27
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ απόλυτα	4	5,41
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.56 Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες

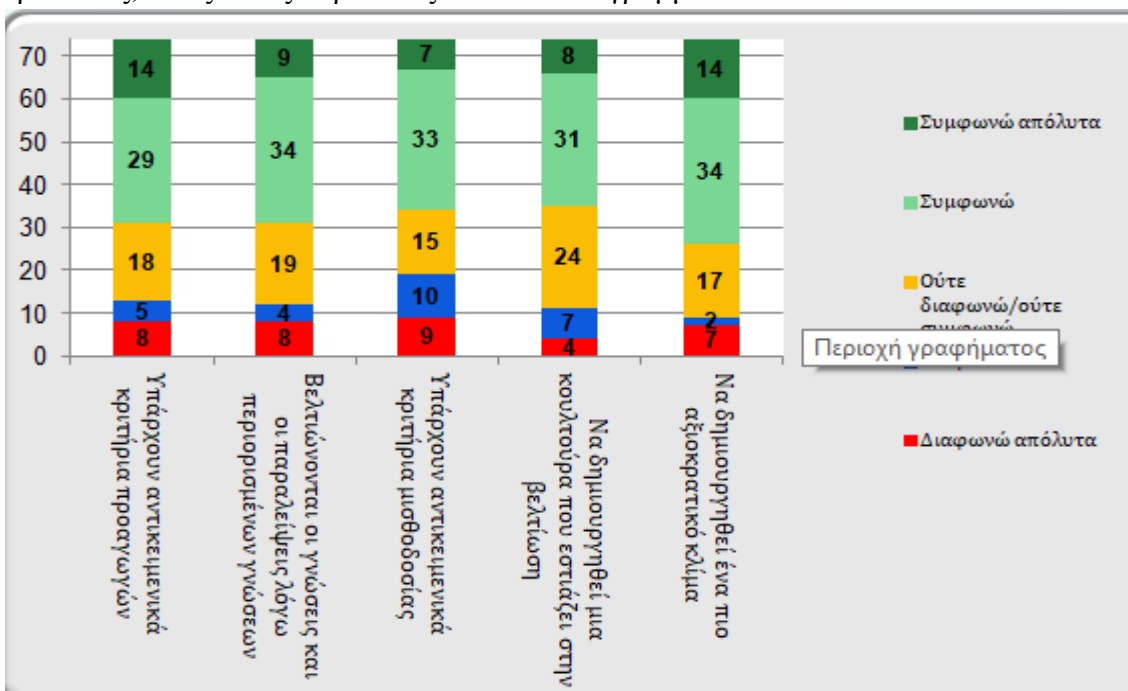


Διάγραμμα 5.108 Να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες



Διάγραμμα 5.109 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ερώτηση 8: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό επιθυμούν να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στη Δ.Ο.Υ Χανίων, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε έξι προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.57



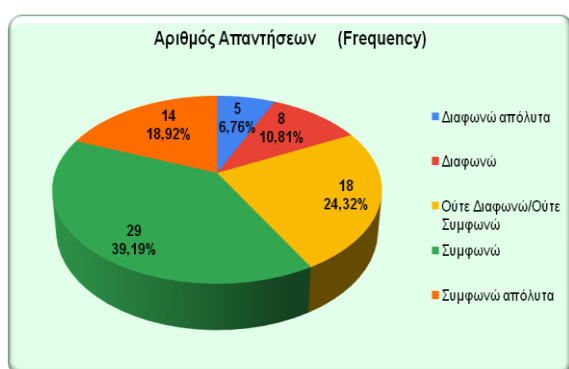
Πίνακας 5.57 Η άποψη σχετικά με το σε ποιο βαθμό επιθυμούν να εφαρμοστεί ο θεσμός της αξιολόγησης στη Δ.Ο.Υ Χανίων

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκύπτουν τα εξής δεδομένα.

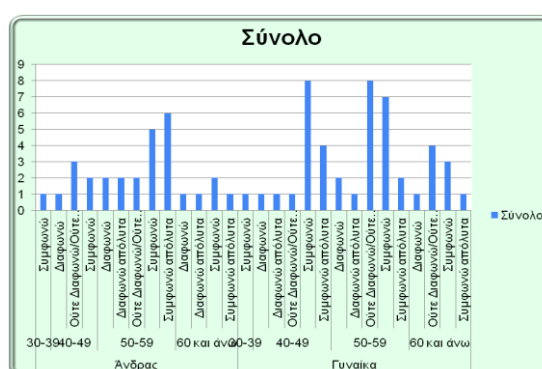
Ως προς τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για το αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών, το 39,19% απάντησε ότι συμφωνεί, το 24,32% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 18,92% συμφωνεί απόλυτα, το 10,81% διαφωνεί και το 6,76% διαφωνεί απόλυτα.

Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,76
Διαφωνώ	8	10,81
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	18	24,32
Συμφωνώ	29	39,19
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,92
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.58 Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών



Διάγραμμα 5.110 Αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών

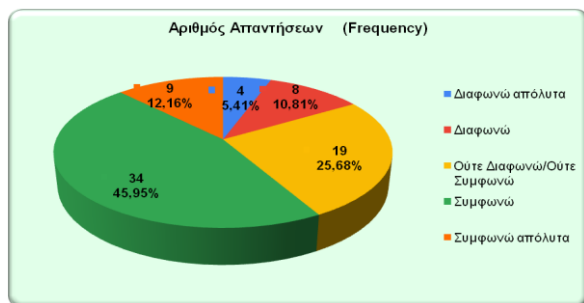


Διάγραμμα 5.111 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

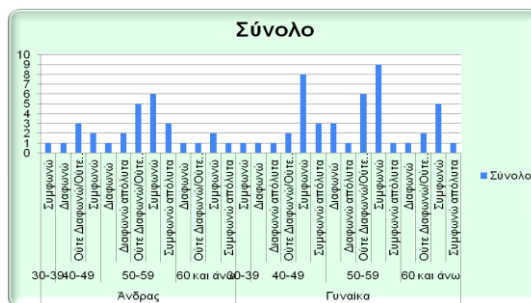
Ως προς τη βελτίωση των γνώσεων και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων το 45,95% συμφωνεί, το 25,68% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 12,16% συμφωνεί απολύτως, το 10,81% διαφωνεί ενώ το 5,41% διαφωνεί απολύτως.

Βελτιώνονται οι γνώσεις και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,41
Διαφωνώ	8	10,81
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	19	25,68
Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ απόλυτα	9	12,16
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.59 Βελτιώνονται οι γνώσεις και οι παραλείψεις λόγω περιορισμένων γνώσεων



Διάγραμμα 5.112 Βελτίωση γνώσεων

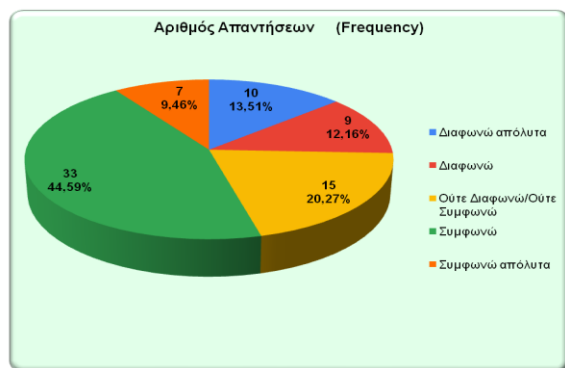


Διάγραμμα 5.113 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

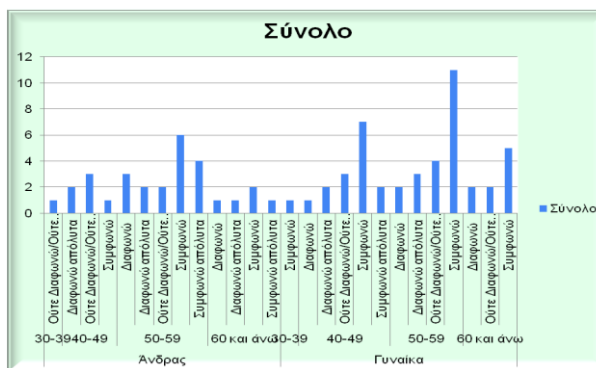
Ως προς την ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων μισθοδοσίας, το 33% συμφωνεί, το 15% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 13,51% διαφωνεί απόλυτα, το 12,16% διαφωνεί και το 9,46% συμφωνεί απολύτως.

Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	10	13,51
Διαφωνώ	9	12,16
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	15	20,27
Συμφωνώ	33	44,59
Συμφωνώ απόλυτα	7	9,46
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.60 Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας



Διάγραμμα 5.114 Αντικειμενικά κριτήρια μισθοδοσίας



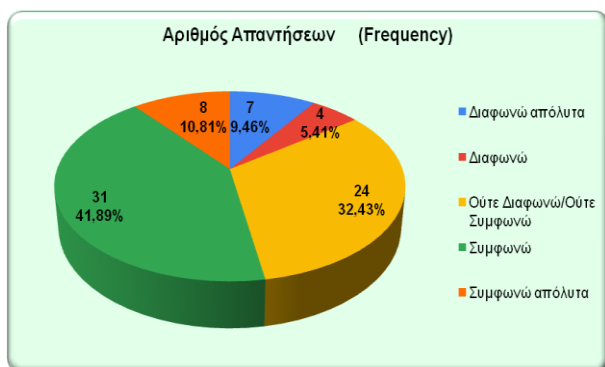
Διάγραμμα 5.115 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς τη δημιουργία κουλτούρας που εστιάζει στην βελτίωση, οι ερωτηθέντες πιστεύουν σε ποσοστό 41,89% ότι δημιουργείται κουλτούρα, το 32,43% δεν πήρε θέση, το 10,81% συμφωνεί απόλυτα, το 9,46% διαφωνεί απόλυτα και το 5,41% διαφωνεί.

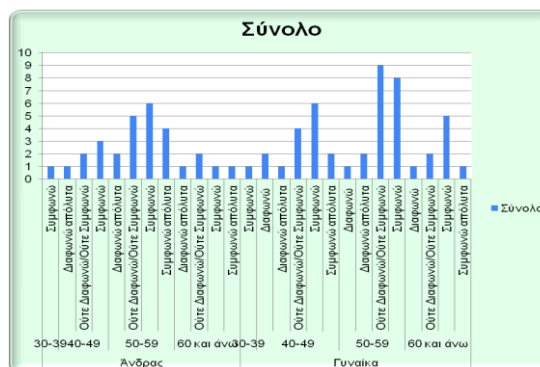
Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που εστιάζει στην βελτίωση	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	7	9,46
Διαφωνώ	4	5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	24	32,43
Συμφωνώ	31	41,89

Συμφωνώ απόλυτα	8	10,81
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.61 Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που εστιάζει στην βελτίωση



Διάγραμμα 5.116 Κουλτούρα που εστιάζει στη βελτίωση

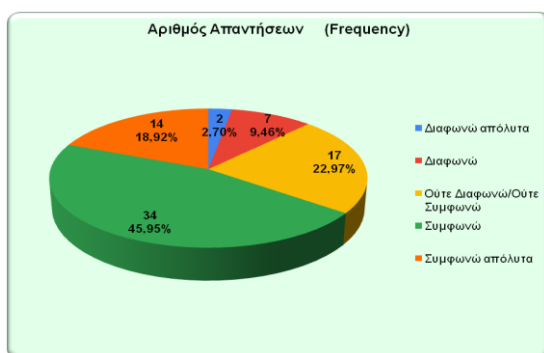


Διάγραμμα 5.117 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

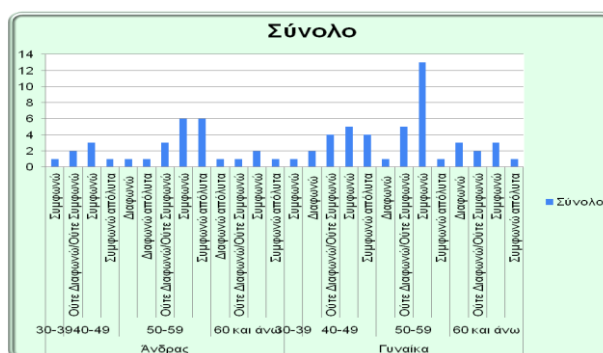
Ως προς τη δημιουργία ενός πιο αξιοκρατικού κλίματος, το 45,95% απάντησε ότι συμφωνεί, το 22,97% δεν πήρε θέση, το 18,92% συμφωνεί απόλυτα, το 9,46% διαφωνεί και το 2,70% διαφωνεί απόλυτα.

Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Διαφωνώ	7	9,46
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,92
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.62 Να δημιουργηθεί ένα πιο αξιοκρατικό κλίμα

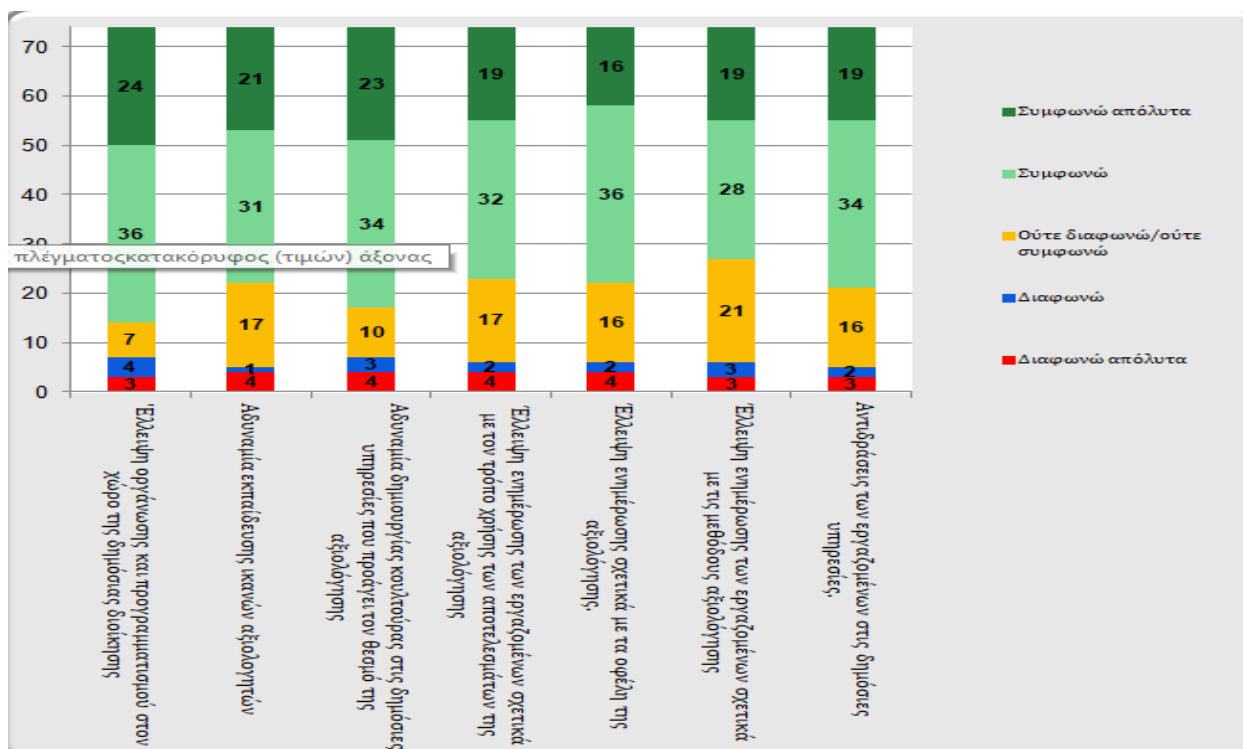


Διάγραμμα 5.118 Δημιουργία αξιοκρατικού κλίματος



Διάγραμμα 5.119 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ερώτηση 9: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τους λόγους που κατά την άποψη τους δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της αξιολόγησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε επτά προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.63

