



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



***«Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρα και Αξιολόγηση
στα πλαίσια του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου
Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»***

Ευδοκία Σ. Δεμοίρου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



***«Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρα και Αξιολόγηση
στα πλαίσια του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου
Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»***

Ευδοκία Σ. Δεμοίρου, Α.Μ. περ21011

Επιβλέπουσα : Αλίνα Χυζ Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα
Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



***"Job Descriptions, Motivation and Evaluation as part of the
new Human Resource Management System of the Independent
Authority for Public Revenue"***

Evdokia S. Demoirou, R.N. pep21011

Supervisor: Alina Hyz, Professor, University of West Attica, Department of
Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of
West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2023



**«Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρα και Αξιολόγηση
στα πλαίσια του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου
Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 03/07/2023

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	
3	Αλεξόπουλος Ανδρέας	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτό το ταξίδι θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε και στάθηκε δίπλα μου σε όλη αυτήν την προσπάθεια, που μοιράστηκε τα άγχη και τις αγωνίες μου όλο αυτό το διάστημα.

Θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Χυζ και σε όλους τους καθηγητές αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Προϊστάμενό μου, κο Τιμολέοντα Παπαδόπουλο γιατί με την παρότρυνσή του και την επιμονή του συντέλεσε ώστε να πραγματοποιηθεί ένα όνειρό μου.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ευδοκία Δεμοίρου του Σπυρίδωνος, με αριθμό μητρώου per 21011 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα
Ευδοκία Δεμοίρου

Όνομα Επώνυμο / Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

«Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρα και Αξιολόγηση στα πλαίσια του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»

Περίληψη

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την ορθή και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τον αποτελεί. Το μέχρι πρότινος σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παρουσίαζε περιορισμούς στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανέλιξης του προσωπικού, στην επιβράβευση της επαγγελματικής ευσυνειδησίας και επάρκειας, στα μισθολογικά κίνητρα. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων προκειμένου να επιτελέσει το ρόλο της στη λειτουργία του Κράτους, εφαρμόζοντας βέλτιστες πρακτικές των αναπτυγμένων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων, προχώρησε στη θέσπιση ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα αυτό στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες, οι οποίοι είναι το, η διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών και η πορεία σταδιοδρομίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αξιολογήσει το νέο αυτό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και να ερευνήσει κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους οποίους επιδιώκει. Ειδικότερα θα μελετηθεί η επάρκεια των παρεχόμενων κινήτρων από το νέο σύστημα, η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σύνδεση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με το βαθμολόγιο, η αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησής και η σύνδεσή του με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

Η έρευνα διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα ευκαιρίας, αποτελούμενο από εφοριακούς μόνιμους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Το δείγμα αποτελείται από 200 άτομα.

Από την έρευνα προκύπτει ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θεσπίστηκε από την ΑΑΔΕ τίθεται υπό αμφισβήτηση από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί απέναντί του. Χρειάζεται σίγουρα χρόνος προσαρμογής και διορθωτικές κινήσεις εκ μέρους της Διοίκησης προκειμένου να χαρακτηριστεί το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεσματικό.

Λέξεις κλειδιά: Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Κίνητρο, Αξιολόγηση, Διαχείριση Απόδοσης

"Job Descriptions, Motivation and Evaluation as part of the new Human Resource Management System of the Independent Authority for Public Revenue"

Abstract

The most important element for the proper and orderly functioning of an organization is the human resources that make it up. The previous human resource management system presented limitations in career and advancement opportunities for staff, in rewarding professional conscientiousness and competence, in salary incentives. The Independent Authority for Public Revenue, in order to fulfill its role in the operation of the State, applying best practices of the developed tax and customs administrations, proceeded to establish a modern human resource management system. This system is based on four pillars, which are the grading scale, the performance management, the remuneration system and the career path. The purpose of this work is to present and evaluate this new Human Resources Management System and to investigate whether the goals it seeks have been achieved. In particular, will be studied the adequacy of the incentives provided by the new system, the satisfaction of employees from the connection of the job descriptions with the rating, the objectivity of the evaluation system and its connection with the professional development of the employees. The research was carried out by means of a questionnaire on a convenience sample, consisting of tax permanent employees of AADE. The sample consists of 200 people. The survey shows that the new human resource management system established by AADE is questioned by the majority of respondents, who are skeptical about it. Adjustment time and corrective actions on the part of the Management are definitely needed in order to characterize the new Human Resource Management System as effective.

Key words: Job Descriptions, Motivation, Evaluation, Performance

Ακρώνυμα

Ακρώνυμα	
Συντομογραφία	Περιγραφή
ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΠΘΕ	Περιγράμματα Θέσης Εργασίας
ΘΕ	Θέση Εργασίας
ΣΔΑΔ	Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

1. Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Η περίπτωση της ΑΑΔΕ	2
2. Κεφάλαιο 2 – Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	5
2.1. Εισαγωγή	5
2.2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
2.3. Δραστηριότητες και Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	7
3. Κεφάλαιο 3-Το Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Της ΑΑΔΕ	11
3.1. Γενικά Στοιχεία.....	11
3.2. Αδυναμίες προγενέστερου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	12
3.3. Ανάγκη Δημιουργίας Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Α.Δ.Ε	13
3.4. Ανάγκη Δημιουργίας Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Α.Δ.Ε	14
3.4.1. 1ος Πυλώνας – Βαθμολόγιο	14
3.4.1.1. Στόχοι του νέου βαθμολογίου	16
3.4.1.2. Μέθοδος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας.....	16
3.4.1.3. Πλεονεκτήματα αξιολόγησης θέσεων εργασίας.....	18
3.4.2. 2 ^{ος} Πυλώνας – Διαχείριση Απόδοσης.....	18
3.4.3. 3 ^{ος} Πυλώνας – Σύστημα Αποδοχών	25
3.4.3.1. Μισθολόγιο Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε.	27
3.4.3.2. Βασικές Αρχές Νέου Μισθολογίου	27

3.4.3.3.	<i>Περιγραφή Μισθολογίου Α.Α.Δ.Ε.</i>	29
3.4.3.4.	<i>Βασικός Μισθός</i>	29
3.4.3.5.	<i>Οικογενειακές παροχές</i>	30
3.4.3.6.	<i>Αποζημίωση για εργασία καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου</i>	31
3.4.3.7.	<i>Αποζημίωση για εργασία προς συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου</i>	32
3.4.3.8.	<i>Λοιπά Επιδόματα</i>	32
3.4.3.9.	<i>Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης</i>	33
3.4.3.10.	<i>Ανάλυση Βαθμολογίου Α.Α.Δ.Ε.</i>	34
3.4.3.11.	<i>Βραβείο επίτευξης στόχων</i>	36
3.4.4.	<i>4^{ος} Πυλώνας – Πορεία Σταδιοδρομίας</i>	37
4.	Κεφάλαιο 4-Έρευνα	41
4.1.	Γενικά Στοιχεία.....	41
4.2.	Ερευνητικός Στόχος.....	42
4.3.	Ερευνητικά ερωτήματα	42
4.4.	Ερευνητικές υποθέσεις	42
4.5.	Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	43
4.6.	Ανάλυση δεδομένων.....	43
4.7.	Παρουσίαση γενικών αποτελεσμάτων των απαντήσεων	44
4.7.1.	Δημογραφικά δεδομένα	44
4.7.2.	Παρουσίαση απαντήσεων ερευνητικών ερωτημάτων - Στατιστική Ανάλυση	48
4.7.3.	Γενικά αποτελέσματα ερευνητικών ερωτημάτων.....	51
4.8.	Συμπεράσματα	100
5.	Βιβλιογραφία	105

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3-1 Κατανομή Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε. κατά κλάδο.....	11
Πίνακας 3-2 % Κατανομή Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε. κατά μορφωτικό επίπεδο	12
Πίνακας 3-3 Ποσοστά Βαρύτητας θέσεων εργασίας	17
Πίνακας 3-4 Κλίμακα βαθμών θέσεων εργασίας	17
Πίνακας 3-5 Ανάλυση τελικού αποτελέσματος νέου μισθολογίου Α.Α.Δ.Ε.	28
Πίνακας 3-6 Σύνδεση βαθμού κατάταξης με Ειδική Αμοιβή Α.Α.Δ.Ε.....	33
Πίνακας 3-7 Νέο Βαθμολόγιο Ενδεικτικές Κλίμακες.....	35
Πίνακας 4-1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα δείγματος μη πιθανότητας	41
Πίνακας 4-2 Φύλλο συμμετεχόντων	44
Πίνακας 4-3 Ηλικία Συμμετεχόντων	45
Πίνακας 4-4 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων	45
Πίνακας 4-5 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	46
Πίνακας 4-6 Έτη υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ συμμετεχόντων.....	47
Πίνακας 4-7 Θέση συμμετεχόντων στην ΑΑΔΕ	48
Πίνακας 4-8 Περιγραφικά στατιστικά για όλες τις ερωτήσεις έρευνας.....	49
Πίνακας 4-9 Τιμές Cronbach's a	50
Πίνακας 4-10 Πίνακας Συνδιακύμανσης ερωτήσεων 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11)	50
Πίνακας 4-11 Πίνακας Αναλυτικού υπολογισμού άλφα του Cronbach 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11).....	51
Πίνακας 4-12 Ομαδοποίηση απαντήσεων για τις ερωτήσεις 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11).....	52
Πίνακας 4-13 Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;	52
Πίνακας 4-14 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 7 σε θετικές και αρνητικές	53
Πίνακας 4-15 το επίδομα θέσης που συνδέεται με το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας είναι ικανοποιητικό για τα καθήκοντα που ασκείτε;	54
Πίνακας 4-16 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 8 σε θετικές και αρνητικές	54
Πίνακας 4-17 υπάλληλοι με τα ίδια καθήκοντα αμείβονται με το ίδιο επίδομα θέσης;	55
Πίνακας 4-18 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 9 σε θετικές και αρνητικές	56
Πίνακας 4-19 Είναι δίκαιη η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ);	57

Πίνακας 4-20 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 10 σε θετικές και αρνητικές	58
Πίνακας 4-21 Θεωρείτε ότι κάθε στόχος που τίθεται είναι: i. Συγκεκριμένος ii. Μετρήσιμος iii. Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός iv. Ρεαλιστικός; v. Χρονικά οριοθετημένος;	59
Πίνακας 4-22 Η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται με το επίδομα θέσης;	60
Πίνακας 4-23 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 12 σε θετικές και αρνητικές	61
Πίνακας 4-24 Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;	62
Πίνακας 4-25 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 13 σε θετικές και αρνητικές	63
Πίνακας 4-26 Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;	64
Πίνακας 4-27 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 14 σε θετικές και αρνητικές	64
Πίνακας 4-28 Το νέο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου;	65
Πίνακας 4-29 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 15 σε θετικές και αρνητικές	66
Πίνακας 4-30 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;	67
Πίνακας 4-31 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 16 σε θετικές και αρνητικές	68
Πίνακας 4-32 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;	69
Πίνακας 4-33 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 17 σε θετικές και αρνητικές	69
Πίνακας 4-34 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;	70
Πίνακας 4-35 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσή;	70
Πίνακας 4-36 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 18 σε θετικές και αρνητικές	71
Πίνακας 4-37 Υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης;	72
Πίνακας 4-38 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 19 σε θετικές και αρνητικές	73
Πίνακας 4-39 Είστε ικανοποιημένος/η με το νέο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ;	74
Πίνακας 4-40 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 20 σε θετικές και αρνητικές	74
Πίνακας 4-41 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους;	76
Πίνακας 4-42 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε θετικές και αρνητικές	76
Πίνακας 4-43 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με φύλλο ερωτώμενων	77
Πίνακας 4-44 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές	78
Πίνακας 4-45 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων	78

Πίνακας 4-46 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές	79
Πίνακας 4-47 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την θέση των ερωτώμενων.....	80
Πίνακας 4-48 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές.....	81
Πίνακας 4-49 Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας;	82
Πίνακας 4-50 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε θετικές και αρνητικές.....	83
Πίνακας 4-51 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με φύλλο ερωτώμενων.....	83
Πίνακας 4-52 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές.....	84
Πίνακας 4-53 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων.....	85
Πίνακας 4-54 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές	85
Πίνακας 4-55 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την θέση των ερωτώμενων.....	86
Πίνακας 4-56 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές.....	87
Πίνακας 4-57 το νέο βαθμολόγιο είναι δίκαιο;	88
Πίνακας 4-58 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε θετικές και αρνητικές.....	89
Πίνακας 4-59 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με φύλλο ερωτώμενων.....	90
Πίνακας 4-60 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές.....	90
Πίνακας 4-61 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων.....	91
Πίνακας 4-62 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές	92
Πίνακας 4-63 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την θέση των ερωτώμενων.....	92
Πίνακας 4-64 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές.....	93
Πίνακας 4-65 το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη;	94
Πίνακας 4-66 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε θετικές και αρνητικές.....	95
Πίνακας 4-67 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με φύλλο ερωτώμενων.....	95
Πίνακας 4-68 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές.....	96
Πίνακας 4-69 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων.....	97

<i>Πίνακας 4-70 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές</i>	97
<i>Πίνακας 4-71 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την θέση των ερωτώμενων.....</i>	98
<i>Πίνακας 4-72 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές.....</i>	99

Κατάλογος Γραφημάτων

<i>Γράφημα 4-1 Κατανομές φύλλου συμμετεχόντων.....</i>	44
<i>Γράφημα 4-2 Κατανομές ηλικίας συμμετεχόντων</i>	45
<i>Γράφημα 4-3 Κατανομές επιπέδου εκπαίδευσης συμμετεχόντων</i>	46
<i>Γράφημα 4-4 Κατανομές οικογενειακής κατάσταση συμμετεχόντων</i>	46
<i>Γράφημα 4-5 Κατανομές ετών υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ συμμετεχόντων</i>	47
<i>Γράφημα 4-6 Κατανομές θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην ΑΑΔΕ</i>	48
<i>Γράφημα 4-7 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 7</i>	52
<i>Γράφημα 4-8 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 7.....</i>	53
<i>Γράφημα 4-9 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 8.....</i>	54
<i>Γράφημα 4-10 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 8</i>	55
<i>Γράφημα 4-11 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 9.....</i>	56
<i>Γράφημα 4-12 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 9.....</i>	56
<i>Γράφημα 4-13 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 10.....</i>	57
<i>Γράφημα 4-14 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 10</i>	58
<i>Γράφημα 4-15 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 12.....</i>	61
<i>Γράφημα 4-16 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 12.....</i>	61
<i>Γράφημα 4-17 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 13.....</i>	62
<i>Γράφημα 4-18 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 13.....</i>	63
<i>Γράφημα 4-19 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 14.....</i>	64
<i>Γράφημα 4-20 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 14</i>	65
<i>Γράφημα 4-21 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 15.....</i>	66
<i>Γράφημα 4-22 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 15.....</i>	66
<i>Γράφημα 4-23 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 16.....</i>	67
<i>Γράφημα 4-24 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 16.....</i>	68
<i>Γράφημα 4-25 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 17</i>	69
<i>Γράφημα 4-26 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 17.....</i>	70

Γράφημα 4-27 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 18	71
Γράφημα 4-28 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 18.....	71
Γράφημα 4-29 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 19	72
Γράφημα 4-30 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 19.....	73
Γράφημα 4-31 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 20	74
Γράφημα 4-32 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 20.....	75
Γράφημα 4-33 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 21	76
Γράφημα 4-34 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21.....	77
Γράφημα 4-35 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με φύλλο ερωτώμενων	77
Γράφημα 4-36 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με το φύλλο.	78
Γράφημα 4-37 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.....	79
Γράφημα 4-38 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με την προϋπηρεσία.....	80
Γράφημα 4-39 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την θέση των ερωτώμενων ..	80
Γράφημα 4-40 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με την θέση .	81
.....	81
Γράφημα 4-41 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 22	82
Γράφημα 4-42 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22.....	83
Γράφημα 4-43 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με φύλλο ερωτώμενων	84
Γράφημα 4-44 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με το φύλλο.	84
Γράφημα 4-45 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.....	85
Γράφημα 4-46 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με την προϋπηρεσία.....	86
Γράφημα 4-47 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την θέση των ερωτώμενων ..	87
Γράφημα 4-48 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με την θέση .	88
.....	88
Γράφημα 4-49 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 23	89
Γράφημα 4-50 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23.....	89
Γράφημα 4-51 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με φύλλο ερωτώμενων	90
Γράφημα 4-52 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με το φύλλο.	91
Γράφημα 4-53 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.....	91

<i>Γράφημα 4-54 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με την προϋπηρεσία.....</i>	<i>92</i>
<i>Γράφημα 4-55 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την θέση των ερωτώμενων ...</i>	<i>93</i>
<i>Γράφημα 4-56 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με την θέση</i>	<i>94</i>
<i>Γράφημα 4-57 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24.....</i>	<i>95</i>
<i>Γράφημα 4-58 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με φύλλο ερωτώμενων</i>	<i>96</i>
<i>Γράφημα 4-59 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με το φύλλο.</i>	<i>96</i>
<i>Γράφημα 4-60 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων.....</i>	<i>97</i>
<i>Γράφημα 4-61 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με την προϋπηρεσία.....</i>	<i>98</i>
<i>Γράφημα 4-62 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την θέση των ερωτώμενων ...</i>	<i>98</i>
<i>Γράφημα 4-63 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με την θέση</i>	<i>99</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγή

Στις σύγχρονες εργασιακές συνθήκες όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί εντός ενός οικονομικού περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό τόσο σε κρατικό όσο και παγκόσμιο επίπεδο οι άνθρωποι πόροι, οι άνθρωποι δηλαδή που απαρτίζουν το σύνολο κάθε οικονομικής μονάδας ή οργανισμού παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, ιδιαίτερα αυτών που είναι εντάσεως εργασίας είναι αυτό που προσδίδει τελικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βάση του οποίου η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα καταφέρει να επιβιώσει και να εξελιχθεί εντός ενός ιδιαίτερα, πολύπλοκου, ανταγωνιστικού και εν γένει απαιτητικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου με ταχύτερους ρυθμούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έρχεται να εξετάσει και να αναλύσει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να μπορέσει τελικά να προτείνει λύσεις σε ένα πολύ-επίπεδο φάσμα αναγκών και προκλήσεων που αφορούν στην όσο το δυνατό καλύτερη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξελισσόμενη διαχρονικά ενστερνίζεται σήμερα την ιδέα ότι η επιτυχία ή όχι της λειτουργίας και ευημερίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων, με την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιηθεί το κατάλληλο εκείνο μείγμα λειτουργιών διοίκησης που θα ξεκινά από την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και εν συνεχεία θα επιτυγχάνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, την παρακίνηση του δημιουργώντας συνθήκες αύξησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και την παροχή ευκαιριών για εργασιακή ανέλιξη.