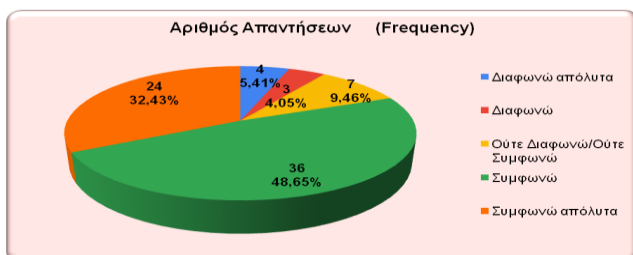


Πίνακας 5.63 Η άποψη σχετικά με τους λόγους που κατά την άποψη τους δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός της αξιολόγησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης

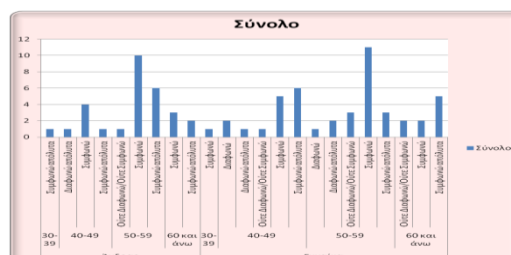
Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκύπτουν τα εξής δεδομένα. Ως προς την έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, η συντριπτική πλειοψηφία δηλαδή το 48,65% συμφωνεί και το 32,43% συμφωνεί απολύτως ότι υπάρχει έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού, το 9,46% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 5,41% διαφωνεί απολύτως και το 4,05% διαφωνεί.

Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	4	5,41
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	7	9,46
Συμφωνώ	36	48,65
Συμφωνώ απόλυτα	24	32,43
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.64 Έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στον χώρο της δημόσιας διοίκησης



Διάγραμμα 5.120 Έλλειψη οργάνωσης

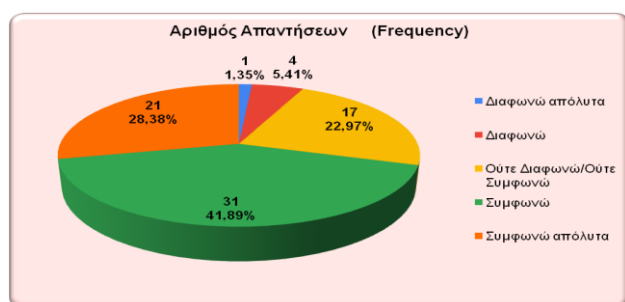


Διάγραμμα 5.121 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

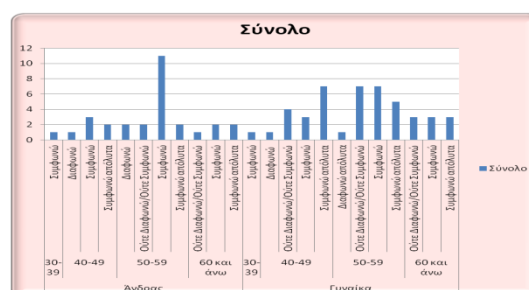
Ως προς την αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών, παρατηρούμε πάλι ότι η συντριπτική πλειοψηφία δηλαδή το 41,89% συμφωνεί και το 28,38% συμφωνεί απολύτως ότι υπάρχει αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών, το 22,97% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 5,41% διαφωνεί και το 1,35% διαφωνεί απολύτως.

Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,35
Διαφωνώ	4	5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ	31	41,89
Συμφωνώ απόλυτα	21	28,38
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.65 Αδυναμία εκπαίδευσης ικανών αξιολογητών



Διάγραμμα 5.122 Αδυναμία εκπαίδευσης

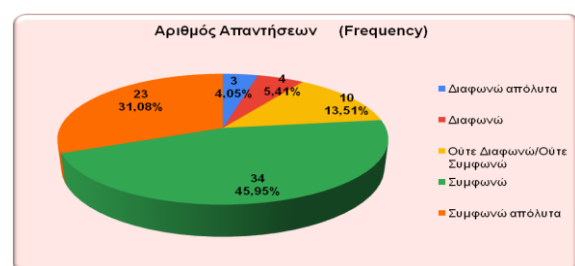


Διάγραμμα 5.123 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς την αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης, το 45,95% απαντά ότι συμφωνεί, το 31,08% απαντά ότι συμφωνεί απολύτως, το 13,51% δεν πήρε θέση, το 5,41% διαφωνεί και το 4,05% διαφωνεί απολύτως.

Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,05
Διαφωνώ	4	5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	10	13,51
Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ απόλυτα	23	31,08
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.66 Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες που προάγει τον θεσμό της αξιολόγησης



Διάγραμμα 5.124 Αδυναμία δημιουργίας κουλτούρας

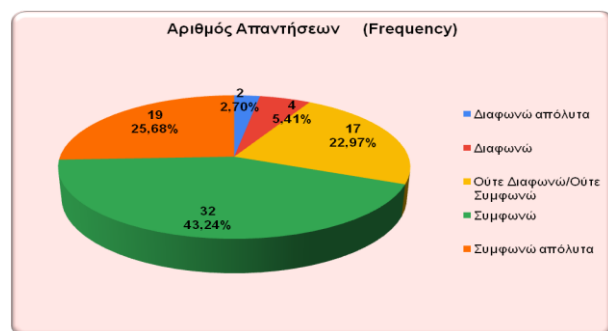


Διάγραμμα 5.125 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

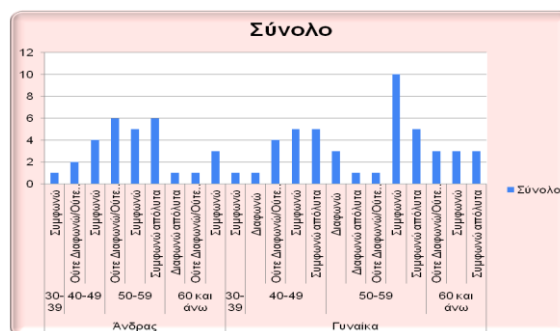
Ως προς την έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, το 43,24% απαντά ότι συμφωνεί, το 25,68% απαντά ότι συμφωνεί απολύτως, το 22,97% δεν πήρε θέση, το 5,41% διαφωνεί και το 2,70% διαφωνεί απολύτως.

Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	Αριθμός (Frequency)	Απαντήσεις	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2		2,70
Διαφωνώ	4		5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17		22,97
Συμφωνώ	32		43,24
Συμφωνώ απόλυτα	19		25,68
Γενικό άθροισμα	74		100,00

Πίνακας 5.67 Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης



Διάγραμμα 5.126 Αδυναμία ενημέρωσης σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

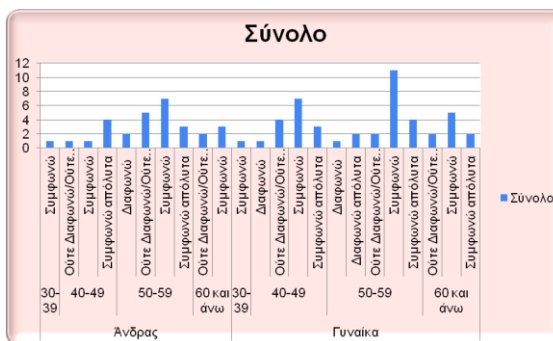
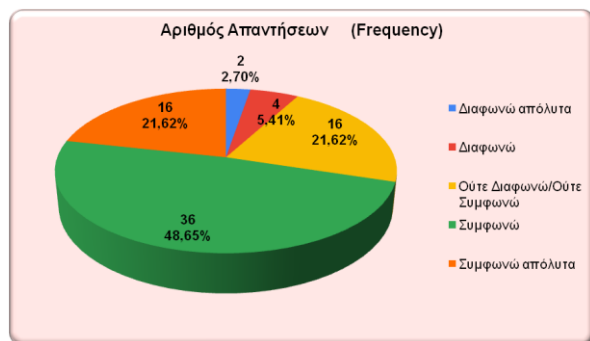


Διάγραμμα 5.127 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης, το 48,65% απαντά ότι συμφωνεί, το 21,62% απαντά ότι συμφωνεί απολύτως, το 21,62% δεν πήρε θέση, το 5,41% διαφωνεί και το 2,70% διαφωνεί απολύτως.

Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης.	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Διαφωνώ	4	5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	16	21,62
Συμφωνώ	36	48,65
Συμφωνώ απόλυτα	16	21,62
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.67 Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης.



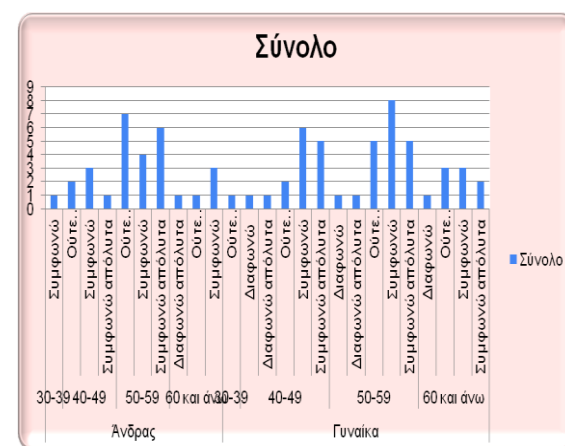
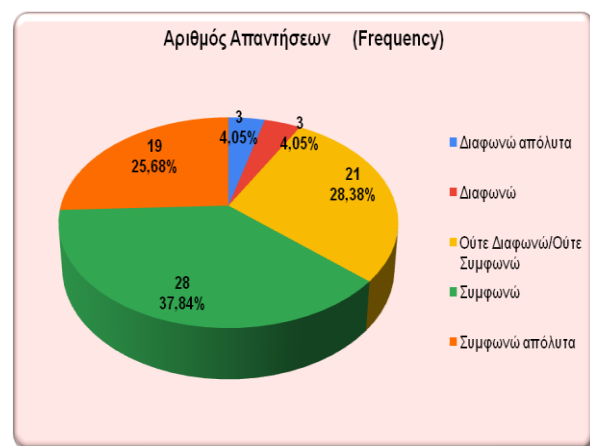
Διάγραμμα 5.128 Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με οφέλη

Διάγραμμα 5.129 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς την έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης, το 37,84% απαντά ότι συμφωνεί, το 25,68% απαντά ότι συμφωνεί απολύτως, το 28,38% δεν πήρε θέση, το 4,05% διαφωνεί και το 4,05% διαφωνεί απολύτως.

Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,05
Διαφωνώ	3	4,05
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	21	28,38
Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ απόλυτα	19	25,68
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.68 Έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης



Διάγραμμα 5.130 Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης

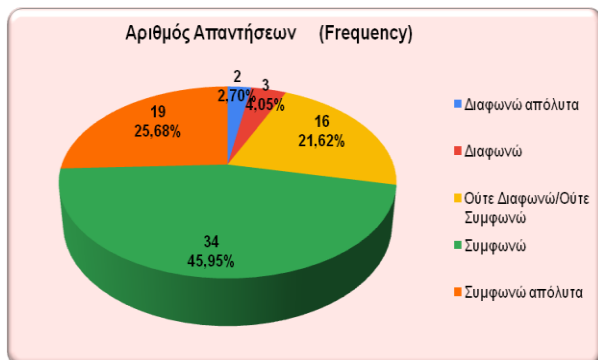
Διάγραμμα 5.131 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, το 45,95% απαντά ότι συμφωνεί, το 25,68% απαντά ότι συμφωνεί απολύτως, το 21,62% δεν πήρε θέση, το 4,05% διαφωνεί και το 2,70% διαφωνεί απολύτως.

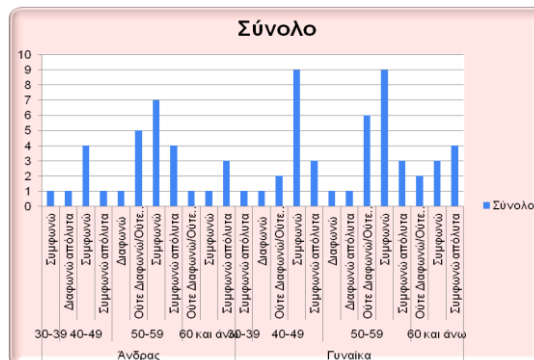
Αντιδράσεις των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,70
Διαφωνώ	3	4,05

Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	16	21,62
Συμφωνώ	34	45,95
Συμφωνώ απόλυτα	19	25,68
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.69 Αντιδράσεις των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.

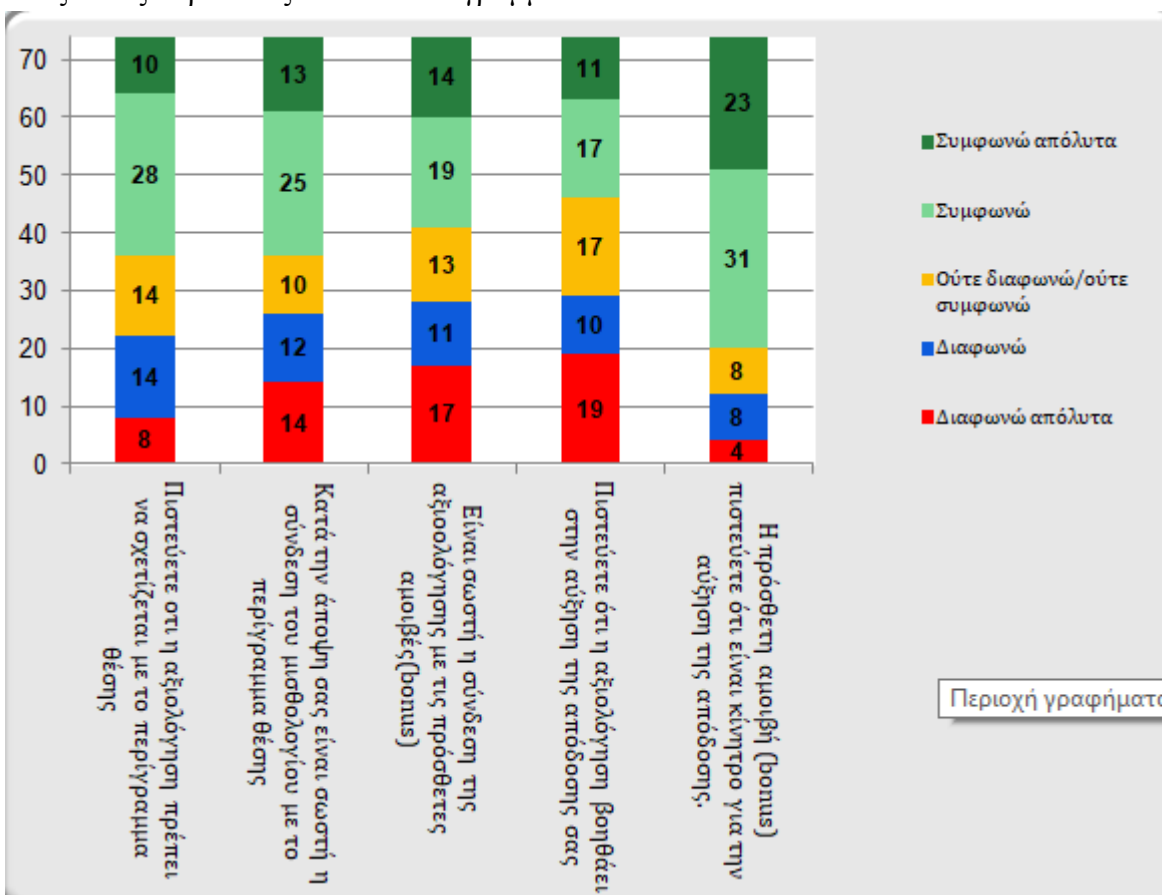


Διάγραμμα 5.132 Αντιδράσεις εργαζομένων



Διάγραμμα 5.133 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ερώτηση 10: Ζητήθηκε η άποψη σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με το περίγραμμα θέσης – την αποδοτικότητα – τον μισθό, προτρέποντας τους να απαντήσουν σε πέντε προτάσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.70