Η αποτελεσματική διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τον Κριεμάδη (2009) αφορά στην ικανότητα της να εκμεταλλεύεται το σύνολο του δυναμικού των εργαζομένων της τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ώστε να προωθεί ταυτόχρονα τις αρχές της δικαιοσύνης και της ισότητας για τους εργαζομένους της και παράλληλα να χαράσσει πολιτικές, στρατηγικές και σχέδια δράσης που στοχεύουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, που έχει στη διάθεσή της.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω η νέα τάση στη Δημόσια Διοίκηση είναι η υιοθέτηση των αρχών του μανάτζμεντ του ιδιωτικού τομέα και ποιο συγκεκριμένα η έμφαση στην υλοποίηση των στόχων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η αμοιβή βάση απόδοσης.

1.2. Η περίπτωση της ΑΑΔΕ

Η σημερινή εποχή και οι προκλήσεις που αυτή δημιουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο, κάνει επιτακτική την ανάγκη για την Χώρα μας να ενεργοποιήσει όλες τις δυνάμεις της για να αφήσει πίσω της τα δύσκολα χρόνια της κρίσης και να βαδίσει με γοργά και σταθερά βήματα στο δρόμο της ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη όμως δεν έρχονται χωρίς τη διαρκή προσπάθεια όλων για αλλαγή προς το καλύτερο αναγνωρίζοντας παράλληλα ότι το μεγαλύτερο κεφάλαιο κάθε οργανωμένης δομής τόσο του ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου τομέα είναι το ανθρώπινο δυναμικό που την αποτελεί. (Α.Α.Δ.Ε., 2017)

Η ΑΑΔΕ ακολουθώντας πρακτικές του ιδιωτικού τομέα δημιούργησε ένα νέο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες. Οι Πυλώνες αυτοί είναι (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

1^{ος} Πυλώνας το Βαθμολόγιο,

Υιοθετήθηκε νέο αυτόνομο από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα βαθμολόγιο το οποίο βασίζεται στην αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια, όπως αυτά αναφέρονται αναλυτικά στην ΔΔΑΔ Ε 1045944 ΕΞ 2021, σε συνδυασμό με τον συντελεστή βαρύτητας εκάστου εξ αυτών των κριτηρίων. Το νέο σύστημα βαθμολογίου Θέσεων Εργασίας της ΑΑΔΕ αφορά στην εσωτερική ιεράρχηση όλων των Θέσεων Εργασίας, ανάλογα με τη βαρύτητα αυτών και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της Α.Α.Δ.Ε (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

2^{ος} Πυλώνας η Διοίκηση της Απόδοσης,

Θεσπίστηκε ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, ως δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), μέσω καθορισμού σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής.

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

- Προγραμματισμός - Στοχοθεσία,
- Αξιολόγηση Απόδοσης,
- Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης,
- Προσωπική Ανάπτυξη – Πορεία Σταδιοδρομίας (Α.Α.Δ.Ε., 2017)

3^{ος} Πυλώνας το Σύστημα Αποδοχών

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, αναγνωρίζοντας τις σύνθετες προκλήσεις της νέας εποχής και τη σπουδαιότητα των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, προχώρησε στην δημιουργία ενός νέου συστήματος αποδοχών σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση εργασίας συνδέεται με συγκεκριμένη αμοιβή με γνώμονα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία, την πολυπλοκότητα της θέσης, την κριτική σκέψη και την ικανότητα στη λήψη αποφάσεων (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

4^{ος} Πυλώνας η Προσωπική Εξέλιξη- η Πορεία Σταδιοδρομίας

Επιχειρείται η δημιουργία μίας ολοκληρωμένη και δίκαιης διαδικασίας για κάθε υπάλληλο της ΑΑΔΕ, που αποσκοπεί στον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επαγγελματικής του ανάπτυξης –σταδιοδρομίας, η οποία θα ευθυγραμμίζεται με τους Επιχειρησιακούς στόχους της ΑΑΔΕ. Δηλαδή, είναι το σύνολο των ενεργειών και σχεδιασμών τόσο από τον υπάλληλο αλλά και από τον Προϊστάμενό του για την ικανοποίηση των προσωπικών επαγγελματικών προσδοκιών του υπαλλήλου (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

Η υιοθέτηση αυτού του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κρίθηκε απαραίτητη από τη Κεντρική Διοίκηση ως η μόνη οδός για να μπορέσει η Φορολογική Αρχή να επιτελέσει αποτελεσματικά τον κεντρικό ρόλο της στη λειτουργία του Κράτους, θεσπίζοντας ένα νέο, σύγχρονο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, βασισμένο στις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής των στελεχών της. Το νέο αυτό σύστημα στοχεύει στην απαλλαγή από πρακτικές και νοοτροπίες του παρελθόντος με τρόπο που θα οδηγήσει σε μία αποτελεσματική Ανεξάρτητη Αρχή, εφάμιλλη των καλύτερων διοικήσεων διεθνώς, που θα παρέχει στους υπαλλήλους της τις κατάλληλες συνθήκες για να ασκήσουν το έργο τους και θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών (2 Επιστολή Διοικητή ΑΑΔΕ 2017).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αξιολογήσει το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που υιοθετήθηκε από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Συγκεκριμένα θα ερευνηθεί αν έχουν επιτευχθεί οι σκοποί τους οποίους επιδιώκει, όπως αυτοί απεικονίστηκαν στις παρουσιάσεις του Οργανισμού σε σχέση με το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τον τρόπο εφαρμογής του και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ειδικότερα θα εξεταστούν τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος τα σχετικά με την αξιοκρατία και τη διαφάνεια, τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, την παροχή κινήτρων για βελτίωση, τη δίκαιη αξιολόγηση και ανταμοιβή.

Η δομή της παρούσας εργασίας αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία πρώτη αναφορά στο νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ και παρουσιάζεται ο σκοπός της εργασίας και η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση των ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάδειξη των κοινών τους σημείων, η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σημασία της στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού και αναλύονται οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ και αναλύονται οι τέσσερις πυλώνες στους οποίους στηρίζεται

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η επιλογή του δείγματος και αναλύεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση των ορισμών που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάδειξη των κοινών τους σημείων, η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η σημασία της στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού και αναλύονται οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί στο πέρασμα των χρόνων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον πιο απλό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποσκοπεί αρχικά στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και στην συνέχεια στην ανάπτυξη και διατήρησή του (Cuming, 1986).

Σύμφωνα με τους Mondy κ.ά. (2018: 3) η ΔΑΔ χρησιμοποιεί τους ανθρώπους προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποσκοπεί στην απόκτηση, την εκπαίδευση την παρακίνηση αλλά και στην διατήρηση του ικανότερου ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τους Robbins κ.ά. (2017). Η αξία και η ποιότητα των εργαζομένων προσδίδει αξία και ποιότητα στην επιχείρηση, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες ικανότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών (Robbins, et al., 2017).

Κατά τους Bateman – Snell (2011) σκοπός της Στρατηγικής ΔΑΔ είναι να αναδείξει τις όποιες ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι γνώσεις του προσωπικού αποτελούν αξία για την επιχείρηση (Bateman & Snell, 2011).

Σύμφωνα με τους Noe κ.ά. (2009) η ΔΑΔ αποτελεί το σύνολο των πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Τελικά απώτερος σκοπός της ΔΑΔ είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Werther & Davis, 1989).

Σύμφωνα με τους Gomez-Mejia κ.ά., (2012) η ΔΑΔ ορίζεται ως το σύνολο των λειτουργιών που αφορούν στους εργαζόμενους, αναδεικνύοντας έτσι τη Στρατηγική ΔΑΔ, αυτή που θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή/εναρμόνιση με την στρατηγική του

οργανισμού με την οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού συνιστά την βασικότερη κινητήρια δύναμή του και αποτελεί το πιο απαραίτητο στοιχείο των εισροών του ως προς την διοίκηση και τη διαχείρισή του (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο του μάνατζμεντ, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί την βασική πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου η αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο εργάζεται το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την ικανότητα ενός Οργανισμού να πετύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι θεωρίες που αναφέρονται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) δίνουν έμφαση στο τελικό, ποιοτικό αποτέλεσμα, βλέπουν τον υπάλληλο ως δυναμικό μεταβλητό στοιχείο του ενεργητικού, όπου η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση και παρακίνηση του για την εργασία με έμφαση σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τεχνικές επικοινωνίας γιατί έτσι πιστεύει ότι ο οργανισμός θα λειτουργήσει και αποδοτικά, όχι μόνο αποτελεσματικά.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο πλέον σύγχρονος γιατί δίνει έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα της εργασίας ενός υπαλλήλου, μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, όπου ο εργαζόμενος συχνά ξεπερνά τον εαυτό του, και αφετέρου επειδή πιστεύει ότι η επένδυση στον άνθρωπο αποδίδει περισσότερα από ότι κοστίζει στον οργανισμό.

Στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) η οποία είναι μία Ανεξάρτητη Αρχή του Ελληνικού Κράτους και είναι εντάσεως εργασίας (δηλ. βασίζεται στις υπηρεσίες που παρέχουν οι εργαζόμενοί της) έχει ήδη υιοθετηθεί ο όρος Δ.Α.Δ., αφού το τελικό ποιοτικό αποτέλεσμα θα μεταφερθεί στους πολίτες και στην κοινωνία (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, 2018).

Στα πλαίσια αυτά ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να εστιάζεται στα παρακάτω σημεία:

- ✓ Στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών.
- ✓ Στη συνεχή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων.
- ✓ Έμφαση στην ενδυνάμωση εργαζομένων (empowerment).

- ✓ Έμφαση στην αποτελεσματική λειτουργία ομάδων. Στην υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, 2018).

Η ευθυγράμμιση των πολιτικών ΔΑΔ με την εταιρική στρατηγική αποτελεί την ασκούμενη στρατηγική της ΔΑΔ, που είναι χαρακτηριστικό στοιχείο της και ορίζεται ως «σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ» (Κανελλόπουλος, 1991)

Έτσι μέσω της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μεταλλάσσεται ο ρόλος της ΔΑΔ από αντανακλαστικός και διαδικαστικός σε προληπτικός και επιτελικός (Boxall, 1992)

Σύμφωνα άλλωστε με τους 6.6 Bamberger & Meshoulam (2000), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι «η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης».

2.3. Δραστηριότητες και Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται σε ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών, που αναφέρονται στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, στον σχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβής και στην επιλογή και επιμόρφωση των υπαλλήλων, αποσκοπώντας έτσι στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση του έργου των εργαζομένων.

Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.
- Ανάλυση Εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων
- Ανταμοιβή εργαζομένων
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις

Μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς σε επιχειρησιακό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό τομέα απαιτείται περισσότερο από κάθε άλλη φορά μία αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Σκοπός λοιπόν της διοίκησης των εργαζομένων είναι η πρόσληψη ικανού προσωπικού, το οποίο συνδυάζοντας την διαφορετικότητά του ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις και τις ικανότητες θα εργαστεί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχει τους κοινούς στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Καλείται λοιπόν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

- Πόσοι άνθρωποι και με ποια προσόντα;
- Σε ποιες θέσεις εργασίας;
- Χρειάζονται πραγματικά και πότε;
- Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται;
- Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- Πώς και ποιος παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους; (Χυτήρης, 2013)

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Είναι εμφανές ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από λειτουργίες που αναγνωρίζουν την αξία των ανθρώπινων πόρων στην εργασία καθώς και την καθοριστική συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού. Πολλοί συγγραφείς έχουν αναφερθεί στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με κυριότερες αυτές που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υποκίνηση, τον καθορισμό αμοιβών, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία (Ulrich, n.d.) (Bryson, et al., 2000) (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) (Κανελλόπουλος, 1991).

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να προβλεφθούν μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, την καταγραφή των θέσεων εργασίας και την ανάλυση της κάθε θέσης με παράλληλο προσδιορισμό των απαιτούμενων προσόντων και καθηκόντων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στελέχωση

Με τον όρο στελέχωση αναφερόμαστε στην προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, στον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξουμε το κατάλληλο προσωπικό (συνέντευξη, τεστ δεξιοτήτων, γραπτή εξέταση κ.λ.π), στην αξιολόγηση των υποψηφίων, στην τελική τους επιλογή και στην ένταξή τους στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Αφορά στην κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης καθώς και στην παροχή κάθε εργαλείου χρήσιμου για την περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εναρμονιστεί με κάθε νέα εξέλιξη μέσα σε έναν οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού είναι να καθορίσει τα κίνητρα και τις συνθήκες που παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από τη λειτουργία της παρακίνηση αναλύονται προβλήματα και παρέχονται ίσες ευκαιρίες στους εργαζόμενους. Στην παρακίνηση σημαντικό ρόλο κατέχει η διοίκηση ενός οργανισμού και η ηγεσία του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αμοιβές, ωφελήματα και πρόσθετες παροχές

Μέσα από αυτή τη λειτουργία τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποσκοπεί στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση ενός συστήματος ανταμοιβών δίκαιο και αντικειμενικό που θα προάγει την επιθυμία των εργαζομένων να αυξήσουν στο μέγιστο την απόδοσή τους. Αναφέρεται στα οφέλη είτε άμεσα είτε έμμεσα που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αξιολόγηση του έργου

Αφορά στον καθορισμό της διαδικασίας και της μεθόδου αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων καθώς και στη διαμόρφωση των κριτηρίων και των τεχνικών που απαιτούνται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να επικοινωνεί τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού στους εργαζόμενους, προκειμένου να αφομοιωθούν και να γίνουν αποδεκτοί από τους υπαλλήλους. Να καθορίζει τα μέσα και τη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των μονάδων του οργανισμού καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στην ενδο εταιρική επικοινωνία συναντούμε τέσσερις κατευθύνσεις: α)την καθοδική, την ανοδική, γ)την οριζόντια και δ)την άτυπη (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Εργασιακές σχέσεις:

Αφορά στις διαδικασίες τις σχετικές με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών στα πλαίσια της σύμβασης εργασίας. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διατήρηση των όρων των εργασιακών σχέσεων και η διαχείριση θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διεκδίκηση αλλαγής ή βελτίωσης αυτών των όρων. Χειρίζεται παράπονα και διενέξεις μεταξύ εργαζομένων και ασχολείται με θέματα πειθαρχίας του προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία:

Αφορά σε όλες τις διαδικασίες τις σχετικές με την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους εργασίας μέσα από προγράμματα πρόληψης ατυχημάτων και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

3.1. Γενικά Στοιχεία

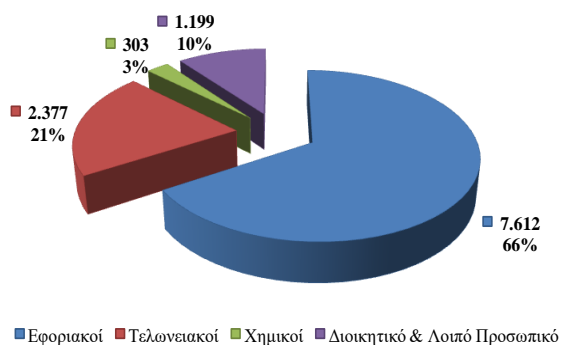
Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ή αλλιώς Α.Α.Δ.Ε συστήθηκε με τις διατάξεις του ν.4389/2016 (ΦΕΚ Α΄ 94/27-05-2016). Σύμφωνα με το νόμο αποτελεί ένα συλλογικό κρατικό όργανο του οποίου τα μέλη διαθέτουν προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία, συγκεκριμένη θητεία και ευρείες αρμοδιότητες σε θέματα ζωτικών και ευαίσθητων τομέων της πολιτικής, της οικονομίας και της κοινωνίας. Οι αποφάσεις της Αρχής είναι δεσμευτικές για τα υπόλοιπα κρατικά όργανα. Η Α.Α.Δ.Ε απολαύει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε εποπτεία ή έλεγχο από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή άλλες διοικητικές αρχές παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, όπως αυτά ορίζονται στον κανονισμό της Βουλής και με τις διαδικασίες του ορίζονται από τις διατάξεις του άρθρου 4 του ν.4389/2016.

Η Α.Α.Δ.Ε ξεκίνησε την λειτουργία της την 1η Ιανουαρίου του 2017. Στην νέα Αρχή εντάχθηκαν όλες οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών, η οποία και καταργήθηκε με την έναρξη λειτουργίας της Α.Α.Δ.Ε καθώς και αρμοδιότητες του ν.4093/2012 (ΦΕΚ Α΄ 222/12) και οποιασδήποτε άλλης διάταξης της κείμενης νομοθεσίας όπως και αυτές που προβλέπονται από τις διατάξεις του κανονισμού λειτουργίας της Αρχής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δίνει η ίδια η Α.Α.Δ.Ε (Δ.Σ.Σ. Α 1024950 – ΦΕΚ Β΄ 1584/19.04.2021) οι υπάλληλοι που απασχολούνται σήμερα σε αυτήν στο σύνολο των διευθύνσεων και υπηρεσιών της ανέρχονται στους 11.507 υπάλληλους¹, οι οποίοι κατανέμονται ως κατωτέρω:

Πίνακας 3-1 Κατανομή Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε. κατά κλάδο

Κλάδος	Πλήθος
Εφοριακοί	7.612
Τελωνειακοί	2.377
Χημικοί	303
Διοικητικό & Λοιπό Προσωπικό	1.199
Σύνολο	11.491



¹ Σημείωση: Πρόκειται για τους ενεργούς υπαλλήλους υπηρετούντες σε Υπηρεσίες εντός ΑΑΔΕ και δεν συμπεριλαμβάνονται υπάλληλοι με προσωποπαγή θέση και ΙΔΑΧ (14/01/2022)

Η ποσοστιαία κατανομή του προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. βάσει του μορφωτικού επιπέδου κάθε υπαλλήλου έχει ως παρακάτω:

Πίνακας 3-2 % Κατανομή Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε. κατά μορφωτικό επίπεδο

Κατηγορία	Περιγραφή	%
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	5%
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	22,80%
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση	12,60%
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση με μεταπτυχιακό	2,70%
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	27,90%
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση με μεταπτυχιακό	28,30%
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση με διδακτορικό	0,70%
Σύνολα		100%

3.2. Αδυναμίες προγενέστερου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Το προ ισχύον σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούσε ως τροχοπέδη στην προσπάθεια μετασχηματισμού της Α.Α.Δ.Ε. σε μία σύγχρονη Φορολογική Διοίκηση, στα πρότυπα αντίστοιχων διοικητικών δομών των ανεπτυγμένων κρατών του κόσμου. Οι αδυναμίες του παλιού συστήματος δημιουργούσαν σε πολλούς υπαλλήλους την αίσθηση ότι δεν χρειάζεται να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για να εξελιχθούν επαγγελματικά, αφού κάτι τέτοιο δεν θα τους απέφερε καμία βελτίωση στις απολαβές τους.

Οι σημαντικότερες αιτίες που οδήγησαν στην ανάγκη θέσπισης ενός νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αντίστοιχου άλλων προηγμένων φορολογικών διοικήσεων, σταχυολογούνται ως παρακάτω:

- Οι υπάλληλοι αμείβονταν μόνο βάσει αρχαιότητας και εκπαιδευτικού επιπέδου, ανεξάρτητα από το αντικείμενο εργασίας του καθενός, ποιες ευθύνες αναλάμβαναν και σε πόσο πειστικές ή επιβαρυνμένες συνθήκες εργάζονταν.
- Τα ποσοστά κάλυψης θέσεων σε κρίσιμες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ ήταν πολύ χαμηλότερα από το μέσο όρο των ανεπτυγμένων κρατών. Μόλις 4% στο IT και λιγότερο από 10% Ελεγκτές, δραματική υποστελέχωση στη χερσαία συνοριογραμμή και στα νησιά, στα λιμάνια κλπ

- Εμφανίζονταν έντονα φαινόμενα αποφυγής των απαιτητικών θέσεων και υπηρεσιών (ελεγκτές, θέσεις στα σύνορα και τα νησιά κλπ.), ενώ περίπου το 1/3 των επιτυχόντων ΑΣΕΠ αποποιούταν το διορισμό του
- Ο μηχανισμός της προσωπικής διαφοράς εγκλώβιζε τους υπαλλήλους σε στασιμότητα αποδοχών, καθώς οι μισθολογικές ωριμάνσεις ήταν μόνο ονομαστικές και δεν πρόσφεραν πραγματική αύξηση στο πληρωτέο ποσό.
- Οι αμοιβές που δίνονταν στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους ήταν αποθαρρυντικές, με αποτέλεσμα να μην προσελκύονται στελέχη ποιότητας, γεγονός που οδηγούσε στην μη δυνατότητα για ουσιαστική ανανέωση και ενδυνάμωση του οργανισμού.
- Το προϋπάρχον μισθολόγιο λειτουργούσε ανασταλτικά στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας συγκριτικά με άλλες φορολογικές και τελωνειακές διοικήσεις ανεπτυγμένων χωρών.
- Δεν υπήρχαν προβλέψεις σε σχέση με την επιβράβευση της επαγγελματικής ευσυνειδησίας και επάρκειας.
- Η ανέλιξη των υπαλλήλων βασιζόταν αποκλειστικά στα έτη προϋπηρεσίας τους και στην εκπαιδευτική τους βαθμίδα και όχι στο έργο που παρήγαν.
- Οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας ήταν εξαιρετικά περιορισμένες σε σχέση με αυτές άλλων φορολογικών διοικήσεων.
- Δεν δινόταν έμφαση στην ομαδικότητα και δεν υπήρχε προσήλωση στους στόχους του Οργανισμού.

3.3. Ανάγκη Δημιουργίας Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Α.Δ.Ε

Η **Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς που επέφερε το προ ισχύον σύστημα** και στην προσπάθειά της για διαρκή βελτίωση της λειτουργίας της, αλλά και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών που παρέχει προς τους πολίτες, προχώρησε στην δημιουργία ενός νέου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Στο νέο αυτό σύστημα σκοπός της Α.Α.Δ.Ε. είναι α) να κυριαρχήσουν χαρακτηριστικά όπως η αξιοκρατία και η διαφάνεια, β) να ενισχυθεί ο επαγγελματισμός των υπαλλήλων της, γ) να παρέχονται ίσες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη όλων των υπαλλήλων, δ) να υπάρχει τόσο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων όσο και δίκαιη ανταμοιβή για τα καθήκοντα που εκτελούν και ε) να

αναβαθμιστούν οι θέσεις εργασίας των υπαλλήλων του Οργανισμού και να αντικατοπτρίζουν την σπουδαιότητα των καθηκόντων που επιτελούν (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

3.4. Ανάγκη Δημιουργίας Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Α.Α.Δ.Ε

Η δημιουργία του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες, οι οποίοι παρουσιάζονται στη συνέχεια.

3.4.1. 1ος Πυλώνας – Βαθμολόγιο

Το βαθμολόγιο αποτελεί μία μέθοδο αξιολόγησης της βαρύτητας κάθε θέσης εργασίας μέσα στον Οργανισμό. . Ως «Θέση Εργασίας» (Θ.Ε.) ορίζεται κάθε θέση εργασίας που υπάρχει στην Α.Α.Δ.Ε. όπως αυτή καταγράφεται στα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (Κανονιστική Βαθμολογίου, 2021).

Προκειμένου να περιγραφεί μία εργασία σε έναν Οργανισμό, το εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Μέσα από αυτά επιχειρείται να καταγραφούν τα κύρια χαρακτηριστικά μιας εργασίας.

Συνήθως, τα περιγράμματα περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ενότητες:

- ✓ Την ταυτότητα της εργασίας
- ✓ Το σκοπό ή την περίληψη της εργασίας
- ✓ Τα τυπικά καθήκοντα και τις ευθύνες
- ✓ Τις συνθήκες εργασίας
- ✓ Τις προδιαγραφές εργασίας . (Verbongu, 2015)

Σύμφωνα με την (ΔΔΑΔ Ε' 1045944 ΕΞ 2021)**απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ** Το «Περίγραμμα Θέσης Εργασίας» (Π.Θ.Ε.) αποτελεί καταγραφή του περιεχομένου της θέσης εργασίας στο οποίο αποτυπώνονται τα κύρια καθήκοντα και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους. Το Π.Θ.Ε. αποτυπώνει: i) τη θέση στο οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε., ii) το αντικείμενο της θέσης, iii) τα κύρια καθήκοντα, iv) τη χρήση πόρων, v) τις συνθήκες εργασίας, vi) τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, vii) τα επιθυμητά προσόντα και viii) τις ικανότητες και το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας. Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας δύναται να τροποποιείται ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε φορά προκύπτουν και αφορούν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε.

Το βαθμολόγιο λοιπόν βασικό εργαλείο όλων των σύγχρονων οργανισμών αναλύει και αξιολογεί τις θέσεις εργασίας και αποτυπώνει τη βαρύτητά τους σύμφωνα με διεθνείς

πρακτικές. Μέσα από το βαθμολόγιο αποτυπώνονται όλα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας του Οργανισμού (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

Η ανάλυση εργασίας και η αξιολόγηση εργασίας είναι οι δύο σημαντικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης θέσης. **Η Ανάλυση Εργασίας** είναι μια διαδικασία που καθορίζει τις απαιτήσεις εργασίας,

Η Ανάλυση Εργασίας πραγματοποιείται με στόχο την απόκτηση σχετικών στοιχείων και λεπτομερειών σχετικά με την εργασία.

Η ανάλυση της εργασίας δίνει μια απάντηση σε τρία μεγάλα ερωτήματα που είναι:

- Ποια είναι τα καθήκοντα που εκτελούνται από την εργασία;
- Πώς εκτελούνται;
- Ποιες είναι οι απαιτούμενες ιδιότητες στην αποτελεσματική απόδοση της εργασίας;

Καθορίζει τις συνθήκες εργασίας, τα καθήκοντα, τις ευθύνες τις αρχές, τις δεξιότητες και τις ικανότητες της σχετικής εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας στοχεύει στη συστηματική αξιολόγηση των διαφόρων εργασιών, προκειμένου να προσδιοριστεί η αξία τους στην οργάνωση. Η αξιολόγηση της εργασίας βασίζεται στο περιεχόμενο και τη θέση της εργασίας σύμφωνα με την απόδοσή τους..

Η Αξιολόγηση Εργασίας προσδιορίζει την αξία μιας εργασίας σε σχέση με άλλες θέσεις εργασίας

Σύμφωνα με την ΔΔΑΔ Ε 1045944 ΕΞ 2021/01-06-2021 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε ως αξιολόγηση θέσεων εργασίας ορίζεται η συστηματική αξιολόγηση όλων των Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε. σύμφωνα με τη σχετική βαρύτητα που αποδίδεται σε αυτές η οποία προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη ειδικά κριτήρια.

Η αξιολόγηση εργασίας είναι μια αντικειμενική και λογική διαδικασία, η οποία καθορίζει τη συγκριτική χρησιμότητα κάθε εργασίας του οργανισμού. Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι να βρεθεί μια κατάλληλη βάση για τον μισθό, να εξαλειφθούν οι ανισότητες στο μισθολογικό σύστημα και να εφαρμοστεί μια συνεπής και δικαιολογημένη μισθολογική διαφορά στον οργανισμό.

Υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις για την αξιολόγηση της εργασίας, όπως:

- Αξιολογεί την εργασία και όχι τον κάτοχο της θέσης εργασίας.

- Τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί για την αξιολόγηση θα πρέπει να εξηγούνται εύκολα.
- Τα κριτήρια θα πρέπει να καλύπτουν σημαντικές πτυχές κάθε εργασίας για να αποφευχθεί η σύγκρουση.

3.4.1.1. Στόχοι του νέου βαθμολογίου

Οι στόχοι του νέου βαθμολογίου είναι η κατά το μέγιστο δυνατόν, ακριβής και αντικειμενική περιγραφή κάθε Θέσης Εργασίας και η παροχή εργαλείων αποτίμησης της σχετικής αξίας/βαρύτητας/σημαντικότητας κάθε Θέσης εργασίας.

Από την παρουσίαση του νέου βαθμολογίου της ΑΑΔΕ προκύπτει ότι ο 1^{ος} πυλώνας του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί στον καθορισμό ενός Συστήματος Αμοιβών (Μισθολόγιο) που θα διασφαλίζει ότι ίσης βαρύτητας Θέσεις Εργασίας θα αμείβονται το ίδιο. Καθορίζεται λοιπόν βαθμός βαρύτητας στη Θέση Εργασίας και όχι στον κάτοχό της (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

3.4.1.2. Μέθοδος Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας

Η ΑΑΔΕ ακολουθώντας βέλτιστες πρακτικές, που εφαρμόζονται σε όλες τις Φορολογικές & Τελωνειακές Διοικήσεις διεθνώς, χρησιμοποιεί την μέθοδο:

•Βαθμονόμησης Παραγόντων

Είναι η πλέον ενδεδειγμένη και χρησιμοποιούμενη μέθοδος. Οι Θέσεις Εργασίας αναλύονται βάσει διακριτών παραγόντων –κριτηρίων (factors) όπως οι δεξιότητες που απαιτούνται, η προσπάθεια που καταβάλλεται, η γνώση και η εμπειρία, οι κίνδυνοι, η ευθύνη κ.λπ. Στη συνέχεια, απονέμονται βαθμοί (points) σε καθέναν από αυτούς τους παράγοντες -κριτήρια (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

Σύμφωνα με την αριθ. ΔΔΑΔ Ε 1045944 ΕΞ 2021/01-06-2021 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε:

1. Για την αξιολόγηση των Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε. λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια, με τα οποία προσδιορίζεται η σχετική βαρύτητα εκάστης θέσης εργασίας στη λειτουργία της Α.Α.Δ.Ε., όπως προκύπτει από τα αντίστοιχα ΠΘΕ
2. Τα κριτήρια αυτά, ομαδοποιούνται σε έξι (6) κατηγορίες και καθορίζεται το ποσοστό της βαρύτητας εκάστου εξ αυτών στο σύνολο της βαθμολόγησης της Θέσης Εργασίας, ως εξής:

Πίνακας 3-3 Ποσοστά Βαρύτητας θέσεων εργασίας

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

Έτσι όλες οι θέσεις εργασίας κατατάσσονται σε βαθμούς ,σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα Βαθμών Θέσης Εργασίας (ΒΘΕ), η οποία διαρθρώνεται ως εξής:

Πίνακας 3-4 Κλίμακα βαθμών θέσεων εργασίας

Τίτλος ΘΕ	Βαθμός	Κλίμακα
Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α	A	94-100
Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β	B	90-93
Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτατες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α	Γ	83-89
Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτατες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	Δ	78-82
Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α	E	75-77
Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	ΣΤ	72-74
Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α - Ανώτατες Επιχειρησιακές/Διαλειτουργικές Θέσεις Α	Z	67-71
Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β - Ανώτατες Επιχειρησιακές/Διαλειτουργικές Θέσεις Β	H	63-66
Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις	Θ	55-62
Επιχειρησιακές Θέσεις	I	44-54
Θέσεις Γραμματειακής & Διοικητικής Υποστήριξης Α´	ΙΑ	38-43
Θέσεις Γραμματειακής & Διοικητικής Υποστήριξης Β´	ΙΒ	28-37
Τεχνικές - Υποστηρικτικές Θέσεις	ΙΓ	0-27

3.4.1.3. Πλεονεκτήματα αξιολόγησης θέσεων εργασίας

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας αποτελεί ένα συστηματικό εργαλείο εκτίμησης του μεγέθους/αξίας κάθε Θέσεως Εργασίας Παρέχει εγκυρότητα και αξιοπιστία στο Μισθολόγιο καθώς συμβάλει στη διαμόρφωση μιας ομοιόμορφης και ορθολογικής μισθολογικής διάρθρωσης στον Οργανισμό και εξαλείφει τις αδυναμίες του προ ισχύοντος συστήματος, σύμφωνα με το οποίο ο μισθός είναι συνάρτηση μόνο των χρόνων προϋπηρεσίας (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

Έτσι μέσα από τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας οδηγούμαστε σε ένα σύστημα αμοιβών δικαιότερο αφού οι απολαβές των υπαλλήλων εξαρτώνται από τον βαθμό ευθύνης, την σπουδαιότητα και την πολυπλοκότητα των εργασιών που τους ανατίθενται, όπως αυτές αποτυπώνονται στα περιγράμματα θέσεων εργασίας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019). Συνεπώς η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας συνεισφέρει στην δημιουργία κουλτούρας, λογοδοσίας, υπευθυνότητας, αξιοκρατίας, κινήτρων και εξέλιξης (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021). Οι υπάλληλοι μέσα από τα περιγράμματα θέσεων εργασίας είναι σε θέση να γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντά τους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Συμβάλλει έτσι στην ανάδειξη των πραγματικών δεδομένων για τις Θέσεις Εργασίας στον Οργανισμό και βοηθά στην αποφυγή παραπόνων για θέματα διαφοράς μισθών αφού γίνεται αντιληπτό ότι θέσεις εργασίας με την ίδια σπουδαιότητα στον Οργανισμό αμείβονται το ίδιο (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

Οι πληροφορίες που συλλέγονται για την διαδικασία αξιολόγησης των Θέσεων Εργασίας χρησιμοποιούνται για όλες τις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με αποτέλεσμα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας να συντελούν στο σωστό προγραμματισμό της εκπαίδευσης προκειμένου οι υπάλληλοι να εφοδιαστούν με τα κατάλληλα προσόντα ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

3.4.2. 2^{ος} Πυλώνας – Διαχείριση Απόδοσης

Η Διαχείριση Απόδοσης είναι μία διαδικασία, διαφορετική από την αξιολόγηση απόδοσης, η οποία μέσα από την συνεχή ανατροφοδότηση και τη μέτρηση της εργασιακής συμπεριφοράς στη βάση συγκεκριμένων στόχων δίνει έμφαση στο παρόν και στο μέλλον παρά στο παρελθόν (Dessler, 2012). Εξετάζεται πλέον η αξιολόγηση ως μέσο ανάπτυξης τόσο των Οργανισμών όσο και των εργαζομένων δίνοντας

έμφαση στην ενεργή συμμετοχή των αξιολογούμενων και όχι μόνο ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσής τους (Κανελλόπουλος, 1991; Cuming, 1986).

Η ΑΑΔΕ αναγνωρίζοντας τη σημασία της αναπτυξιακής διάστασης της αξιολόγησης, προχώρησε στη θέσπιση ενός **Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης**, ως δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), μέσω καθορισμού σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής. Το Σύστημα αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- ✓ Προγραμματισμός - Στοχοθεσία,
- ✓ Αξιολόγηση Απόδοσης,
- ✓ Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης,
- ✓ Προσωπική Ανάπτυξη – Πορεία Σταδιοδρομίας (Α.Α.Δ.Ε., 2017)

Ο προγραμματισμός είναι εκείνη η διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζονται οι στόχοι ενός οργανισμού, εξετάζονται οι μεταβλητές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που θα την επηρεάσουν μελλοντικά και προσδιορίζονται οι ενέργειες, οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί. Αναφέρεται δηλαδή στο τι θα γίνει, πότε θα γίνει, πώς θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Ο προγραμματισμός προηγείται της υλοποίησης και σχετίζεται με τις οικονομικές επιπτώσεις που θα έχει αυτή στον οργανισμό.

Ο προγραμματισμός λοιπόν περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης (Μπουραντάς, et al., 1999).

Η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι μία συνεχής και αδιάλειπτη διαδικασία, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία των Οργανώσεων του Δημοσίου, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η κατάρτιση της στοχοθεσίας, ο προγραμματισμός δράσεων, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η διοίκηση της απόδοσης και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων, αφενός

συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχειρησιακής και διοικητικής ικανότητας των Οργανώσεων, αφετέρου διασφαλίζουν τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Υπουργείο Εσωτερικών ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469, 2021)

Οι Latham και Locke (2002) έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων με μεγαλύτερη ακρίβεια αφού βρίσκονται πιο κοντά στη πράξη από τις ανάγκες και τις αξίες.

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθεσίας ένα άτομο παρακινείται περισσότερο όταν καλείται να εργαστεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο (Locke & Latham, 2002).

Οι στόχοι που τίθενται σε έναν Οργανισμό, πρέπει να σχετίζονται με την ποσότητα, την ποιότητα, το χρόνο και την ορθότητα της απόδοσης (να παραφράσω) Τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να συμπλέουν με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού και να είναι σαφή, μετρήσιμα και αξιόπιστα. Τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να επικοινωνούνται στους εργαζόμενους.

Οι Στόχοι της ΑΑΔΕ διακρίνονται σε Επιχειρησιακούς Στόχους, οι οποίοι και αποτυπώνονται στο ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και σε Λειτουργικούς Στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε Οργανικής Μονάδας με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της και δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά προς τους Επιχειρησιακούς Στόχους ή αυτοτελώς, όταν δεν υπάρχουν επιχειρησιακοί στόχοι για την Οργανική Μονάδα. (ΑΑΔΕ-Κανονιστική Αξιολόγησης, 2018)

Σύμφωνα με τους Armstrong & Taylor (2014), οι αποτελεσματικοί στόχοι πρέπει να βασίζονται στο ακρωνύμιο SMART (ευφυνείς), μέθοδος που υιοθετήθηκε από την ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Επιχειρησιακών και Λειτουργικών στόχων είναι

- ✓ S (Specific): Συγκεκριμένοι να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια και να είναι κατανοητοί.
- ✓ M (Measurable): Μετρήσιμοι να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα αποτελέσματα επίτευξης αυτών.
- ✓ A (Achievable): /Εφικτοί να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του)
- ✓ R (Realistic): Ρεαλιστικοί να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο επίτευξης που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να υλοποιηθεί
- ✓ T (Time bound) : Χρονικά δεσμευτικοί να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Η στοχοθεσία αποτυπώνεται στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων, το οποίο καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας μεταξύ πλειόνων στόχων, την τυχόν βαρύτητα (*στάθμιση*) αυτών, τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Στοχοθεσία Προϊσταμένων

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε. οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κατανέμονται διαδοχικά σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Υποδιευθύνσεις και Τμήματα ή Αυτοτελή Γραφεία, με ευθύνη του εκάστοτε ιεραρχικά Προϊστάμενου.
2. Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κάθε Οργανικής Μονάδας αποτελούν τους Ατομικούς Στόχους των αντίστοιχων Προϊσταμένων τους, διαζευκτικά ή συμπληρωματικά με τους **Λειτουργικούς Στόχους**, οι οποίοι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες κάθε Οργανικής Μονάδας και τις ανάγκες εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της (ΑΑΔΕ-Κανονιστική Αξιολόγησης, 2018).