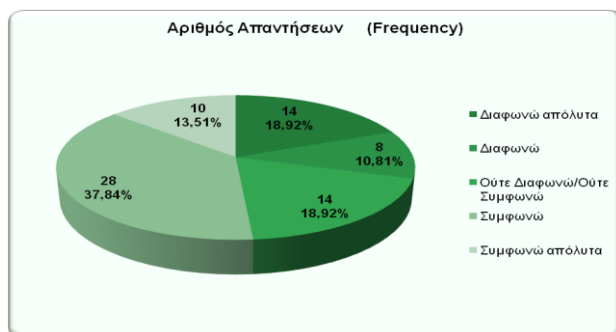
Πίνακας 5.70 η άποψη σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με το περίγραμμα θέσης – την αποδοτικότητα – τον μισθό

Από την περαιτέρω επεξεργασία των επιμέρους ερωτήσεων, προκύπτουν τα εξής δεδομένα:

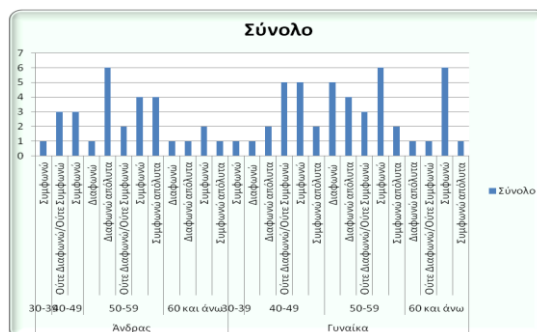
Ως προς το αν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης, το 37,84% απαντά ότι συμφωνεί, το 18,92% δεν παίρνει θέση, το 13,51% συμφωνεί απολύτως, ενώ ένα σημαντικό κομμάτι απαντά αρνητικά δηλαδή το 18,92% διαφωνεί απολύτως και το 10,81% διαφωνεί.

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	14	18,92
Διαφωνώ	8	10,81
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	14	18,92
Συμφωνώ	28	37,84
Συμφωνώ απόλυτα	10	13,51
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.71 Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης



Διάγραμμα 5.134 Αν η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης

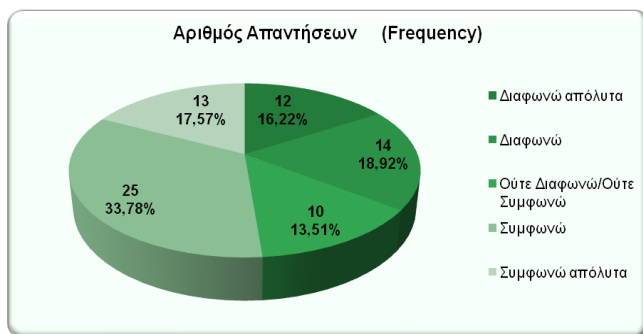


Διάγραμμα 5.135 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

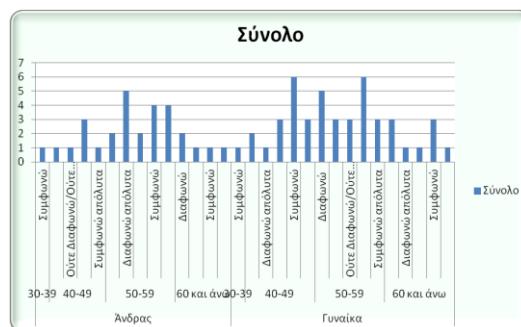
Ως προς το αν κατά την άποψη των ερωτηθέντων είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης, το 33,78% απαντά ότι συμφωνεί, το 13,51% δεν παίρνει θέση, το 17,57% συμφωνεί απολύτως, ενώ ένα σημαντικό κομμάτι απαντά αρνητικά δηλαδή το 18,92% διαφωνεί και το 10,81% διαφωνεί απολύτως.

Κατά την άποψη σας είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	12	16,22
Διαφωνώ	14	18,92
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	10	13,51
Συμφωνώ	25	33,78
Συμφωνώ απόλυτα	13	17,57
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.72 Κατά την άποψη σας είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης



Διάγραμμα 5.136 Αν είναι σωστή η σύνδεση του μισθολογίου με το περίγραμμα θέσης

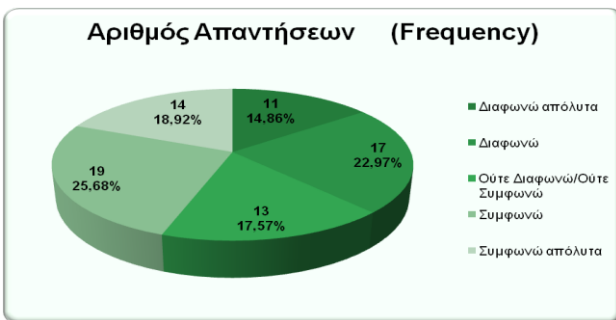


Διάγραμμα 5.137 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

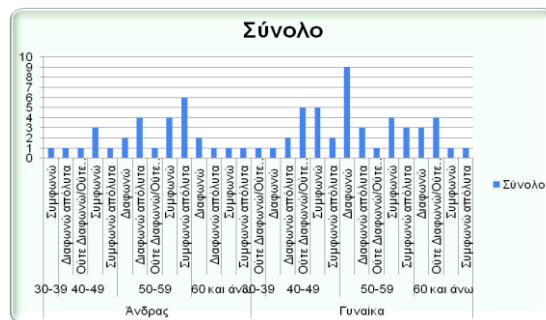
Ως προς το εάν είναι σωστή η σύνδεση της αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus), το 25,68% απαντά ότι συμφωνεί, το 17,57% δεν παίρνει θέση, το 18,92% συμφωνεί απολύτως, ενώ ένα σημαντικό κομμάτι απαντά αρνητικά δηλαδή το 22,97% διαφωνεί και το 14,86% διαφωνεί απολύτως.

Είναι σωστή η σύνδεση της αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές(bonus)	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	11	14,86
Διαφωνώ	17	22,97
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	13	17,57
Συμφωνώ	19	25,68
Συμφωνώ απόλυτα	14	18,92
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.73 Είναι σωστή η σύνδεση της αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus)



Διάγραμμα 5.138 Αν είναι σωστή η σύνδεση του αξιολόγησης με τα bonus



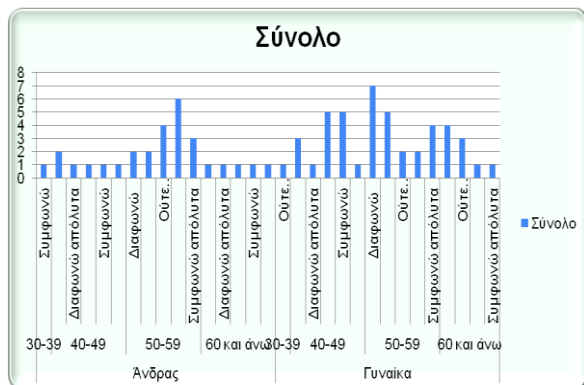
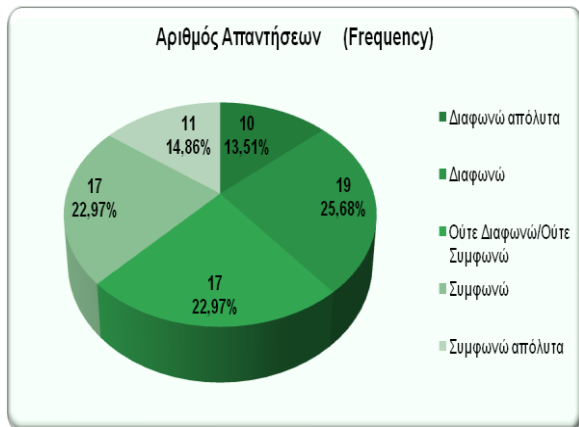
Διάγραμμα 5.139 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς το αν η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, αυτοί απαντούν σε ποσοστό 22,97% ότι συμφωνεί, 22,97% δεν παίρνει θέση, το 14,86% συμφωνεί απολύτως, ενώ ένα σημαντικό κομμάτι απαντά αρνητικά δηλαδή το 25,68% διαφωνεί και το 13,51% διαφωνεί απολύτως.

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης σας	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	10	13,51
Διαφωνώ	19	25,68
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	17	22,97

Συμφωνώ	17	22,97
Συμφωνώ απόλυτα	11	14,86
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.74 Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης σας



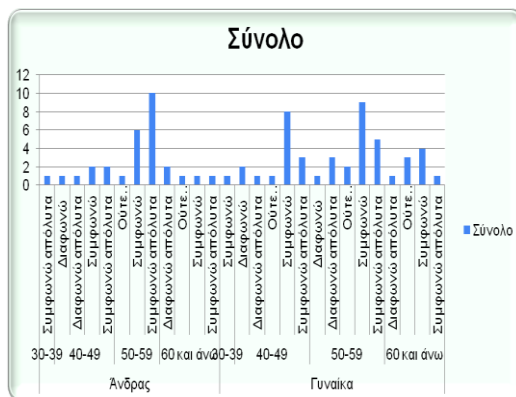
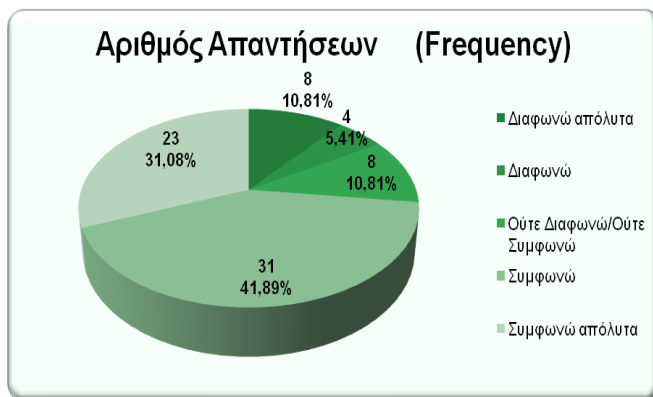
Διάγραμμα 5.140 Αν η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας

Διάγραμμα 5.141 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

Ως προς το εάν η πρόσθετη αμοιβή είναι κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης, το 41,89% ότι συμφωνεί, 10,81% δεν παίρνει θέση, το 31,08% συμφωνεί απολύτως, ενώ απαντά αρνητικά δηλαδή το 5,41% διαφωνεί και το 10,81% διαφωνεί απολύτως.

Η πρόσθετη αμοιβή (bonus) πιστεύετε ότι είναι κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.	Αριθμός Απαντήσεων (Frequency)	Ποσοστό (Percent)
Διαφωνώ απόλυτα	8	10,81
Διαφωνώ	4	5,41
Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	8	10,81
Συμφωνώ	31	41,89
Συμφωνώ απόλυτα	23	31,08
Γενικό άθροισμα	74	100,00

Πίνακας 5.75 Η πρόσθετη αμοιβή (bonus) πιστεύετε ότι είναι κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.



Διάγραμμα 5.142 Αν η πρόσθετη αμοιβή είναι κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας

Διάγραμμα 5.143 Απαντήσεις ανά φύλο και ηλικία

6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστούν κάποια συμπεράσματα γενικότερα για την μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και ειδικότερα για την διαδικασία αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε. μέσα από μία μικρή περιφερειακή υπηρεσία της, την Δ.Ο.Υ. Χανίων.

Θεμελιώδεις αρχή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι το έμψυχο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Με την κατάλληλη εκπαίδευση, την αναγνώριση της εργασίας τους, την εμπλοκή τους στην λήψη των αποφάσεων, οδηγούμαστε σε αλλαγή της νοοτροπίας, επίτευξη των στόχων αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας κ.α. Η έμφαση που δίνει η Α.Α.Δ.Ε. στο ανθρώπινο δυναμικό της είναι εμφανής και στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, αλλά και σε όλες τις δράσεις της. Για την διαμόρφωση της στρατηγικής της η Αρχή συνεκτίμησε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι άνθρωποι πόροι.

Συνεχής, αέναη προσπάθεια για βελτίωση. Νέες δεσμεύσεις νέοι στόχοι περισσότερη εμπλοκή των εργαζομένων .περισσότερη εκπαίδευση. Μελετώντας το ιδρυτικό πλαίσιο και τα στρατηγικά σχέδια της Αρχής αυτές οι έννοιες συναντώνται πολύ συχνά. έτσι από τα 2 πρώτα χρόνια λειτουργίας της η ΑΑΔΕ θέτει μακροπρόθεσμους στόχους για συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα δράσης της τα οποία κάθε χρόνο αναπροσαρμόζονται με τα επιχειρησιακά σχέδια. Δράσεις διαρκούς βελτίωσης συναντάμε σε όλους τους στρατηγικούς στόχους.

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε ήταν και είναι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων της. Στα πλαίσια αυτού του στόχου, ανέπτυξε ένα νέο, σύγχρονο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, βασισμένο στις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής, απαλλαγμένο από πρακτικές και νοοτροπίες του παρελθόντος²⁵.

Οι Πυλώνες αυτού του συστήματος αξιολόγησης είναι τέσσερις και είναι οι εξής: 1. Το Βαθμολόγιο, το οποίο είναι βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί, ώστε να μπορούν να αποτυπωθούν όλα τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας, 2. Η Διαχείριση Απόδοσης, η οποία βασίζεται στην κυκλική ποσοτική και ποιοτική Αξιολόγηση όλων των στελεχών, 3. Το Σύστημα Αποδοχών, το οποίο θα υπηρετεί την αρχή της ανταμοιβής με βάση τα προσόντα, την εμπειρία, τα καθήκοντα και τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας καθώς και την αποτελεσματικότητα του κάθε στελέχους και 4. Τις Διαδικασίες Σταδιοδρομίας, με σημαίνουσα βαρύτητα αυτού της αξιολόγησης της απόδοσης.

²⁵ 25/09/2017 Επιστολή Διοικητή και του Συμβουλίου προς τους εργαζομένους, www.aade.gr

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε ήταν έντονες. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΠΟΕ-ΔΟΥ) υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού αντιβαίνει στις αρχές της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας, της αμεροληψίας και κήρυξαν απεργία - αποχή διαρκείας από κάθε διαδικασία ή ενέργεια που είχε σχέση με την αξιολόγηση, η οποία έγινε αποδεκτή σχεδόν καθολικά από τους εργαζομένους, σε ποσοστό άνω του 90%.

Αποτέλεσμα ήταν η αναβολή της αξιολόγησης για τα έτη 2018 και 2019 και η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση του 2020 και 2021 απέχοντας όμως από την κυκλική αξιολόγηση και συμμετέχοντας μόνο ως προς την οριζόντια αξιολόγηση μεταξύ προϊσταμένων και την αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω. Οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να μπορούν να απέχουν από την οριζόντια αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων, δηλαδή η αξιολόγηση των 360° είναι δυνητική και όχι υποχρεωτική.

Με την αξιολόγηση του 2020, συνδέθηκε η κατοχής θέσης ευθύνης και μισθού, με αυτήν, και όσοι δεν συμμετείχαν, δεν είχαν δικαίωμα να διεκδικήσουν θέση ευθύνης ή απεντάσσονταν από το νέο μισθολόγιο της Α.Α.Δ.Ε και επέστρεφαν στο ενιαίο μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων.