Με τον όρο Αξιολόγηση εννοούμε τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας αποτυπώνεται τόσο ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι ενός Οργανισμού στις απαιτήσεις της εργασίας τους όσο και η σύγκρισή τους με τα υπόλοιπα άτομα της ίδιας εργασιακής ομάδας (Φαναριώτης, 1997)

Σύμφωνα με τον Dessler (2013), ένα σύστημα αξιολόγησης αποσκοπεί πρωτίτως στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού. Χρησιμοποιώντας την αξιολόγηση της απόδοσης, η Διοίκηση ενός Οργανισμού ανακαλύπτει τις ικανότητες και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων και αξιολογώντας τα, τους οδηγεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσής τους (Drucker, 1974).

Ένα ιδανικό σύστημα αξιολόγησης, εναρμονισμένο με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού προσανατολίζει τους εργαζόμενους στην εκτέλεση των σημαντικότερων εργασιών των απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού και τους ενημερώνει για το αποτέλεσμα της εργασίας τους (feedback) και για την αξιολόγησή τους από τους Προϊσταμένους τους, τους Υφισταμένους τους και τους συναδέλφους τους (Jackson & Schuler, 2000). Μία θετική αξιολόγηση παρακινεί τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται με τις μέγιστες αποδόσεις. Αντιθέτως μία όχι και τόσο καλή αξιολόγηση δίνει την ευκαιρία στους διοικούντες και στους εργαζόμενους να εντοπίσουν τις αδυναμίες και τις ελλείψεις και να αυξήσουν τελικά την απόδοση (Dessler, 2013).

Μέσα από την αξιολόγηση εκτιμάται η αποτελεσματικότητα - ο βαθμός δηλαδή που έχουν πετύχει οι εργαζόμενοι τους προσωπικούς εργασιακούς τους στόχους (Μπουραντάς, 2002) - των εργαζομένων σχετικά με τα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν και η εργασιακή τους επάρκεια (Jackson & Schuler, 2000).

Ένα καλό σύστημα αξιολόγησης βοηθά τους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες τους σε ικανοποιητικό βαθμό και εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση για τον Οργανισμό. Στοιχεύει στη συνεχόμενη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ευνοεί κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Παρέχει κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη και θέτει τα θεμέλια για ένα σύστημα δίκαιων αμοιβών. Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης καθορίζονται οι κοινώς αποδεκτοί στόχοι για τον Οργανισμό και τους υπαλλήλους (Bratton & Gold, 2003).

Ο ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης έχει ιδιαίτερη βαρύτητα και αποσκοπεί:

- Στον καταμερισμό των πόρων σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον.
- Στην παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Στην πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
- Στη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων εργασίας.
- Στην εκπαίδευση και την περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς (Newstrom & Davis, 2002).

Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, η διοίκηση του Οργανισμού και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εντοπίσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να συμφωνήσουν στις ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι μετακίνηση του υπαλλήλου σε άλλη θέση ή και η κατάρτιση επιμορφωτικού προγράμματος με σκοπό την επαγγελματική του ανάπτυξη (Jefferson, 2010).

Επιπλέον μέσω των συστημάτων αξιολόγησης μπορούν οι Οργανισμοί να διαμορφώσουν δίκαια και αντικειμενικά συστήματα αμοιβών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Μέσα από την αξιολόγηση ενισχύεται ο επαγγελματισμός των υπαλλήλων και η συμμόρφωσή τους με τους τιθέμενους στόχους και την εταιρική κουλτούρα οδηγούν

στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, δημιουργώντας έτσι αξία για τους πελάτες του Οργανισμού (De Nisi, 2011).

Επιπλέον, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να είναι απαλλαγμένη από κάθε είδους υποκειμενικότητα, ώστε η κρίση του αξιολογητή να μην χαρακτηριστεί ως προκατειλημμένη (Erbasi, et al., 2012).

Εντούτοις πρέπει να ειπωθεί ότι οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να είναι θετικά προσκείμενοι προς την αξιολόγηση. Εάν δεν συμφωνούν με την διαδικασία και αμφιβάλουν για την αποτελεσματικότητα και την αντικειμενικότητα του συστήματος, η αξιολόγηση δεν θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και δεν θα οδηγήσει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Σύμφωνα άλλωστε με τους Boachie-Mensah και Seidu (2012) το αν ένα σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη γνώμη που έχουν οι εργαζόμενοι για αυτό.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι επιφυλακτικοί με τα συστήματα αξιολόγησης, όταν πιστεύουν ότι αυτά δεν χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα και εμπεριέχουν σφάλματα, που οδηγούν σε λανθασμένα συμπεράσματα (Balcioğlu & Nihinlola, 2014).

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι η γνώμη των εργαζομένων απέναντι στην διαδικασία της αξιολόγησης εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές όπως είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και η οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση. Ιδιαίτερα το επίπεδο της μόρφωσης και του εισοδήματος φαίνεται να έχει σχέση με τη θετική ή την αρνητική αντιμετώπιση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσής τους (Armstrong & Baron, 2005).

Υπάρχουν διάφορα συστήματα αξιολόγησης. Η Αξιολόγηση των 360ο αφορά σε μία διαδικασία κυκλικής επαναπληροφόρησης, όπου οι πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από διαφορετικές πηγές, όπως υφιστάμενους, προϊστάμενους, συναδέλφους αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης (Fisher, et al., 1996)

Στην ΑΑΔΕ εφαρμόζονται δύο είδη αξιολόγησης: η Ποιοτική και η Ποσοτική Αξιολόγηση

Η Ποσοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποσοτικά στοιχεία, κατά τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Κριτήριο Ποσοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων ατομικών στόχων

σύμφωνα με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης όπως αυτοί αποτυπώνονται στο εκάστοτε Επιχειρησιακό Σχέδιο.

Η Ποιοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποιοτικά στοιχεία, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό αξιοποίησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (επίπεδο ικανοτήτων), κατά τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους, τους οποίους αυτή επιδιώκει. Κριτήριο Ποιοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός του επιπέδου Ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος, όπως αυτές ορίζονται στο Προφίλ Ικανοτήτων του οικείου Περιγράμματος Θέσης Εργασίας (ΑΑΔΕ-Οδηγός Αξιολόγησης, 2022).

Για την ποιοτική αξιολόγηση η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί τη μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360ο). Η Κυκλική Αξιολόγηση (360°) αποτελεί αντικειμενική μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς για την αξιολόγηση οποιουδήποτε υπαλλήλου δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά μόνο μία πηγή αξιολόγησης, αυτή του ενός Αξιολογητή, αλλά αξιοποιούνται πολλαπλοί Αξιολογητές είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται σημαντικά η πιθανότητα να αξιολογηθεί ο αξιολογούμενος με λανθασμένο, μη αντικειμενικό τρόπο, ενώ τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα είναι αξιόπιστα και έγκυρα. Οι αξιολογήσεις δε, χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο ως ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης των αξιολογούμενων και την εν γένει ανάπτυξή τους. Για κάθε «Επαγγελματική, Επιχειρησιακή, Διοικητική» Ικανότητα, ο υπάλληλος αξιολογείται ως προς το βαθμό κατά το οποίο αξιοποιεί το συγκεκριμένο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της ικανότητας αυτής.

Στην ποιοτική αξιολόγηση συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ αφού χρησιμοποιείται η μέθοδος της Κυκλικής Αξιολόγησης 360ο, δηλαδή κάθε υπάλληλος (είτε κατέχει Θέση Ευθύνης είτε όχι) αξιολογεί τον εαυτό του και αξιολογείται από όλους. Αξιολογητές των υπαλλήλων είτε κατέχουν Θέσεις Ευθύνης είτε όχι είναι οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι, ενώ εφαρμόζεται η αξιολόγηση από τους υφιστάμενους (εάν υπάρχουν), η αξιολόγηση από τους συναδέλφους και η αυτοαξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις των Προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, οι αξιολογήσεις των συναδέλφων και η αυτοαξιολόγηση, συνεκτιμώνται και δεν προσμετρώνται στη συγκεντρωτική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Να σημειωθεί ότι:

Οι αξιολογήσεις των Προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, και η αυτοαξιολόγηση είναι υποχρεωτικές διαδικασίες.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων (πλην των κατεχόντων Θέσεις Ευθύνης) από τους συναδέλφους (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) είναι δυνατή. Όταν διενεργείται, πραγματοποιείται εφόσον οι συνάδελφοι πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου και οι συμμετέχοντες (δηλαδή συνάδελφοι) στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου είναι τουλάχιστον τρεις (3) και σε ποσοστό 50% επί των υπηρετούντων στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές Τμήμα ή Αυτοτελές Γραφείο (ΑΑΔΕ-Οδηγός Αξιολόγησης, 2022).

Ο υπάλληλος που θα συγκεντρώσει σε τρεις συνεχόμενες αξιολογήσεις βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του 95, έχει τη δυνατότητα να εξελίσσεται πιο γρήγορα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας του, λαμβάνοντας έναν επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο βασικού μισθού. Επίσης, αναζητείται για τον υπάλληλο αυτό, η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του εντός της Α.Α.Δ.Ε. (ΑΑΔΕ-Κανονιστική Αξιολόγησης, 2018).

Ο υπάλληλος που σε δυο συνεχόμενες αξιολογήσεις, έχει βαθμολογία κάτω του σαράντα, τοποθετείται σε διαφορετική θέση εργασίας, εντός της Α.Α.Δ.Ε, στον ίδιο ή κατώτερο βαθμό, ανάλογα με τα τυπικά του προσόντα, τις ικανότητές του και κάθε άλλο σχετικό στοιχείο από τον ατομικό του φάκελο. Οι κάτοχοι θέσεις ευθύνης, που βαθμολογούνται με βαθμό κάτω του σαράντα, παύονται από τη θέση τους (ΑΑΔΕ-Κανονιστική Αξιολόγησης, 2018).

Το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης φιλοδοξεί να συμβάλλει:

- στην ορθή αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα,
- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του Οργανισμού και τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος, το οποίο θεμελιώνεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων,
- στην ειλικρινή επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων και τη συνδέσμευση όλων στην επίτευξη των στόχων της (ΑΑΔΕ-Οδηγός Αξιολόγησης, 2022).

3.4.3. 3^{ος} Πυλώνας – Σύστημα Αποδοχών

Οι Varma και Agarwal (1994) ορίζουν τις ανταμοιβές ως «την αποζημίωση των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στον οργανισμό τους».

Οι ανταμοιβές διακρίνονται (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) σε:

- εξωτερικές ανταμοιβές που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και προσφέρονται στους εργαζόμενους ως επιβράβευση για την αποτελεσματικότητά τους ή την καλή εκτέλεση των εργασιών τους και

- εσωτερικές ανταμοιβές που συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου και ικανοποιούν τις κοινωνικές του ανάγκες

Μια άλλη διάκριση είναι :

Οι Οικονομικές αμοιβές που αναφέρονται είτε σε άμεσες σταθερές απολαβές, όπως είναι ο μισθός είτε σε μεταβλητές απολαβές, όπως είναι η συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης ή τα διάφορα bonus καθώς και διάφορες άλλες παροχές που αναφέρονται σε προγράμματα συνταξιοδότησης, ή ιδιωτικής ασφάλισης ή σίτισης.

Οι μη Οικονομικές αμοιβές αναφέρονται σε οφέλη, που αποκομίζει ο εργαζόμενος τα οποία ικανοποιούν την προσωπικότητά του, όπως είναι η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, η προσωπική καταξίωση και ανάπτυξη, οι συνθήκες εργασίας.

Τα συστήματα αμοιβών έχουν στρατηγική σημασία για τους Οργανισμούς καθόσον από αυτά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο η προσέλκυση και διατήρηση του ικανού ανθρώπινου δυναμικού όσο και βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων, η οποία συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sims & Bias, 2019).

Ένα σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο, αντικειμενικό, να μην αμφισβητείται από τους εργαζόμενους και να παρέχει κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης και επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη (Sims & Bias, 2019).

Κάθε Οργανισμός οφείλει να ενισχύει τις γνώσεις και τη δημιουργικότητά των υπαλλήλων του, τα ταλέντα και τις ικανότητές τους χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά συστήματα αμοιβών γιατί θεωρείται πραγματικά επιτυχημένος μόνο όταν οι εργαζόμενοι προθυμοποιούνται να τα χρησιμοποιήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Boachie-Mensah & Seidu , 2012).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, αναγνωρίζοντας τις σύνθετες προκλήσεις της νέας εποχής και τη σπουδαιότητα των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, προχώρησε στην δημιουργία ενός νέου συστήματος αποδοχών σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση εργασίας συνδέεται με συγκεκριμένη αμοιβή με γνώμονα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία, την πολυπλοκότητα της θέσης, την κριτική σκέψη και την ικανότητα στη λήψη αποφάσεων (Α.Α.Δ.Ε., 2017)

Βασικός μοχλός που οδηγεί στην εκπλήρωση των ανωτέρω είναι η θεσμοθέτηση ενός ολοκληρωμένου και σύγχρονου συστήματος ανταμοιβών, που θα λαμβάνει υπόψη αντικειμενικά μεν αλλά ουσιαστικά κριτήρια (μόρφωση, ευθύνες, αξιολόγηση σε επίπεδο

στόχων κ.λπ.) στη βάση των οποίων η αποζημίωση κάθε υπαλλήλου να ανταποκρίνεται στο πραγματικό έργο που αυτός προσφέρει.

3.4.3.1. Μισθολόγιο Υπαλλήλων Α.Α.Δ.Ε.

Με τον νόμο 4778/2021 (ΦΕΚ Α 26 - 19.02.2021) «Μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και άλλες επείγουσες διατάξεις» θεσπίστηκε νέο μισθολόγιο για τους υπαλλήλους της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) το οποίο είχε ως έναρξη ισχύος την 1^η Ιουνίου 2021. Με τις διατάξεις του νομοσχεδίου, αυτού επήλθαν σημαντικές και ουσιαστικές αλλαγές τόσο στις αμοιβές των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής, όσο και στη σύνδεση των αμοιβών αυτών με την ευθύνη ή τη δυσκολία που απορρέει από τα περιγράμματα εργασίας που εκτελούνται από τις υπηρεσίες της Αρχής στο πλαίσιο εκτέλεσης του έργου της.

Οι αλλαγές αυτές πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο μιας μεγάλης οργανωτικής αναβάθμισης που επιχειρείται από την Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), η οποία αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της, θέτει ως απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση του εργασιακού της περιβάλλοντος και των υπηρεσιών της για τους φορολογούμενους πολίτες.

Έτσι η μισθολογική μεταρρύθμιση που συντελέστηκε, συνεκτιμά τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία, την πολυπλοκότητα της θέσης, την κριτική σκέψη και την ικανότητα στη λήψη αποφάσεων. Τέλος επιχειρείται να δημιουργηθεί ένα δίκαιο, αξιοκρατικό και δυναμικό σύστημα βαθμολόγησης που εντάσσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση και προσδιορίζει την αμοιβή του βάσει αυτής της θέσης (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

3.4.3.2. Βασικές Αρχές Νέου Μισθολογίου

Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες οικοδομήθηκε τον νέο μισθολόγιο της Α.Α.Δ.Ε. είναι οι εξής:

- 1.** Οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να λαμβάνουν τις αποδοχές του ενιαίου μισθολογίου βάσει αρχαιότητας και εκπαιδευτικού επιπέδου.
- 2.** Διατηρείται κατά περίπτωση η καταβολή της οικογενειακής παροχής, του επιδόματος παραμεθορίου και του επιδόματος ανθυγιεινής εργασίας.
- 3.** Για επιλεγμένες Υπηρεσίες ως κίνητρο για τη στελέχωση ιδιαίτερα απομακρυσμένων μονάδων δίδεται ενισχυμένο επίδομα «επίδομα συνοριογραμμής».

4. Δίδεται επιπλέον αμοιβή (bonus) ως Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, στο προσωπικό, στη βάση ενός συστήματος ανάθεσης μετρήσιμων και υλοποιήσιμων στόχων που τίθενται κάθε έτος στις διάφορες υπηρεσίες της Αρχής.
5. Η αμοιβή διαφοροποιείται βάσει της θέσης εργασίας. Κάθε υπάλληλος, ανάλογα με τη θέση στην οποία υπηρετεί, λαμβάνει αντίστοιχη αμοιβή.
6. Βάσει του παραπάνω χορηγείται ειδική αμοιβή για κάθε Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε.), η οποία συμψηφίζεται με την υφιστάμενη προσωπική διαφορά.

Αυτή η ειδική αμοιβή ενσωματώνει και το υφιστάμενο με το παλιό μισθολόγιο επίδομα θέσης ευθύνης. Κατά την αρχική κατάταξη του προσωπικού, διασφαλίζονται οι πληρωτέες αποδοχές που είχαν οι υπάλληλοι, συμπεριλαμβανομένης της σημερινής προσωπικής διαφοράς. Επομένως:

- για το προσωπικό του οποίου οι νέες συνολικές αποδοχές είναι κατώτερες από τις υφιστάμενες, θα δημιουργηθεί νέα προσωπική διαφορά (περίπτωση 1).
- για το προσωπικό του οποίου οι νέες συνολικές αποδοχές είναι υψηλότερες από τις υφιστάμενες, επιφέρουν καθαρή αύξηση (περίπτωση 2)

Με την συνθήκη 6 εξασφαλίστηκε ότι κανένας από τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. δεν θα βρισκόταν σε δυσχερέστερη μισθολογική κατάταξη σε σχέση με το παρελθόν. Αντίθετα στις περιπτώσεις που κρίθηκε σκόπιμο υπήρξαν αυξήσεις που ήταν απαραίτητες για να προωθήσουν το μεταρρυθμιστικό έργο του νέου μισθολογίου. Η πρόβλεψη της σε καμία περίπτωση μείωσης αποδοχών, απεγκλώβισε την μεταρρύθμιση από ατέρμονες διαμάχες με εργαζόμενους και συνδικαλιστικούς φορείς που την έθεταν σε κίνδυνο (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021).

Πίνακας 3-5 Ανάλυση τελικού αποτελέσματος νέου μισθολογίου Α.Α.Δ.Ε.