Μέσω της έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας στην Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Χανίων, γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν σημεία διαφωνιών ή σύγκλισης των ερωτηθέντων-εργαζομένων με το επιβληθέν από τη Διοίκηση συστήματος αξιολόγησης. Διερευνήθηκαν θέματα όπως η χρησιμότητα, τα οφέλη, οι προσδοκίες, οι δυσκολίες κ.λπ. από την εφαρμογή της αξιολόγησης στην υπηρεσία τους, αλλά και θέματα που έχουν να κάνουν με τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιούνται, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, τους λόγους για τους οποίους δεν βρίσκει εφαρμογή ο θεσμός και τη σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθό και την αποδοτικότητα τους. Από την επεξεργασία των απαντήσεων εξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να είναι αρνητικοί στην εφαρμογή της αξιολόγησης γενικά.
- Υπάρχει όμως έντονη δυσπιστία ως προς τον τρόπο εφαρμογής, την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος.
- Οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην πιστεύουν στην ορθότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, λόγω απειρίας, μη εκπαίδευσης, και υποκειμενικών κριτηρίων των αξιολογητών.
- Η χαμηλή βαθμολόγηση του εργαζόμενου, μπορεί να επιφέρει συνέπειες στην εργασιακή του πορεία, η οποία όμως δεν μπορεί με το σύστημα αυτό να είναι αντικειμενική.
- Θεωρούν πως πρέπει να αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης μια σειρά από προσόντα και όχι μόνο τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου.
- Θεωρούν σημαντικό να εφαρμόζονται διάφορα μέσα και τεχνικές κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης.
- Δεν φαίνεται να πιστεύουν πραγματικά ότι η αξιολόγηση, έτσι όπως εφαρμόζεται, μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- Επιθυμούν η εφαρμογή της αξιολόγησης, να επιφέρει αντικειμενικά κριτήρια προαγωγών, να βελτιώσει τις δεξιότητες τους, να μειώσει λάθη και παραλείψεις, να συνδεθεί με αντικειμενικά κριτήρια με την μισθοδοσία τους.
- Η αξιολόγηση δεν βρίσκει ανταπόκριση στους εργαζόμενους της Δ.Ο.Υ Χανίων γιατί υπάρχει έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού, ανεκπαίδευτοι αξιολογητές, έλλειψη ενημέρωσης ως προς τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- Πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το περίγραμμα θέσης.
- Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο.
- Πρέπει να συνδέεται με τα bonus και ότι το bonus είναι κίνητρο απόδοσης.

Γενικά, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, διαφαίνεται ένα κλίμα δυσπιστίας, δεν φαίνεται να πιστεύουν ότι αποτελεί ένα δίκαιο, αντικειμενικό και διαφανή σύστημα που να αντικατοπτρίζει τα ουσιαστικά προσόντα και το έργο των υπαλλήλων. Δεν φαίνεται να πιστεύουν ότι οδηγεί στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι υπάρχει πραγματική επιβράβευση και ωφέλεια από την εφαρμογή της με το παρόν σύστημα και γι αυτό οι αντιδράσεις από τα συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ υπήρξαν έντονα, και η δυσαρέσκεια πολύ μεγάλη.

Ο επαναπροσδιορισμός ενός συστήματος αξιολόγησης, είναι επιβεβλημένος και για το λόγο αυτό πρέπει όλες οι πλευρές να συμβάλλουν τα μέγιστα.

6.2 Προτάσεις

Μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, συνάγονται κάποια συμπεράσματα, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν και προτάσεις για τη συμβολή της παρούσας εργασίας στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.

- Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα, πρέπει να επαναπροσδιοριστεί, να δομηθεί ξανά, με τη συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Να αποβλέπει στη βελτίωση των υπαλλήλων και των υπηρεσιών, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη τους και όχι στην τιμωρία τους.
- Να εξασφαλίζεται η αμεροληψία, η αντικειμενικότητα των αξιολογητών και η εκπαίδευση τους να είναι απαραίτητη προϋπόθεση.
- Ο επαναπροσδιορισμός των κινήτρων απόδοσης bonus, τα οποία θα πρέπει να είναι δελεαστικά για τους υπαλλήλους ώστε να συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης τους και όχι να αποτελούν αντικίνητρα.
- Η αξιολόγηση πρέπει να προωθεί την επιστημονική, τεχνική, επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.
- Να επανεξεταστεί η σύνδεση των αμοιβών με τα περιγράμματα θέσης και η αύξηση των αμοιβών να είναι γενναία, ώστε οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι για το έργο που παράγουν του δίδεται μια δίκαιη αμοιβή.

- Μέσα από την αξιολόγηση, να αξιολογείται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων τόσο από τις εργασίες τους όσο και από τις προϊστάμενες αρχές, καθόσον η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την παραγωγικότητα.

Προφανώς, η προσπάθεια εφαρμογής ενός νέου θεσμού χωρίς να έχει προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία όλων των εμπλεκόμενων, συνήθως οδηγεί σε αντιδράσεις.

Η μη εκπαίδευση των αξιολογητών, οι οποίοι ενεργούν αυθαίρετα με βάσει πολλές φορές υποκειμενικές κρίσεις, οι οποίες δεν στηρίζονται σε επιστημονικές θέσεις.

Η αξιολόγηση είναι δικαίωμα και υποχρέωση των υπαλλήλων, η οποία όταν διενεργείται με αξιοπιστία, διαφάνεια και αντικειμενικότητα οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας, θέμα που απασχολεί τόσο τη Διοίκηση όσο και τους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι στη Δ.Ο.Υ Χανίων είναι θετικοί στην αξιολόγηση αρκεί αυτή να γίνει με επιστημονικό τρόπο και αντικειμενικά κριτήρια, προκειμένου να παραχθούν θετικά αποτελέσματα, όχι μόνο για τον κάθε εργαζόμενο στη Δ.Ο.Υ Χανίων, αλλά και για την κοινωνία και το κράτος.

Από την άλλη υποχρέωση της Διοίκησης είναι να εξασφαλίσει τα μέσα και τους όρους, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι μια διαδικασία με αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια, όπου όλοι έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν και να αξιολογηθούν.

Μέσα από την παρούσα έρευνα φάνηκε ότι η Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε δεν έχει πείσει τους υπαλλήλους της (και όχι μόνο τους εργαζομένους στη Δ.Ο.Υ Χανίων) για την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζει.

6.3 Περιορισμοί έρευνας

Το δείγμα της έρευνας είναι μικρό, αφορούσε σε μία μόνο υπηρεσία αυτή της Δ.Ο.Υ Χανίων και παρόλο που η ανταπόκριση στην έρευνα ήταν μεγάλη, τα αποτελέσματα στο σύνολο τους δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε.

Ίσως μια πιο γενικευμένη έρευνα στο σύνολο των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε και στο σύνολο των εργαζομένων της, θα συνέβαλλε τα μέγιστα ώστε η Διοίκηση να διαπιστώσει τις πραγματικές θέσεις των εργαζομένων στο σύστημα της αξιολόγησης και μέσα από αυτή να αποκομίσει απόψεις και προτάσεις βελτιώσεων ή προσθηκών. Επίσης, κατά τη θέση της ερευνήτριας, θα συνέβαλλε και στο να επικοινωνήσει καλύτερα τις προθέσεις της, τις επιδιώξεις της και τις προσδοκίες της από την εφαρμογή της αξιολόγησης, στον κάθε εργαζόμενο, χωρίς τις παρεμβολές τρίτων π.χ. συνδικαλιστικών οργάνων των οποίων η φωνή δεν είναι ενιαία αλλά τις περισσότερες φορές χρωματίζεται, με αποτέλεσμα να διχάζεται η πλειοψηφία των εργαζομένων μη ξέροντας τι να πιστέψει.

Επιπλέον ένας συνδυασμός ερωτηματολογίου όπως το παραπάνω και συνεντεύξεων με τους προϊσταμένους των τμημάτων να μας έδιναν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα το πώς

αντιλαμβάνονται αυτοί την αξιολόγηση, από την θέση ευθύνης που έχουν και βάσει της βαρύτητας της αξιολόγησης τους. Έχοντας πιο άμεση πρόσβαση με την Διοίκηση θα μπορούσαν τα αποτελέσματα της έρευνας να μεταβιβασθούν πιο εύκολα και να συζητηθούν αποτελεσματικότερα.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των συνεχώς καινούργιων δεδομένων στα οποία καλείται να ανταπεξέλθει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, ως ένας νευραλγικός οργανισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, πρέπει να διασφαλίσει ένα καλά οργανωμένο σύστημα διαχείρισης του προσωπικού της. Η παροχή κατάλληλων εργασιακών συνθηκών και το περιβάλλον αυτό που θα ωθεί τους εργαζόμενους στο να προσπαθούν να εξελίσσονται διαρκώς σε συνδυασμό με την αίσθηση της δικαιοσύνης και της ίσης αντιμετώπισης όλων, είναι οι παράγοντες αυτοί που θα συμβάλλουν στην μέγιστη απόδοση των εργαζομένων και εν γένει του ίδιου του Οργανισμού.

6.4 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα στην Δ.Ο.Υ. Χανίων

Υποβλήθηκαν κάποιες προτάσεις για την βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης

Εντοπίστηκαν κάποιες αδυναμίες- προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαδικασία αξιολόγησης στην Α.Α.Δ.Ε.

Τέλος ορίστηκαν οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και υποβλήθηκε πρόταση για μελλοντική έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΞΕΝΗ BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Dessler, Gary. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Κριτική, 2012.

Drucker. P, Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, 1998, εκδ. Κλειδάριθμος – Αθήνα.

Kaplan, R.S. and Norton, D., 1996, *The Strategy – Focused Organization* Harvard Business School Press.

Mondy, Wayne & Joseph Martocchio. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τζιόλας, 2018.

Noe, Raymond, και συν. *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. 4η. Τόμ. Α'. Παπαζήση, 2006.

Ελληνική Βιβλιογραφία

♣ Βακόλα Μαρία και Νικολάου Ιωάννης (2019) «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά» 2 η έκδοση , Εκδοτικός οίκος ROSILLI.

♣ Βαξεβανίδου Μαρία και Ρεκλείδης Παναγιώτης (2019) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις, εκδόσεις Προπομπός

♣ Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Προπομπός, 2012.

♣ Γκέκας, Αθ. (2016). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκπαιδευτικό υλικό, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΔ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα.

♣ Ζαφειρόπουλος Κώστας (2015) «Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;» εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

♣ Ζερβόπουλος Π, Παλάσκας Θ, (2010) Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης - αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα

♣ Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

- ♣ Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο. Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ♣ Κατσανέβας, Θ. και Τσιαπαρίκου, Ι. (2013). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- ♣ Κέφης Β, (2005), *Ολοκληρωμένο Μανάτζμεντ*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ♣ Μαυρομούστακου, Ήβη. (2016) *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη. Συστήματα επιλογής, αξιοκρατικά κριτήρια, έλεγχος και συνταγματικές αρχές*. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- ♣ Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ♣ Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ♣ Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μένου, Αθήνα .
- ♣ Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία.(2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ♣ Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία.(2013) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις Ζυγός, Αθήνα
- ♣ Ξένος, Δ. (2003). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ♣ Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Αθήνα.
- ♣ Ν.Παπαλεξανδρή (2008) «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Θεματική Ενότητα Τραπεζική Β' Τόμος.
- ♣ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μένου Γ., Αθήνα
- ♣ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.(2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μένου Γ., Αθήνα
- ♣ Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα.
- ♣ Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- ♣ Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

♣ Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΕΡΓΑΣΙΕΣ

1. Δατσέρης Εμμανουήλ. (2014.) "Ανάπτυξη ιεραρχικού συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων και στρατηγικής με βάση τη μεθοδολογία Balanced Scorecard σε δημόσιους οργανισμούς", Πολυτεχνείο Κρήτης, Διπλωματική εργασία.
<https://dias.library.tuc.gr/view/10?page=786>

2. Βασιλάκη Αγγελική. (2017). Ο ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα – η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Διδακτορική Διατριβή. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/42645>

3. Καινουργιάκη Μαρία. (2017) «Αξιολόγηση στρατηγικής και Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στο Δημόσιο Τομέα» Πολυτεχνείο Κρήτης, Μεταπτυχιακή Διατριβή. <https://dias.library.tuc.gr/view/69445?locale=el>

4. Παπά Χριστόφορο. (2015). Ο έλεγχος Αποδοτικότητας στο Δημόσιο Τομέα: Προσεγγίσεις και Θέματα που ανέκυψαν στις χώρες της Ε.Ε., Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Διπλωματική εργασία.

<https://apothesis.lib.hmu.gr/handle/20.500.12688/4899>

5. Πολυμενόπουλος Στέφανος (2018). Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων: Βελτίωση της συλλογικής δράσης της Διοίκησης και της ολοκληρωμένης ανταπόκρισής της στις ανάγκες της κοινωνίας. Από τα πρώτα μετέωρα βήματα της εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας στη Χώρα μας, 2004 έως 2016. Ε.Κ.Δ.Α. Τελική εργασία.

<https://repositoryesdda.ekdd.gr/xmlui/handle/123456789/250>

6. Τασούλα Ανδριανή (2018). Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς

Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διπλωματική εργασία.

<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/4044>

7.Μείμαρίδου Κυριακή, (2020). Ηγεσία – Καινοτόμες Προσεγγίσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων ,

Πανεπιστήμιο δυτικής Μακεδονίας, Διπλωματική εργασία

<https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/2062>

8.Τριανταφύλλου Βασίλειος,(2021). Στάσεις και αντιλήψεις των υπαλλήλων της ανεξάρτητης αρχής δημοσίων εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) σχετικά με τον θεσμό της αξιολόγησης στα πλαίσια βελτίωσης της λειτουργίας της, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Διπλωματική Εργασία

<https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11673>

9.Παπαδοπούλου Ειρήνη,(2021),Αξιολόγηση Προσωπικού, εφαρμογές στο Ελληνικό Δημόσιο, αντιδράσεις, προτάσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/21787>

10. Ειρήνη Ντότα,(2015),Μέθοδοι αξιολόγησης Προσωπικού, Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διπλωματική Εργασία

<https://dione.lib.unipi.gr>

11. Σοφού Μαρία,(2021), Αξιολόγηση εργαζομένων και απόδοση προσωπικού στον Δημόσιο τομέα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διπλωματική Εργασία

<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/50678>

12. Αδαμαντία Σιμοπούλου,(2018), Η εφαρμογή της αξιολόγησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση .Από το 1990 έως σήμερα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Διπλωματική Εργασία

<https://repositoryesdda.ekdd.gr/handle/123456789/254?mode=full>

13. Κοράκης Γεώργιος,(2021), «Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.. Η Εκπαίδευση & Επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μεταπτυχιακή Διατριβή

<https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22023>

14. Κολοκοτρώνη Νίκη,(2020), εκπαίδευση - αξιολόγηση και απόδοση των ελεγκτών της ανεξάρτητης αρχής δημοσίων εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)

Μελέτη περίπτωσης

Κέντρο έλεγχου φορολογουμένων μεγάλου πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Διπλωματική Εργασία.

<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/45794>

15. Καραχάλιον Αλεξάνδρα,(2020), Το ζήτημα της ανεξαρτησίας και της λειτουργικότητας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πτυχιακή Εργασία.

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8792/LOG-%CE%9A%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%A7%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%9D%CE%94%CE%A1%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2018». www.aade.gr

Στρατηγικό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2018». www.aade.gr

Έκθεση Απολογισμού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το έτος 2019». www.aade.gr

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

https://www.gdimitrakopoulos.gr/files/dioik_metar_2014_2016.pdf

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Υπουργείο Εσωτερικών
<https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/>

ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ.

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008 https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkykliai/2008_Kathorismos_Deiktwn_Metrshs.pdf

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05.04.2006

https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkykliai/2006_Methodologia_Kathorismou_Deiktwn_Metrhshs.pdf

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004), μεθοδολογία στοχοθεσίας, ΔΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/Stoxothesia/Egkykliai/2006_Methodologia_Kathorismou_Deiktwn_Metrhshs.pdf

Υπουργείο Εσωτερικών, Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019 – Ανεξάρτητες Αρχές

<https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-anexartites-arches/>

Εγκύκλιος Δ.ΟΡΓ.Α 1036960 ΕΞ 2017 «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε)», ΦΕΚ Β'968/22-03-2017

<https://www.aade.gr/egkykliai-kai-apofaseis/d-org-1036960-ex-2017>