Παλιό Μισθολόγιο	Νέο Μισθολόγιο			
	Αύξηση Μισθού			Περίπτωση 2
	Μη Αλλαγή Μισθού	Περίπτωση 1	↑	Ειδική Αμοιβή
Προσωπική Διαφορά		Νέα Προσωπική Διαφορά		(περιλαμβάνει το επίδομα θέσης ευθύνης που καταβάλλεται με το ενιαίο μισθολόγιο)
Επιδόματα		Ειδική Αμοιβή (περιλαμβάνει το επίδομα θέσης ευθύνης που καταβάλλεται με το ενιαίο μισθολόγιο)		Οικογενειακό Επίδομα (Εφόσον Δικαιούται)
		Οικογενειακό Επίδομα (Εφόσον Δικαιούται)		Οικογενειακό Επίδομα (Εφόσον Δικαιούται)
Βασικός Μισθός - Ενιαίο Μισθολόγιο		Βασικός Μισθός - Ενιαίο Μισθολόγιο		Βασικός Μισθός - Ενιαίο Μισθολόγιο

Το νέο μισθολόγιο αντιμετωπίζει τη στρέβλωση της προσωπικής διαφοράς μέσω της αμοιβής ΠΘΕ². Οι υπάλληλοι αμείβονται βάσει των καθηκόντων τους και όχι βάσει της προσωπικής διαφοράς. Οι προσωπικές διαφορές που δημιουργήθηκαν το 2011, σήμερα αποτελούν σημαντική στρέβλωση του συστήματος αποδοχών, καθώς σημαντικό μέρος των συνολικών αποδοχών των υπαλλήλων αποτελείται από την προσωπική διαφορά. Ο συμψηφισμός της προσωπικής διαφοράς με την αμοιβή ΠΘΕ οδηγεί σε επιπλέον αυξήσεις μέσω των ωριμάνσεων, καθώς η χορήγηση μισθολογικών κλιμακίων δεν συμψηφίζεται με την αμοιβή ΠΘΕ, όπως συμβαίνει με την προσωπική διαφορά. (ΑΑΔΕ-Νέο Βαθμολόγιο, 2021)

3.4.3.3. Περιγραφή Μισθολογίου Α.Α.Δ.Ε.

Στο νέο μισθολόγιο υπάγονται οι μόνιμοι και δόκιμοι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου και ορισμένου χρόνου, οι οποίοι υπηρετούν στην ΑΑΔΕ, καθώς και οι μετακλητοί υπάλληλοι και οι σύμβουλοι και οι συνεργάτες του διοικητή της.

Δεν υπάγονται ο διοικητής της Α.Α.Δ.Ε., ο πρόεδρος, τα μέλη και ο εμπειρογνώμονας του συμβουλίου διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε

Οι μηνιαίες τακτικές αποδοχές των υπαλλήλων αποτελούνται από τον βασικό μισθό, τα επιδόματα και τις παροχές, την ειδική αμοιβή καθώς και την προσωπική διαφορά.

Οι υπάλληλοι, οι οποίοι υπάγονται στο νέο μισθολόγιο κατατάσσονται ως εξής:

1. Σε μισθολογικά κλιμάκια βασικού μισθού, σύμφωνα με την κατηγορία εκπαίδευσης των υπαλλήλων και την προϋπηρεσία τους σε φορείς του Δημοσίου.
2. Σε βαθμούς θέσης εργασίας (Β.Θ.Ε.), σύμφωνα με τη θέση εργασίας (Θ.Ε.).
3. Η κατάταξη των υπαλλήλων σε μισθολογικά κλιμάκια και βαθμούς θέσης εργασίας δεν επηρεάζεται από τον κλάδο, στον οποίο ανήκει η θέση τους.

3.4.3.4. Βασικός Μισθός

Ο μηνιαίος βασικός μισθός του Μισθολογικού Κλιμακίου (Μ.Κ.) 1 της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.) ορίζεται σε 780 ευρώ. Ο μηνιαίος βασικός μισθός των λοιπών Μ.Κ. της κατηγορίας αυτής διαμορφώνεται με πρόσθεση στο αμέσως προηγούμενο Μ.Κ. του ποσού που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των 780 ευρώ με το συντελεστή 0,0551, με το προστιθέμενο ποσό στρογγυλοποιείται στο πλησιέστερο ευρώ

² Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

Οι βασικοί μισθοί των Μ.Κ. 1 των κατηγοριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) και Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.) προσδιορίζονται με βάση το ποσό 780 ευρώ, πολλαπλασιαζόμενο με τους παρακάτω συντελεστές, στρογγυλοποιούμενοι στην πλησιέστερη μονάδα ευρώ: Για Δ.Ε με συντελεστή 1,1, για Τ.Ε με συντελεστή 1,33 και για Π.Ε με συντελεστή 1,44. Ο μηνιαίος βασικός μισθός των λοιπών Μ.Κ. διαμορφώνεται με πρόσθεση στο αμέσως προηγούμενο Μ.Κ. του ποσού που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των 780 ευρώ με τους παραπάνω συντελεστές και στη συνέχεια με τον συντελεστή 0,0699 για τη Δ.Ε. κατηγορία, 0,0530 για την Τ.Ε. κατηγορία και 0,0540 για την Π.Ε. κατηγορία.

Με τα παραπάνω ορίζεται μία κοινή αντικειμενική βάση εκκίνησης της αποζημίωση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. βάσει του γενικού μορφωτικού επιπέδου που αυτοί έχουν.

3.4.3.5. Οικογενειακές παροχές

Για την ενίσχυση της οικογένειας των υπαλλήλων, χορηγείται μηνιαία οικογενειακή παροχή, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων, ως εξής:

1. Για υπάλληλο με τέκνα ανήλικα ή με τέκνα με αναπηρία ποσοστού τουλάχιστον 50% που τα καθιστά ανίκανα για την άσκηση βιοποριστικού επαγγέλματος, η παροχή ορίζεται σε πενήντα ευρώ για ένα τέκνο, σε εβδομήντα ευρώ για δύο τέκνα, σε εκατόν είκοσι ευρώ για τρία τέκνα, σε εκατόν εβδομήντα ευρώ για τέσσερα τέκνα, με προσαύξηση εβδομήντα ευρώ για κάθε επιπλέον τέκνο.
2. Η οικογενειακή παροχή δεν χορηγείται σε υπάλληλο με τέκνα τα οποία έχουν ίδια εισοδήματα, είτε από την άσκηση βιοποριστικού επαγγέλματος, είτε από άλλη πηγή και υποβάλλουν δική τους φορολογική δήλωση, στην οποία το δηλωθέν εισόδημα υπερβαίνει το ύψος του αφορολόγητου ορίου. Σε αυτή την περίπτωση η οικογενειακή παροχή παύει να καταβάλλεται για το οικονομικό έτος κατά το οποίο διαπιστώνεται η υπέρβαση του ως άνω ορίου. Η παροχή χορηγείται για τέκνα προερχόμενα από γάμο, φυσικά, θετά ή αναγνωρισθέντα, εφόσον είναι άγαμα και δεν υπερβαίνουν το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας ή το δέκατο ένατο έτος, εφόσον φοιτούν στη μέση εκπαίδευση.
3. Ειδικά, για τέκνα που φοιτούν σε οποιονδήποτε φορέα μεταλλυκειακής εκπαίδευσης, δημόσιας ή ιδιωτικής, η παροχή δίδεται μόνο, κατά τη διάρκεια του ελάχιστου αριθμού, για την απονομή των τίτλων σπουδών, εξαμήνων, που προβλέπεται από τον οργανισμό του κάθε φορέα εκπαίδευσης και σε καμία

περίπτωση πέρα από τη συμπλήρωση του εικοστού τετάρτου έτους της ηλικίας τους.

Για τη διακοπή της παροχής, λόγω συμπλήρωσης των ανωτέρω, κατά περίπτωση, ορίων, ως ημέρα γέννησης των παιδιών θεωρείται η 31η Δεκεμβρίου του έτους γέννησής τους και, προκειμένου περί φοιτητών ή σπουδαστών, η λήξη του ακαδημαϊκού ή σπουδαστικού έτους.

Στην περίπτωση αυτή προβλέπονται κάποιες επιπλέον παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της Α.Α.Δ.Ε. βάσει της οικογενειακής τους κατάστασης, με σκοπό τη ενίσχυση των αποδοχών τους και την κάλυψη των επιπλέον αναγκών που αυτές οι κατηγορίες εργαζομένων έχουν.

3.4.3.6. Αποζημίωση για εργασία καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου

Η καθιέρωση με αποζημίωση εργασίας καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου των υπαλλήλων, επιτρέπεται μόνο για την αντιμετώπιση εποχικών, έκτακτων ή επειγουσών υπηρεσιακών αναγκών.

Οι ώρες της απασχόλησης καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου ορίζονται ανά εξάμηνο, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα αυξομείωσης μεταξύ των δύο (2) εξαμήνων μέσα στο έτος, ως εξής:

- Για απογευματινή υπερωριακή εργασία μέχρι εκατόν είκοσι (120) ώρες ανά υπάλληλο.
- Ο αριθμός των ωρών νυκτερινής, Κυριακών, πέραν του πενθημέρου και λοιπών εξαιρέσιμων ημερών εργασίας των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., καθορίζεται στο πλαίσιο των εγκεκριμένων σχετικών πιστώσεων, σύμφωνα με την απόφαση της περ. β' της παρ. 4 του άρθρου 47 μέχρι ενενήντα έξι (96) ώρες για τις νυκτερινές και μέχρι ενενήντα έξι (96) ώρες για τις Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες ανά υπάλληλο.

Η ωριαία αποζημίωση υπερωριακής εργασίας των υπαλλήλων που απασχολούνται σύμφωνα με την παρούσα ορίζεται ως εξής:

- Για υπερωριακή εργασία απογευματινών ωρών και μέχρι την 22η ώρα, ίση με το ωρομίσθιο.
- Η ωριαία αμοιβή για εργασία πέραν του πενθημέρου, είναι ίδια με αυτή που παρέχεται για υπερωριακή εργασία απογευματινών ωρών και μέχρι την 22η ώρα, προσαυξημένη κατά είκοσι πέντε τοις εκατό (25%).

- Για νυκτερινή εργασία εργάσιμων ημερών που παρέχεται από την 22η ώρα μέχρι την 6η πρωινή, ίση με το ωρομίσθιο αυξημένο κατά τριάντα τοις εκατό (30%).
- Για εργασία ημερήσια ή νυκτερινή, που παρέχεται Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες:
- Από την 6η πρωινή μέχρι την 22η ώρα, ίση με το ωρομίσθιο αυξημένο κατά σαράντα τοις εκατό (40%).
- Από την 22η ώρα μέχρι την 6η πρωινή, ίση με το ωρομίσθιο αυξημένο κατά σαράντα πέντε τοις εκατό (45%).

Το ωρομίσθιο ορίζεται στο ένα διακοσιοστό ογδοηκοστό (1/280) του βασικού μισθού του μισθολογικού κλιμακίου της εκπαιδευτικής κατηγορίας του κάθε υπαλλήλου.

Ο υπολογισμός πραγματοποιείται με βάση το μισθολογικό κλιμάκιο που αντιστοιχεί στα έτη υπηρεσίας, σε συνάρτηση με τα τυπικά προσόντα.

3.4.3.7. Αποζημίωση για εργασία προς συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου.

- Επιτρέπεται η καθιέρωση εργασίας με αποζημίωση κατά τις νυκτερινές ώρες ή κατά τις Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες, προς συμπλήρωση της υποχρεωτικής εβδομαδιαίας, για υπαλλήλους που ανήκουν σε υπηρεσίες που λειτουργούν είτε όλες τις ημέρες του μήνα είτε σε δωδεκάωρη ή εικοσιτετράωρη βάση, με τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις της περ. α' της παρ. 1, σύμφωνα με την περ. γ' της παρ. 4 του άρθρου 47.
- Η ωριαία αποζημίωση των υπαλλήλων που απασχολούνται σύμφωνα με την περ. α' ορίζεται ως εξής:
 - για εργασία νυκτερινή εργάσιμων ημερών ίση με το εξήντα τοις εκατό (60%) του ωρομισθίου,
 - για εργασία ημερήσια ή νυκτερινή, που παρέχεται Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες ίση με το εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) του ωρομισθίου.

3.4.3.8. Λοιπά Επίδομα

Επίδομα απομακρυσμένων - παραμεθορίων περιοχών

Το επίδομα των απομακρυσμένων - παραμεθορίων περιοχών εξακολουθεί να καταβάλλεται στους δικαιούχους στο ίδιο ύψος και με τις ίδιες προϋποθέσεις που ίσχυαν με το παλαιό μισθολόγιο.

Επίδομα επικίνδυνης και ανθυγιεινής εργασίας

Στους υπαλλήλους χορηγείται επίδομα επικίνδυνης και ανθυγιεινής εργασίας που συνδέεται με την πραγματική άσκηση καθηκόντων, και λάμβαναν και με το παλαιό μισθολόγιο εφόσον πληρούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις της κείμενη νομοθεσίας.

Με τα παραπάνω συνεχίζουν να υφίστανται οι ειδικές κατηγορίες επιδομάτων με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι που τα δικαιούνταν να συνεχίσουν να τα δικαιούνται και να τα εισπράττουν.

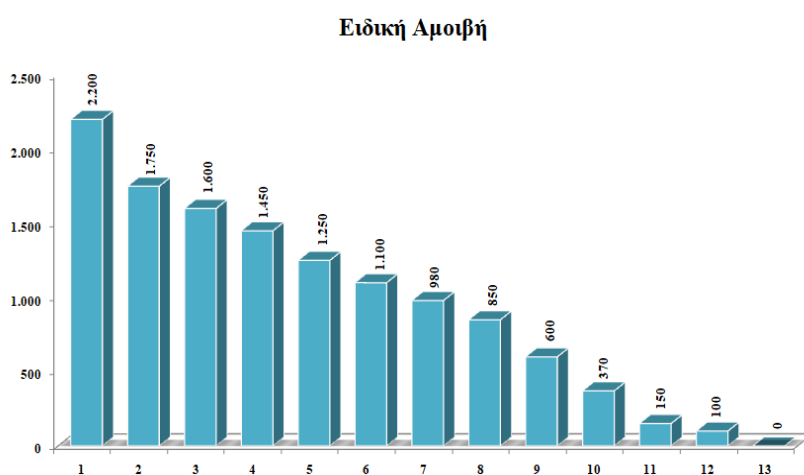
3.4.3.9. Σύστημα βαθμολογικής κατάταξης

Η μεγάλη καινοτομία που επέφερε η καθιέρωση του νέου μισθολογίου για τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. είναι η καθιέρωση του συστήματος Βαθμολογικής Κατάταξης τους. Με την θεσμοθέτηση αυτού του συστήματος, γίνεται δεκτό ότι δεν είναι όλες οι εργασίες που επιτελούνται στο πλαίσιο του έργου της Α.Α.Δ.Ε. ίδιες αλλά, διαφέρουν σε επίπεδο ευθυνών, ειδικών γνώσεων, συνθηκών εργασίας κ.λπ. Η παραπάνω διαπίστωση οδηγεί και στην μισθολογική διαφοροποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχουν εντός της Αρχής. Τα ποσά που προβλέπονται για κάθε μία από τις 13 θέσεις προστίθενται στα ποσά αμοιβών που προβλέπονται και παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Το Σύστημα Βαθμολογικής Κατάταξης, διαρθρώνεται σε 13 Βαθμούς Θέσεων Εργασίας κάθε μία από τις οποίες έχει και διαφορετική επιπλέον αμοιβή, ανάλογα με τις απαιτήσεις, τα ειδικά προσόντα και τις δυσκολίες που έχει η εκτέλεσή τους.

Πίνακας 3-6 Σύνδεση βαθμού κατάταξης με Ειδική Αμοιβή Α.Α.Δ.Ε.

Βαθμός Θέσης	Ειδική Αμοιβή
1	2.200
2	1.750
3	1.600
4	1.450
5	1.250
6	1.100
7	980
8	850
9	600
10	370
11	150
12	100
13	0



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

Η παραπάνω πρόβλεψη αποτελεί πραγματικά τομή στον καθορισμό των αμοιβών των υπαλλήλων του στενού Δημόσιου Τομέα. Μέχρι τότε καμία μνεία και μισθολογική διαφορά δεν υπήρχε η οποία να αφορούσε στην διαφοροποίηση των εκτελούμενων εργασιών. Αυτό είχε οδηγήσει στην δημιουργία κατάφορων αδικιών μεταξύ των υπαλλήλων και λειτουργούσε ως τροχοπέδη για την κάλυψη θέσεων που συνδέονταν με ιδιαίτερες δυσκολίες. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι ένας φορολογικός ελεγκτής ο οποίος έχει τεράστιες ευθύνες και αντιμετωπίζει πολύ σημαντικούς κινδύνους κατά την εκτέλεση του έργου του, αμειβόταν το ίδιο με ένα κλητήρα εφόσον οι δύο είχαν τα ίδια τυπικά προσόντα, χρόνο υπηρεσίας και οικογενειακή κατάσταση.

3.4.3.10. Ανάλυση Βαθμολογίου Α.Α.Δ.Ε.

Όπως αναφέρθηκε το νέο βαθμολόγιο της Α.Α.Δ.Ε. περιλαμβάνει 13 κατηγορίες. Η ένταξη κάθε εργασίας σε κατηγορία του βαθμολογίου γίνεται στη βάση των περιγραμμάτων εργασίας που έχουν δημιουργηθεί. Έτσι το νέο σύστημα βαθμολογίου βασίζεται σε αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και της αποτύπωσης της βαρύτητάς τους σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και συγκεκριμένα κριτήρια διεθνών πρακτικών.

Για την κατάταξη κάθε περιγράμματος εργασίας σε μία από τις 13 κατηγορίες του Βαθμολογίου συναξιολογούνται:

- ✓ Γνώσεις και εμπειρία
- ✓ Πολυπλοκότητα και Δημιουργικότητα
- ✓ Κριτική Σκέψη και Λήψη Αποφάσεων
- ✓ Επιρροή και Εποπτεία
- ✓ Επαφές και Επικοινωνία
- ✓ Συνθήκες Εργασίας

Με τον παραπάνω τρόπο τα Περιγράμματα Θέσης σχηματίζουν μεγάλες οικογένειες θέσεων, με βάση τα καθήκοντά τους:

- Επιτελικές Θέσης Ευθύνης (Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές, Τμηματάρχες Κεντρικών Υπηρεσιών)
- Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης (Δντές, Υπδντες, Τμηματάρχες Περιφερειακών και Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών)

➤ Επιχειρησιακές και Υποστηρικτικές Θέσεις υπαλλήλων (Υπάλληλοι Κεντρικών και Περιφερειακών υπηρεσιών)

Σκοπός του νέου βαθμολογίου της Α.Α.Δ.Ε. είναι να εντοπίσει και να περιγράψει κάθε θέση εργασίας του Οργανισμού ως ξεχωριστή (μοναδική) ενώ παράλληλα μέσω της παραπάνω περιγραφής καθορίζει και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος που θα καλύψει την κάθε θέση εργασίας τα οποία αφορούν κυρίως στις ικανότητες, τις γνώσεις, την εμπειρία και την αποτελεσματικότητα που αυτός έχει, αντικαθιστώντας έτσι το παλιό σύστημα που στηριζόταν μόνο σε μία ανούσια καταμέτρηση τυπικών μόνο προσόντων και στην αρχαιότητα.

Με αυτό τον τρόπο πέρα από τις θέσεις ευθύνης αναγνωρίζεται πλέον και η βαρύτητα κάθε θέσης εργασίας αλλά και η ευθύνες με τις οποίες συνδέεται κάθε θέση εργασίας και οι οποίες αναγνωρίζονται μέσω της διακριτής και ξεχωριστής μισθολογικής αντιμετώπισης. (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

Έτσι οι θέσεις εργασίας με αυξημένα καθήκοντα και ευθύνες γίνονται πιο ελκυστικές, στελεχώνονται από ικανά στελέχη με αποτέλεσμα αθροιζόμενο το ατομικό έργο κάθε υπαλλήλου να έχει τελικά θετικό αντίκτυπο αντίκτυπο στο συνολικό έργο της ΑΑΔΕ και στην υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών.

Πίνακας 3-7 Νέο Βαθμολόγιο Ενδεικτικές Κλίμακες

Βαθμός Θέσης	Ειδική Αμοιβή	Θέσεις Βαθμού	Ενδεικτικά Π.Θ.Ε.
1	2.200	Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α	Γενικοί Διευθυντές
2	1.750	Ανώτατες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β	Δντης Αυτοτελών Δνσεων
3	1.600	Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α	Δντης Κ.Υ., Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ. , Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π, Ε.ΜΕΙΣ. ΦΑΕ, ΕΛΥΤ, ΕΥΤΕ, Τελωνείων Αττικής, Θεσ κης
4	1.450	Ανώτερες Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β Ανώτατες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	Δντες Δ.Ο.Υ. Τελωνείων Α' Τάξης, Υπόδντης Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ. , Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π, ΦΑΕ, ΕΛΥΤ, ΕΥΤΕ,
5	1.250	Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Α Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α	Υποδ ντης Α' Τάξης , Δντης Δ.Ο.Υ. Α Β' Τάξης, Τμηματάρχες Κ.Υ.
6	1.100	Επιτελικές Θέσεις Ευθύνης Β Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β	Τμηματάρχες Ελέγχου Νομ. Υποστήριξης (Δ.Ο.Υ. Τελωνεία, ΥΕΔΔΕ, ΔΕΔ) , Οικ . Επιθεωρητές
7	980	Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Α Ανώτατες Επιχειρησιακές/Υποστηρικτικές Θέσεις Α	Δ/ντης Δ.Ο.Υ. Τελωνείων Β Τάξης, Τμηματάρχες Συμμόρφωσης, Εσόδων, (Δ.Ο.Υ.)
8	850	Επιχειρησιακές Θέσεις Ευθύνης Β Ανώτατες Επιχειρησιακές/Υποστηρικτικές Θέσεις Β	Τμηματάρχες Διοικ . Υποστήριξης (Δ.Ο.Υ. Τελωνεία) Ελεγκτές (Δ.Ο.Υ.)
9	600	Ανώτερες Επιχειρησιακές Θέσεις	Εμπειροι Υπάλληλοι Περιφερειακών Κεντρικών Υπηρεσιών
10	370	Επιχειρησιακές Θέσεις	Υπάλληλοι Περιφερειακών Κεντρικών Υπηρεσιών
11	150	Υποστηρικτικές Θέσεις Α	Γραμματείες
12	100	Υποστηρικτικές Θέσεις Β	Πρωτόκολλο Οδηγοί, Επιμελητές, Φύλακες
13	0	Τεχνικές Υποστηρικτικές Θέσεις	Υπάλληλοι Καθαριότητας Εργάτες

3.4.3.11. Βραβείο επίτευξης στόχων

Μία επιπλέον καινοτομία σε σχέση με το παλιό σύστημα αμοιβών των υπαλλήλων των Δημοσίων Φορέων αποτέλεσε και η εισαγωγή βραβείου για την επίτευξη των στόχων που τίθενται.

Το Βραβείο Επίτευξης Στόχων καταβάλλεται στον υπάλληλο με την προϋπόθεση της συμμετοχής του στη διαδικασία ετήσιας αξιολόγησης, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις. Το Βραβείο Επίτευξης Στόχων δύναται να καταβάλλεται ετησίως και ορίζεται κατ' ανώτατο όριο για κάθε βαθμό ευθύνης ως εξής:

- i.** Στον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης, κατ' ανώτατο όριο, η ειδική αμοιβή του Βαθμού Θέσης Εργασίας (Β.Θ.Ε.) του, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,90 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 95% έως 97%, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,93 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 98% έως 99% και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 1,00 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο 100%. Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του 100% και έως το 110% ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται 1 ποσοστιαία μονάδα για κάθε 1 ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.
- ii.** Στον Προϊστάμενο Διεύθυνσης κατ' ανώτατο όριο η ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. του, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,86 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 95% έως 97%, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,89 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 98% έως 99% και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,95 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο 100%. Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του 100% και έως το 110% ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται κατά 1 ποσοστιαία μονάδα για κάθε μια ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.
- iii.** Στον Προϊστάμενο Υποδιεύθυνσης κατ' ανώτατο όριο η ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. του, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,84 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 95% έως 97%, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,87 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 98% έως 99% και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,93 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο 100%. Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του 100% και έως το 110% ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται κατά μια ποσοστιαία μονάδα για κάθε μια ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.

- iv. Στον Προϊστάμενο Τμήματος κατ' ανώτατο όριο η ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. του, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,82 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 95% έως 97%, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,85 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 98% έως 99% και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,91 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο 100%. Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του 100% και έως το 110% ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται κατά μια ποσοστιαία μονάδα για κάθε μια ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.
- v. Στους υπαλλήλους, κατ' ανώτατο όριο η ειδική αμοιβή του Β.Θ.Ε. τους, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,80 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 95% έως 97%, πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,83 σε περίπτωση επίτευξης στόχων από 98% έως 99% και πολλαπλασιαζόμενη με συντελεστή 0,89 σε περίπτωση επίτευξης στόχων στο 100%. Σε περίπτωση υπέρβασης της στοχοθεσίας πέραν του 100% και έως το ποσοστό του 110% ο συντελεστής της πλήρους επίτευξης αυξάνεται κατά μια ποσοστιαία μονάδα για κάθε μια ποσοστιαία μονάδα υπέρβασης της στοχοθεσίας.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι το βραβείο επίτευξης στόχων μπορούν να το λάβουν όλοι οι υπάλληλοι οι οποίοι εκπληρώνουν τους εργασιακούς στόχους που τους έχουν τεθεί, ενώ παράλληλα λαμβάνεται για τον υπολογισμό του και ο βαθμός θέσης που κατέχει ο κάθε υπάλληλος αφού όπως είναι αυτονόητο όσο πιο απαιτητική είναι μία εργασία τόσο μεγαλύτερη είναι και η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Συνδέεται λοιπόν το βραβείο επίτευξης στόχων με την αποτελεσματικότητα και τη βαρύτητα του έργου των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ.

Στόχος της ΑΑΔΕ μέσα από το νέο σύστημα αμοιβών είναι να αρθούν οι όποιες στρεβλώσεις των προηγούμενων μισθολογικών καθεστώτων και να δοθούν σαφή κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη των υπαλλήλων εντός της ΑΑΔΕ (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

3.4.4. 4^{ος} Πυλώνας – Πορεία Σταδιοδρομίας

Όπως είδαμε παραπάνω το τέταρτο στάδιο του συστήματος διαχείρισης απόδοσης είναι η προσωπική ανάπτυξη και η πορεία σταδιοδρομίας.

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν σημαντικό τομέα της Διοίκησης Προσωπικού καθώς συμβάλλει στο να αναπτύξουν και να βελτιώσουν οι υπάλληλοι τις ικανότητες και δεξιότητές τους και να αυξήσουν κατ' επέκταση την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι όταν βλέπουν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται επενδύει στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και τους ενισχύει με εφόδια απαραίτητα για την μελλοντική τους ανέλιξη

αποδίδουν περισσότερο στην εκτέλεση των εργασιών, που τους έχουν ανατεθεί (Surbhi, 2019).

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους είτε κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους είτε εκτός εργασίας. Εν ώρα εργασίας η εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσω των οδηγιών και των κατευθύνσεων που δίνει ο Προϊστάμενος ή άτυπα από περιστατικά που αντιμετωπίζουν οι συνάδερφοι. Η εκπαίδευση εκτός εργασίας αναφέρεται συνήθως σε επιμορφωτικά προγράμματα που διεξάγονται εκτός του χώρου εργασίας (Surbhi, 2019).

Βασική επιδίωξη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) είναι η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων και κατ' επέκταση την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου (ΑΑΔΕ-Εκπαίδευση, 2020).

Στην με αριθμό ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018 απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ περιγράφονται τόσο το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης όσο και η Ανάπτυξη της Πορείας Σταδιοδρομίας

Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης

1. Το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης είναι η ολοκληρωμένη συμβουλευτική διαδικασία προς κάθε υπάλληλο της Α.Α.Δ.Ε. για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επαγγελματικής του ανάπτυξης – σταδιοδρομίας, η οποία ευθυγραμμίζεται με τους Επιχειρησιακούς στόχους της Α.Α.Δ.Ε..
2. Το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης έχει ετήσιο προγραμματισμό και καταρτίζεται μία φορά τον χρόνο στην αρχή της αξιολογικής περιόδου από τον άμεσο Προϊστάμενο του αξιολογούμενου σε συνεργασία με τον ίδιο τον αξιολογούμενο και δύναται να επικαιροποιείται από κοινού, όποτε κρίνεται αναγκαίο (Παράρτημα IV). Οι δύο πλευρές συζητούν διάφορες εναλλακτικές προτάσεις και προσεγγίσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση του Προγράμματος .
3. Για την ορθή και ολοκληρωμένη σύνταξη του Προγράμματος Ανάπτυξης λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση του προηγούμενου έτους και η στοχοθεσία του υπαλλήλου ή τμήματος για το νέο έτος.
4. Το Πρόγραμμα συντάσσεται με σκοπό την εναρμόνιση των προσωπικών επαγγελματικών στόχων του υπαλλήλου με τους Επιχειρησιακούς Στόχους της οικείας Υπηρεσίας ή και την υποστήριξη της Πορείας Σταδιοδρομίας του υπαλλήλου σε πιο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ο σχεδιασμός και η

κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης λαμβάνει υπόψη την υφιστάμενη θέση εργασίας του υπαλλήλου και χαράσσει τη δυναμική του Πορεία Σταδιοδρομίας, σύμφωνα με αυτή, εντός του Οργανισμού. Στο Πρόγραμμα Ανάπτυξης προσδιορίζονται οι προσωπικοί επαγγελματικοί στόχοι ανάπτυξης, ήτοι η ανάπτυξη επιθυμητών δεξιοτήτων, γνώσεων ή/και συμπεριφορών, τους απαραίτητους πόρους και τη μέτρηση προόδου και υλοποίησης των συμφωνηθέντων.

5. Στο Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης προσδιορίζονται:
 - α. Οι στόχοι (*Βραχυπρόθεσμο, 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
6. Στο Πρόγραμμα Προσωπικής Ανάπτυξης δύναται να αποτυπωθεί και η «εκτός Προγράμματος *ανάπτυξη*», για τις περιπτώσεις επιλογής μη προγραμματισμένων δραστηριοτήτων προς απόκτηση Δεξιοτήτων, Συμπεριφορών ή Γνώσεων για την ενίσχυση μιας Ικανότητας ή ενός Στόχου Απόδοσης.
7. Τα δεδομένα του Προγράμματος Προσωπικής Επαγγελματικής Ανάπτυξης αξιοποιούνται:
 - α) για την καταγραφή των ευρημάτων της ολοκληρωθείσας 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.

Ανάπτυξη Πορείας Σταδιοδρομίας

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

2. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τον κάθε υπάλληλο όσο και ο βαθμός επίτευξης του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης συζητούνται στις Συμβουλευτικές Συνεντεύξεις μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή και λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να αξιοποιηθούν τόσο για την κατάρτιση του επόμενου Προγράμματος Προσωπικής Ανάπτυξης όσο και για την χάραξη της πορείας σταδιοδρομίας του κάθε αξιολογούμενου.
3. 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.

Η Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΕΚ 3411, τ. Β',/24-10-2016), αποτελεί διεύθυνση της ΑΑΔΕ, που συστάθηκε και λειτουργεί από 15/05/2017, η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε (ΑΑΔΕ-Εκπαίδευση, 2020)

Αποστολή της Διεύθυνσης Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας είναι η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., διασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών της (ΑΑΔΕ-Εκπαίδευση, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, η Ακαδημία αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθοδολογία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, καταρτίζει σχέδια ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει και υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα διττής μορφής: αφενός προγράμματα βασικής εκπαίδευσης-φοίτησης και αφετέρου προγράμματα ενημέρωσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης (ΑΑΔΕ-Εκπαίδευση, 2020).

Τα προγράμματα βασικής εκπαίδευσης-φοίτησης αποτελούν το κύριο μέρος του έργου της Ακαδημίας και επιδιώκουν την παροχή στα νέο εισερχόμενα στελέχη των βασικών γνώσεων-δεξιοτήτων, την επαγγελματική τους κατάρτιση και την εξειδίκευση ανά κρίσιμο λειτουργικό τομέα, αντικείμενο και τεχνικό ρόλο. Η προσέγγιση αυτή, βασιζόμενη τόσο σε ποιοτικούς ακαδημαϊκούς όσο και επαγγελματικούς δείκτες, έχει οδηγήσει στο σχεδιασμό κοινού κορμού με στοιχεία βασικών γνώσεων, θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευση για όλους τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε., με τη μορφή μαθητείας, ανά τομέα δραστηριότητας της Α.Α.Δ.Ε.. Στο τελικό στάδιο του προγράμματος θα παρέχεται εξειδίκευση ανά λειτουργικό τομέα με έμφαση στην πρακτική εκπαίδευση (ΑΑΔΕ-Εκπαίδευση, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΈΡΕΥΝΑ

4.1. Γενικά Στοιχεία

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στη συνέχεια δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από δείγμα υπαλλήλων της ΑΑΔΕ με την ειδικότητα του μόνιμου εφοριακού υπαλλήλου

Ως δείγμα ορίζεται το κατάλληλο υποσύνολο του πληθυσμού που χρησιμοποιούμε για να τον μελετήσουμε ως προς χαρακτηριστικές ιδιότητες και στη συνέχεια να βγάλουμε γενικά συμπεράσματα για ολόκληρο τον πληθυσμό ως προς τις ιδιότητες αυτές (δηλ. είναι μια υποομάδα του πληθυσμού, η οποία αντιπροσωπεύει όλο τον πληθυσμό).

Το παραπάνω δείγμα που επιλέχθηκε αποτελεί δείγμα μη πιθανότητας αφού για κανένα μέλος του πληθυσμού δεν είναι δυνατόν να γνωρίζουμε εκ των προτέρων την πιθανότητα του να συμπεριληφθεί στο δείγμα.

Λόγω της φύσης αλλά και των περιορισμών που υπήρχαν για την πραγματοποίηση της έρευνας τονίζουμε ειδικότερα ότι το επιλεγμένο δείγμα αποτελεί δείγμα ευκολίας (convenience sample) αφού λήφθηκε με κριτήριο τη διευκόλυνση του ερευνητή. Η διαδικασία δειγματοληψίας για αυτή την περίπτωση διεξάγεται παίρνοντας ανθρώπους ή μονάδες που είναι πιο βολικά διαθέσιμοι. Η επιλογή της τοποθεσίας και των ερωτώμενων είναι εντελώς υποκειμενική. Χρησιμοποιώντας το δείγμα ευκολίας, ο ερευνητής μπορεί να συλλέξει αξιόλογο όγκο στοιχείων μέσα σε λίγες ημέρες. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου επιλογής δειγμάτων μη πιθανότητας παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 4-1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα δείγματος μη πιθανότητας

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μικρό κόστος διαχείρισης	Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι απλώς ενδεικτικά
Ταχύτερες διαδικασίες επιλογής συμμετεχόντων	Το δειγματοληπτικό σφάλμα δεν μπορεί να υπολογιστεί
Εστίαση στους πιο σημαντικούς συμμετέχοντες	Δε γνωρίσουμε το βαθμό στον οποίο το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού

Πηγή Wilson (2006)

Η μελέτη αυτή πραγματεύεται και ελέγχει μεταβλητές που αφορούν:

- ✓ **στα κίνητρα των εργαζομένων**, τα οποία είναι θεμελιώδους σημασίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων και τα οποία όμως έχουν σημαντικούς περιορισμούς στον δημόσιο τομέα.
- ✓ **στην σύνδεση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας** με το βαθμολόγιο που είναι επίσης σημαντική στην οργανωτική δομή του Οργανισμού βάσει της οποίας προκύπτει η σπουδαιότητα της θέσης εργασίας για τον Οργανισμό και η αμοιβή που αντιστοιχεί σε κάθε θέση εργασίας
- ✓ **στην αξιολόγηση των εργαζομένων**, η οποία σχετίζεται άμεσα με επί μέρους αποδοχές και επιβραβεύσεις και τις προοπτικές εξέλιξης των εργαζομένων εντός κάθε Οργανισμού.

4.2. Ερευνητικός Στόχος

Στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση: α) της επάρκειας των παρεχόμενων κινήτρων από το νέο σύστημα, β) της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σύνδεση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με το βαθμολόγιο, γ) της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησής και της σύνδεσής του με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

4.3. Ερευνητικά ερωτήματα

1. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι από το νέο βαθμολόγιο;
2. Πόσο δίκαιη είναι η σύνδεση των περιγραμμάτων θέσης εργασίας με το επίδομα θέσης
3. Αποτελεί κίνητρο η αμοιβή επίτευξης στόχων
4. Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης;
5. Ανταποκρίνονται οι αμοιβές στα περιγράμματα θέσεων εργασίας;
6. Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο/αντικειμενικό;
7. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας;

4.4. Ερευνητικές υποθέσεις

Υ 1: Ικανοποίηση υπαλλήλων από το Βαθμολόγιο

Υ 2: Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αυξάνει την αποδοτικότητα

Υ 4: Δημιουργία προοπτικών εξέλιξης

Υ 5: Δίκαιο σύστημα αμοιβών

Υ 6: Δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης

4.5. Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία

Ο πληθυσμός από τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα αφορά σε εφοριακούς υπάλληλους της ΑΑΔΕ. Μονάδα του δείγματος είναι ο κάθε υπάλληλος.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με μη τυχαία δειγματοληψία και συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας (convenience sample). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου έγινε λόγω περιορισμένου χρόνου και μη δυνατότητας καταγραφής του συνόλου του πληθυσμού. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα λόγω του είδους του δείγματος δεν μπορούν να αναχθούν στον πληθυσμό. Η έρευνα είναι ποσοτική και στηρίζεται σε πρωτογενή δεδομένα, η συλλογή των οποίων έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 5 μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά σε δημογραφικά στοιχεία, το δεύτερο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και τη σύνδεσή τους με τα επιδόματα θέσης, το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με την στοχοθεσία και τη σύνδεση αυτής με επιδόματα επίτευξης στόχου το τέταρτο αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με την αξιολόγηση των εργαζομένων και τη σύνδεσή της με την επαγγελματική τους ανέλιξη και το πέμπτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που προσπαθούν να διερευνήσουν την άποψη των εργαζομένων για το νέο σύστημα. Περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου και διχοτομικές ερωτήσεις. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert πέντε απαντήσεων. Οι λόγοι που οδήγησαν στη χρήση του ερωτηματολογίου είναι η αμεσότητα που προσφέρει και η ειλικρίνεια των απαντήσεων, που πηγάζει από την ανωνυμία του ερωτώμενου, συνθήκη που μπορεί να μην ικανοποιείται από τη μέθοδο της συνέντευξης. Επιπρόσθετα ο περιορισμένος χρόνος ολοκλήρωσης της διπλωματικής καθώς και οι ανειλημμένες επαγγελματικές υποχρεώσεις μου καθιστούν αποτρεπτική την επιλογή της μεθόδου της συνέντευξης και ως εκ τούτου επιλέχθηκε η αποστολή και η συμπλήρωση ερωτηματολογίου από την κάθε μονάδα του δείγματος. Συνολικά εστάλησαν 550 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 200.

4.6. Ανάλυση δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, το οποίο αποτελεί ένα αξιόπιστο και φιλικό προς τον χρήστη εργαλείο στατιστικής ανάλυσης δεδομένων. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν είναι ποσοτικές και ποιοτικές.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η ανάλυση των αποτελεσμάτων και η επαλήθευση ή όχι των ερευνητικών υποθέσεων.

4.7. Παρουσίαση γενικών αποτελεσμάτων των απαντήσεων

Στις παραγράφους που ακολουθούν γίνεται παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους στις ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να συμπληρώσουν.

4.7.1. Δημογραφικά δεδομένα

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 200 άτομα, το σύνολο των οποίων αποτελείται από εργαζόμενους στην ΑΑΔΕ με την ειδικότητα του μόνιμου εφοριακού υπαλλήλου.

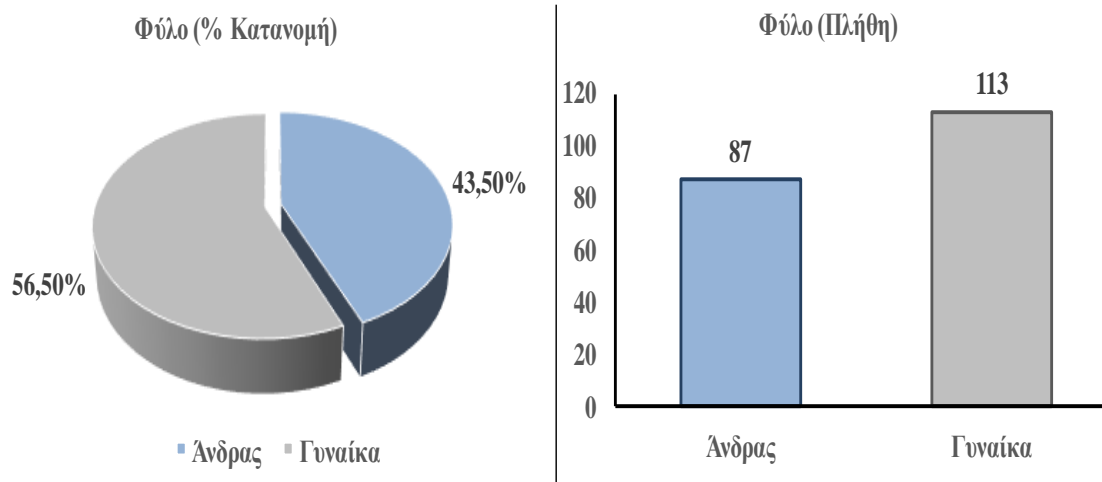
1. Φύλο συμμετεχόντων

Το 43,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 87 ατόμων αφορά σε άνδρες, ενώ

το 56,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 113 ατόμων αφορά σε γυναίκες.

Πίνακας 4-2 Φύλο συμμετεχόντων

Φύλο	Πλήθος	% Συνόλου
Άνδρας	87	43,50%
Γυναίκα	113	56,50%
Σύνολο	200	100,00%



Γράφημα 4-1 Κατανομές φύλλου συμμετεχόντων

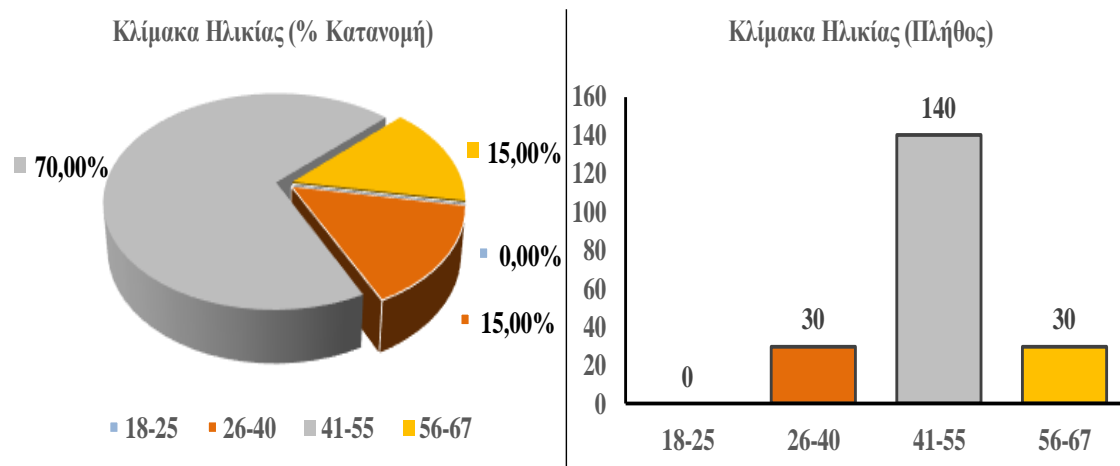
2. Ηλικία συμμετεχόντων

Το 70 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 140 εργαζομένων αφορά σε άτομα ηλικίας από 41 έως 55 ετών, το 15 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 30 εργαζομένων αφορά σε άτομα ηλικίας από 26 έως 40 ετών, το 15 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 30 εργαζομένων αφορά σε άτομα

ηλικίας από 56 έως 67 ετών. Τέλος δεν είχαμε απαντήσεις που να προέρχονται από την ηλικιακή κατηγορία από 18 έως 25 ετών.

Πίνακας 4-3 Ηλικία Συμμετεχόντων

Κλίμακα Ηλικίας	Πλήθος	% Συνόλου
18-25	0	0,00%
26-40	30	15,00%
41-55	140	70,00%
56-67	30	15,00%
Σύνολο	200	100,00%



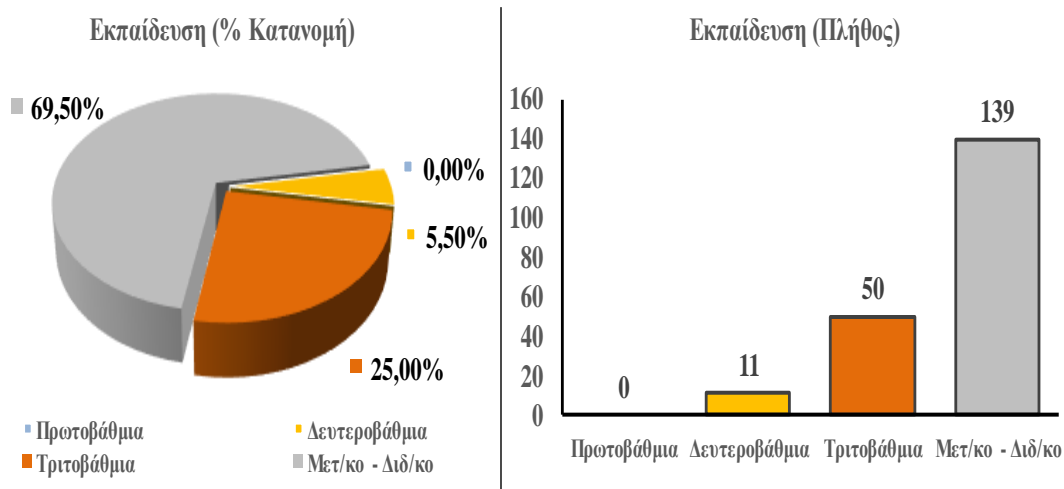
Γράφημα 4-2 Κατανομές ηλικίας συμμετεχόντων

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης Ερωτώμενων

Το 69,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 139 εργαζομένων αφορά σε άτομα με σπουδές σε επίπεδο μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών, το 25 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 50 εργαζομένων αφορά σε άτομα με τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 5,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 11 εργαζομένων αφορά σε άτομα με επίπεδο σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος δεν είχαμε απαντήσεις που να προέρχονται από εργαζόμενους με πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Συμπεραίνουμε από τις παραπάνω απαντήσεις ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στην ΑΑΔΕ είναι πολύ υψηλό.

Πίνακας 4-4 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πλήθος	% Συνόλου
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	0	0,00%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	11	5,50%
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	50	25,00%
Μεταπτυχιακός/Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών	139	69,50%
Σύνολο	200	100,00%



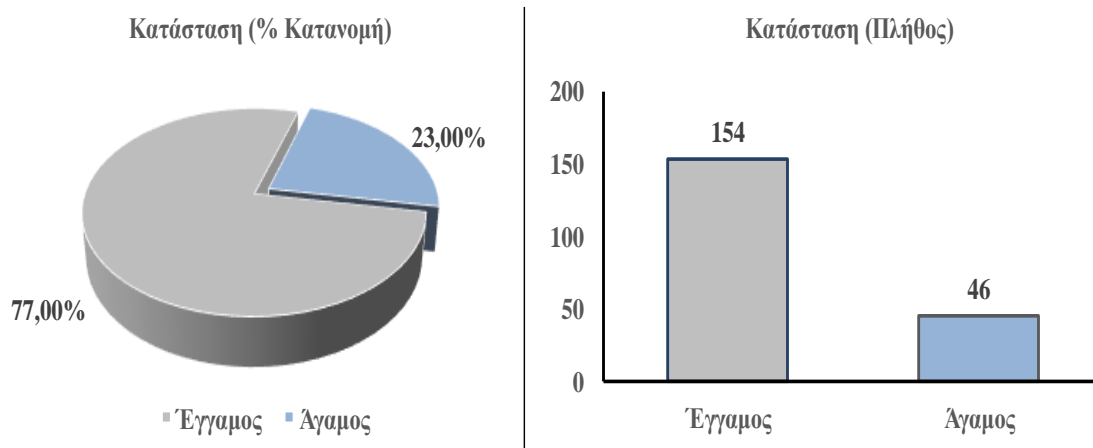
Γράφημα 4-3 Κατανομές επιπέδου εκπαίδευσης συμμετεχόντων

4. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Το 77 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 154 ατόμων αφορά σε έγγαμους, ενώ το 23 % των ερωτώμενων το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 46 ατόμων αφορά άγαμους.

Πίνακας 4-5 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Κατάσταση	Πλήθος	% Συνόλου
Έγγαμος	154	77,00%
Άγαμος	46	23,00%
Σύνολο	200	100,00%



Γράφημα 4-4 Κατανομές οικογενειακής κατάστασης συμμετεχόντων

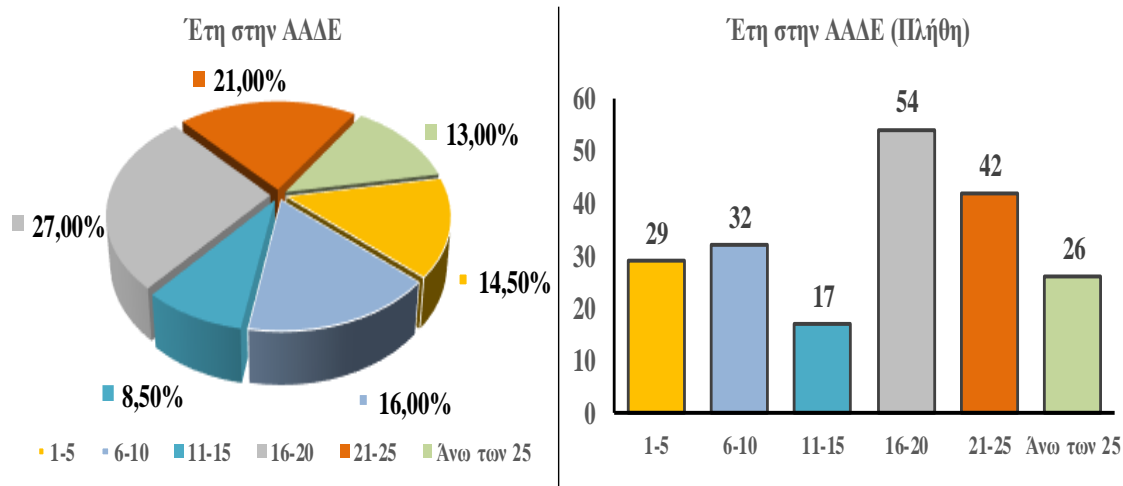
5. Έτη υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 27 % το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 54 ατόμων αφορά σε υπαλλήλους με 16-20, έτη υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ. Ακολουθούν κατά σειρά κατάταξης η κατηγορία όσων έχουν 21-25 έτη υπηρεσίας με ποσοστό επί του

συνόλου της τάξης του 21 %, που αντιστοιχεί σε πλήθος 42 ατόμων, η κατηγορία όσων έχουν 6-10 έτη υπηρεσίας με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 16 %, που αντιστοιχεί σε πλήθος 32 ατόμων, η κατηγορία όσων έχουν 1-5 έτη υπηρεσίας με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 14,5 %, που αντιστοιχεί σε πλήθος 29 ατόμων, η κατηγορία όσων έχουν Άνω των 25 έτη υπηρεσίας με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 13 %, που αντιστοιχεί σε πλήθος 26 ατόμων, και τελευταία είναι η κατηγορία όσων έχουν έτη υπηρεσίας με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 8,5 %, που αντιστοιχεί σε πλήθος 17 ατόμων.

Πίνακας 4-6 Έτη υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ συμμετεχόντων

Έτη στη Υπηρεσία	Πλήθος	% Συνόλου
1-5	29	14,50%
6-10	32	16,00%
11-15	17	8,50%
16-20	54	27,00%
21-25	42	21,00%
Άνω των 25	26	13,00%
Σύνολο	200	100,00%



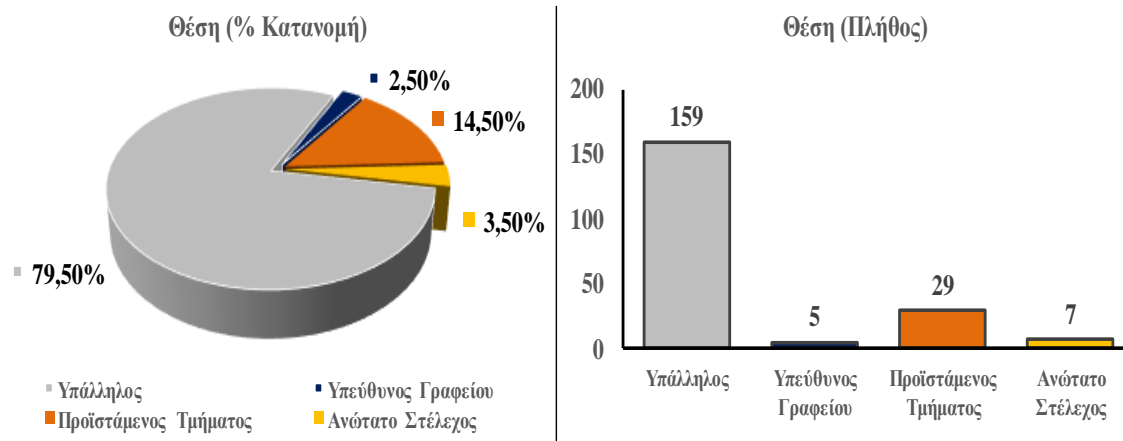
Γράφημα 4-5 Κατανομές ετών υπηρεσίας στην ΑΑΔΕ συμμετεχόντων

6. Θέση στη Υπηρεσία συμμετεχόντων

Το 79,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 159 ατόμων κατέχει θέση Υπαλλήλου, το 14,5 % των ερωτώμενων, το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 29 κατέχει θέση Προϊσταμένου Τμήματος, ενώ ποσοστό 2,5 % (πλήθος 5 ατόμων και 3,5 % (πλήθος 7 κατέχει θέση Υπεύθυνου γραφείου και Υποδιεύθυνσης, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης αντίστοιχα.

Πίνακας 4-7 Θέση συμμετεχόντων στην ΑΑΔΕ

Θέση στην Υπηρεσία	Πλήθος	% Συνόλου
Υπάλληλος	159	79,50%
Υπεύθυνος Γραφείου	5	2,50%
Προϊστάμενος Τμήματος	29	14,50%
Προϊστάμενος Επιπέδου Υποδ/σης-Δ/σης-Γενικής Δ/σης	7	3,50%
Σύνολο	200	100,00%



Γράφημα 4-6 Κατανομές θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην ΑΑΔΕ

4.7.2. Παρουσίαση απαντήσεων ερευνητικών ερωτημάτων - Στατιστική Ανάλυση

Η δομή των απαντήσεων για όλες τις ερωτήσεις που αφορούν στα ερευνητικά ερωτήματα (εκτός από την ερώτηση 11) , βασίστηκε στην κλίμακα Likert 5 βαθμών, μια κλίμακα αξιολόγησης που εισήχθη το 1932 από τον κοινωνικό ψυχολόγο Rensis Likert. Η κλίμακα Likert, ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους με στοιχεία που μετρούν τη στάση, τις προτιμήσεις, τις απαντήσεις σε δηλώσεις και τις αντιλήψεις τους. Οι ερωτηθέντες εκφράζουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν χρησιμοποιώντας έναν δημοφιλή τύπο απάντησης που υποδεικνύει το μέγεθος ή τη δύναμη μιας γνώμης καθώς και την κατεύθυνση της. (Sullivan, 2009).

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η κλίμακα:

1. Καθόλου
2. Αρκετά
3. Λίγο
4. Πολύ
5. Πάρα Πολύ

(Παραδείγματα κλίμακας Likert για έρευνες Sorrel Brown ANR Program Evaluation Extension State University της Αϊόβα).

Οι επιστήμονες συμφωνούν ότι τα δεδομένα που χρησιμοποιούν την κλίμακα Likert μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ασφάλεια στη στατιστική ανάλυση ως συνεχείς μεταβλητές. (Slims, 2000)

Έτσι η κλίμακα Likert παρέχει τη δυνατότητα υπολογισμού περιγραφικών στατιστικών. Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζεται ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διακύμανση, λοξότητα και η κύρτωση όλων των ερωτήσεων.

Πίνακας 4-8 Περιγραφικά στατιστικά για όλες τις ερωτήσεις έρευνας

Ερώτηση (Μεταβλητή)	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Skewness	Kurtosis
7 Θεωρείτε ότι το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;	200	0	3,1650	0,0811	1,1464	0,12	-0,79
8 Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης που συνδέεται με το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας είναι ικανοποιητικό για τα καθήκοντα που ασκείτε;	199	1	2,2211	0,0699	0,9854	0,63	0,09
9 Θεωρείτε ότι υπάλληλοι με τα ίδια καθήκοντα αμειβονται με το ίδιο επίδομα θέσης;	166	34	2,7470	0,0899	1,1583	0,22	-0,75
10 Είναι δίκαιη η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ);	195	5	2,5436	0,0852	1,1893	0,48	-0,57
12 θεωρείτε ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται με το επίδομα θέσης;	196	4	2,6330	0,1	1,406	0,31	-1,18
13 Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;	198	2	1,7980	0,0664	0,9342	1,21	1,36
14 Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;	199	1	2,4271	0,0832	1,1736	0,67	-0,28
15 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου	197	3	1,8832	0,0576	0,8091	0,57	-0,35
16 Θεωρείτε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;	198	2	1,8485	0,0558	0,7852	0,53	-0,47
17 Θεωρείτε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;	199	1	1,9497	0,0603	0,8513	0,64	0,06
18 Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;	198	2	1,8131	0,0633	0,8901	0,99	0,48
19 Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης;	195	5	1,9436	0,0655	0,9149	0,77	0
20 Είστε ικανοποιημένος/η με το νέο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ;	199	1	1,8744	0,0621	0,8758	0,79	0,15
21 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους;	195	5	2,0154	0,0615	0,8584	0,91	1,22
22 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας;	196	4	1,9337	0,0627	0,8775	1,14	1,83
23 Θεωρείτε ότι το νέο βαθμολόγιο είναι δίκαιο;	193	7	2,0881	0,0622	0,8645	0,56	0,24
24 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη;	197	3	2,1574	0,0731	1,0255	0,91	0,61

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι την μεγαλύτερη μέση τιμή την εμφανίζει η ερώτηση «7 Θεωρείτε ότι το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;» με 3,165 ενώ τη μικρότερη μέση τιμή την εμφανίζει η ερώτηση «13 Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;». Παρατηρούμε ότι οι πολλές ερωτήσεις εμφανίζουν μέση τιμή μικρότερη το 2 γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι αρνητικές γνώμες για πολλές από τις ερωτήσεις υπερिशχούν.

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση, είναι η μέτρηση της εσωτερικής συνέπειας των μεταβλητών-στοιχείων (μέτρηση αξιοπιστίας κλίμακας). Ένα τέτοιο μέτρο είναι το άλφα του Cronbach, το οποίο είναι η πιο δημοφιλής μορφή αξιολόγησης αξιοπιστίας για πολλαπλές κλίμακες στοιχείων. Το άλφα του Cronbach παρέχει έναν συντελεστή αξιοπιστίας που δείχνει πόσο αξιόπιστη είναι η εκτίμηση της σταθερής οντότητας που μετράται. (Applied Statistics: From Bivariate through Multivariate Techniques, Rebecca Warner pg854).

Πίνακας 4-9 Τιμές *Cronbach's a*

Αποτέλεσμα	Συνέπεια
$\alpha \geq 0,9$	Excellent
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	Good
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Acceptable
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Questionable
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Poor
$0,5 > \alpha$	Unacceptable

Χρησιμοποιείται επίσης συχνά σε συνδυασμό με μια τεχνική μείωσης δεδομένων όπως η ανάλυση βασικών συστατικών (PCA) ή η ανάλυση παραγόντων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης για σύνολο 153 ερωτηματολογίων από τα 200 αφού τα υπόλοιπα 47 περιείχαν απάντηση Δεν Γνωρίζω/ Δεν απαντώ τα οποία θεωρήθηκαν ως μη μετρήσιμες τιμές (missing values)

Πίνακας 4-10 Πίνακας Συνδιακύμανσης ερωτήσεων 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11)

Ερώτηση/ Μεταβλητή	7a	8a	9a	10a	12a	13a	14a	15a	16a	17a	18a	19a	20a	21a	22a	23a	24a
7a	1,4729																
8a	0,6772	1,0031															
9a	0,6498	0,5584	1,4311														
10a	0,7168	0,5613	0,5236	1,4619													
12a	0,3375	0,1556	0,1552	0,6542	1,9721												
13a	0,4425	0,3879	0,1985	0,4867	0,4947	0,9178											
14a	0,3894	0,2397	0,1846	0,3944	0,4924	0,6193	1,3897										
15a	0,3977	0,3513	0,3502	0,5346	0,2305	0,4472	0,4059	0,6732									
16a	0,4039	0,3149	0,3297	0,4862	0,1624	0,3767	0,2991	0,4828	0,6376								
17a	0,5048	0,3566	0,4416	0,5732	0,2501	0,4111	0,3641	0,5932	0,5769	0,7736							
18a	0,4082	0,294	0,3053	0,4701	0,2406	0,4059	0,4915	0,5465	0,4304	0,5693	0,7952						
19a	0,3704	0,32	0,221	0,3493	0,1827	0,3083	0,2336	0,4432	0,362	0,4848	0,5388	0,8406					
20a	0,4452	0,3465	0,4079	0,5643	0,2346	0,3999	0,356	0,5607	0,5278	0,6718	0,5914	0,5351	0,7836				
21a	0,4854	0,4061	0,3173	0,5032	0,2788	0,442	0,3788	0,4678	0,4682	0,5398	0,5012	0,4345	0,5599	0,7302			
22a	0,4103	0,3554	0,2593	0,5045	0,2559	0,4337	0,379	0,4793	0,475	0,5554	0,4999	0,4577	0,5709	0,5794	0,7514		
23a	0,4933	0,4287	0,344	0,6103	0,3633	0,4451	0,3891	0,5031	0,4624	0,564	0,484	0,3852	0,5629	0,5126	0,5395	0,7416	
24a	0,5947	0,3741	0,2771	0,7669	0,5111	0,4929	0,5863	0,4633	0,4227	0,5353	0,505	0,4146	0,5256	0,5515	0,532	0,5633	1,0236

Cronbach's alpha = 0,9275

Πίνακας 4-11 Πίνακας Αναλυτικού υπολογισμού άλφα του Cronbach 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11)

Ερώτηση/ Μεταβλητή	Adj. Total Mean	Adj. Total StDev	Item-Adj. Total Corr	Squared Multiple Corr	Cronbach's Alpha
7a	33,95	10,96	0,5811	0,4685	0,9252
8a	34,9	11,12	0,5501	0,5027	0,9253
9a	34,41	11,16	0,4138	0,3667	0,9299
10a	34,65	10,87	0,6621	0,5635	0,9227
12a	34,54	11,18	0,3184	0,2756	0,935
13a	35,36	11,07	0,6407	0,5346	0,9231
14a	34,75	11,1	0,4741	0,4397	0,928
15a	35,27	11,04	0,8017	0,7695	0,9202
16a	35,33	11,1	0,7426	0,718	0,9215
17a	35,22	10,96	0,8288	0,8544	0,9191
18a	35,35	11,03	0,7405	0,7042	0,921
19a	35,21	11,14	0,5916	0,5544	0,9243
20a	35,28	10,98	0,809	0,8195	0,9195
21a	35,16	11,02	0,7888	0,7222	0,9202
22a	35,24	11,03	0,7622	0,7157	0,9207
23a	35,08	11	0,8079	0,7081	0,9197
24a	35	10,94	0,7334	0,6344	0,9208

Εάν το άλφα του Cronbach είναι υψηλό, τότε οι τιμές απόκρισης για κάθε συμμετέχοντα σε ένα σύνολο ερωτήσεων είναι συνεπείς. Αυτή η συνέπεια υποδηλώνει ότι οι μετρήσεις είναι αξιόπιστες και τα στοιχεία ενδέχεται να μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά, οι χαμηλές τιμές υποδεικνύουν ότι το σύνολο των στοιχείων δεν μετράει αξιόπιστα την ίδια δομή. Κατά συνέπεια οι ερωτήσεις είναι απίθανο να μετρήσουν την ίδια ιδιότητα επειδή οι μετρήσεις είναι αναξιόπιστες.

Ως μέτρο της εσωτερικής συνέπειας, το άλφα του Cronbach αξιολογεί πόσο αξιόπιστα είναι τα στοιχεία έρευνας ή δοκιμής που έχουν σχεδιαστεί για τη μέτρηση που θέλουμε να διεξάγουμε. Οι υψηλότερες τιμές του άλφα του Cronbach υποδηλώνουν υψηλότερη εσωτερική συνέπεια. Μια ιστορική τιμή αναφοράς 0,7 χρησιμοποιείται συνήθως για να προτείνει ότι τουλάχιστον μερικά από τα στοιχεία μετρούν την ίδια δομή. Ωστόσο, τα σημεία αναφοράς συνήθως εξαρτώνται από τα πρότυπα στη θεματική σας περιοχή και τον αριθμό των αντικειμένων. Στην περίπτωσή μας η τιμή Cronbach's alpha είναι σημαντικά υψηλή ίση με 0,9275, ενώ η τιμή αυτή και για κάθε ερώτηση είναι ανώτερη του 0,9.

4.7.3. Γενικά αποτελέσματα ερευνητικών ερωτημάτων.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα γενικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, Στην παρακάτω παρουσίαση και προκειμένου να μπορέσουν να εξαχθούν κάποια αρχικά συμπεράσματα γίνεται η παρακάτω ομαδοποίηση των απαντήσεων.

Πίνακας 4-12 Ομαδοποίηση απαντήσεων για τις ερωτήσεις 7 έως 24 (εξαιρείται η ερώτηση 11)

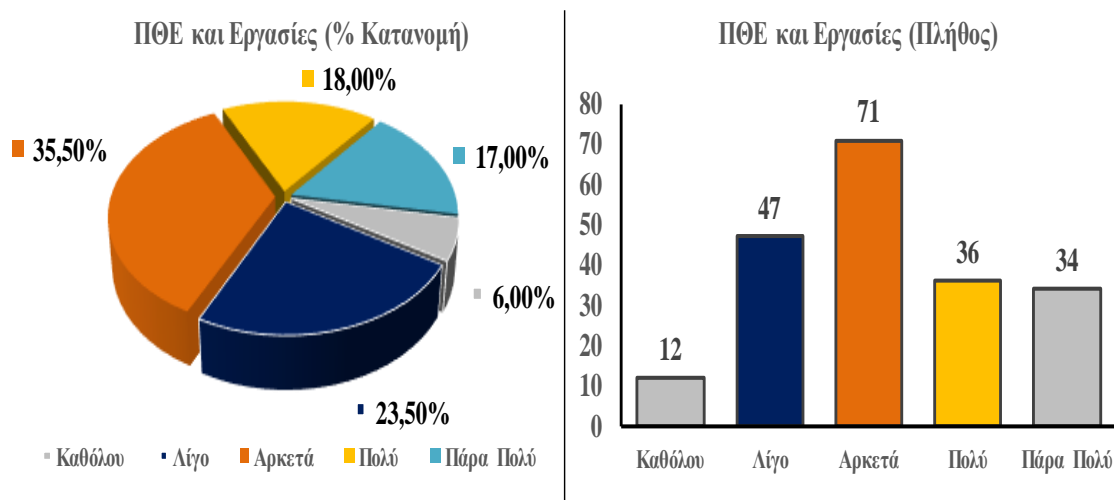
Γενικές Κατηγορίες	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ

7. Θεωρείτε ότι το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 35,5 % το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 71 ατόμων αφορά σε υπαλλήλους που θεωρούν ότι τα ΠΘΕ της ΑΑΔΕ περιγράφουν τις εργασίες που εκτελούν Αρκετά καλά, ενώ ακολουθεί το ποσοστό (23,5%) όσων θεωρούν ότι τα ΠΘΕ της ΑΑΔΕ περιγράφουν τις εργασίες που εκτελούν Λίγο καλά (47 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι η παραπάνω περιγραφή είναι Πολύ καλή ανέρχονται στο 18 % του συνόλου (36 άτομα). Όσοι πιστεύουν ότι τα ΠΘΕ της ΑΑΔΕ περιγράφουν τις εργασίες που εκτελούν Πάρα Πολύ καλά ανέρχονται στο 17 % του συνόλου (34 άτομα). Τέλος όσοι πιστεύουν ότι τα ΠΘΕ της ΑΑΔΕ δεν περιγράφουν τις εργασίες που εκτελούν Καθόλου καλά ανέρχονται στο 6 % του συνόλου (12 άτομα).

Πίνακας 4-13 Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας περιγράφει επαρκώς τις εργασίες που εκτελείτε;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	12	6,00%	12	6,00%
Λίγο	47	23,50%	59	29,50%
Αρκετά	71	35,50%	130	65,00%
Πολύ	36	18,00%	166	83,00%
Πάρα Πολύ	34	17,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

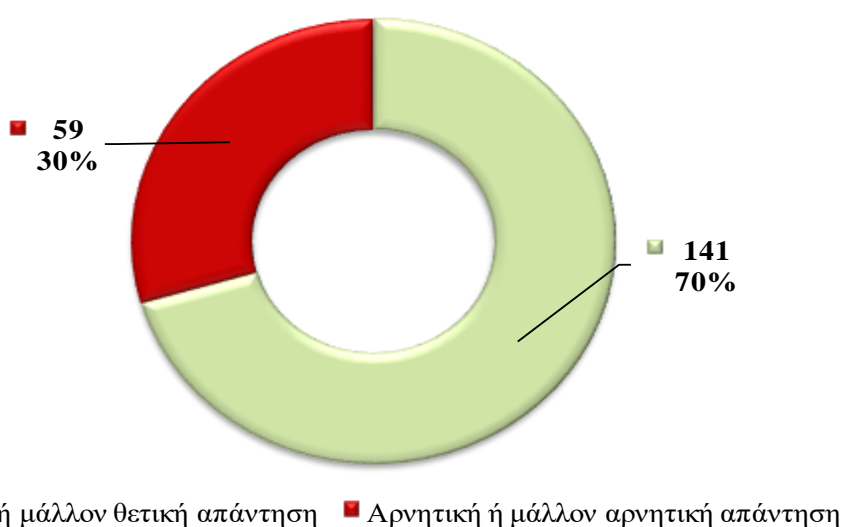


Γράφημα 4-7 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 7

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι θετικές ή μάλλον θετικές (Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ) υπερσχύουν με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 70,5 %. Από τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι έχει πραγματοποιηθεί μία προσπάθεια περιγραφής και κατάταξης των εργασιών η οποία είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό αποδεκτή από τους εργαζόμενους.

Πίνακας 4-14 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 7 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	141	70,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	59	29,50%	Καθόλου, Λίγο
Σύνολο	200	100,00%	



Γράφημα 4-8 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 7

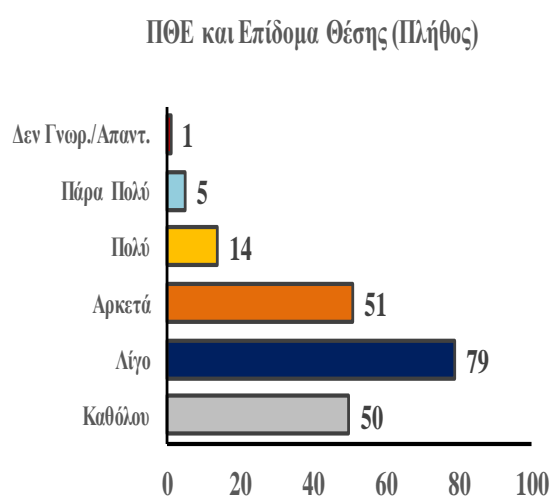
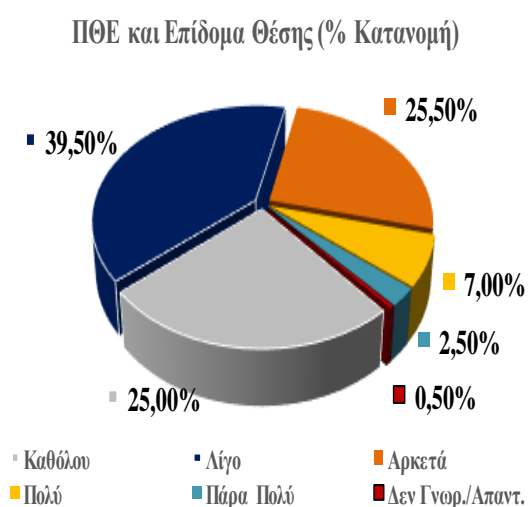
8. Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης που συνδέεται με το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας είναι ικανοποιητικό για τα καθήκοντα που ασκείτε;

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 39,5 % το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 79 ατόμων αφορά σε υπαλλήλους που θεωρούν ότι το επίδομα θέσης που λαμβάνουν και το οποίο είναι συνδεδεμένο με τα ΠΘΕ είναι Λίγο ικανοποιητικό σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελούν, ενώ ακολουθεί το ποσοστό (25,5%) όσων θεωρούν ότι το επίδομα θέσης που λαμβάνουν το οποίο είναι συνδεδεμένο με τα ΠΘΕ είναι Αρκετά ικανοποιητικό σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελούν (51 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το παραπάνω επίδομα είναι Καθόλου ικανοποιητικό ανέρχονται στο 25 % του συνόλου (50 άτομα). Όσοι πιστεύουν ότι το επίδομα θέσης που λαμβάνουν είναι Πολύ ικανοποιητικό ανέρχονται στο 7 % του συνόλου (14 άτομα). Τέλος όσοι πιστεύουν ότι

το επίδομα θέσης που λαμβάνουν σε σχέση με τα καθήκοντα που ασκούν είναι Πάρα Πολύ ικανοποιητικό ανέρχονται στο 2,5 % του συνόλου (5 άτομα).

Πίνακας 4-15 το επίδομα θέσης που συνδέεται με το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) σας είναι ικανοποιητικό για τα καθήκοντα που ασκείτε;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	50	25,00%	50	25,00%
Λίγο	79	39,50%	129	64,50%
Αρκετά	51	25,50%	180	90,00%
Πολύ	14	7,00%	194	97,00%
Πάρα Πολύ	5	2,50%	199	99,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

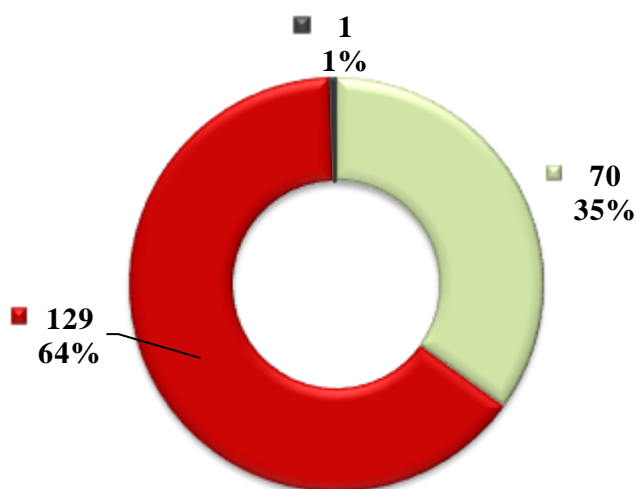


Γράφημα 4-9 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 8

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (καθόλου, Λίγο) υπερисχύουν με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 64,5 %. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, θεωρώντας ότι επίδομα που λαμβάνουν δεν είναι ικανοποιητικό σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελούν. Στην ερώτηση αυτή είχαμε μόλις μία απάντηση «Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ».

Πίνακας 4-16 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 8 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	70	35,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	129	64,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



■ Θετική ή μάλλον θετική απάντηση
 ■ Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση
 ■ Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ

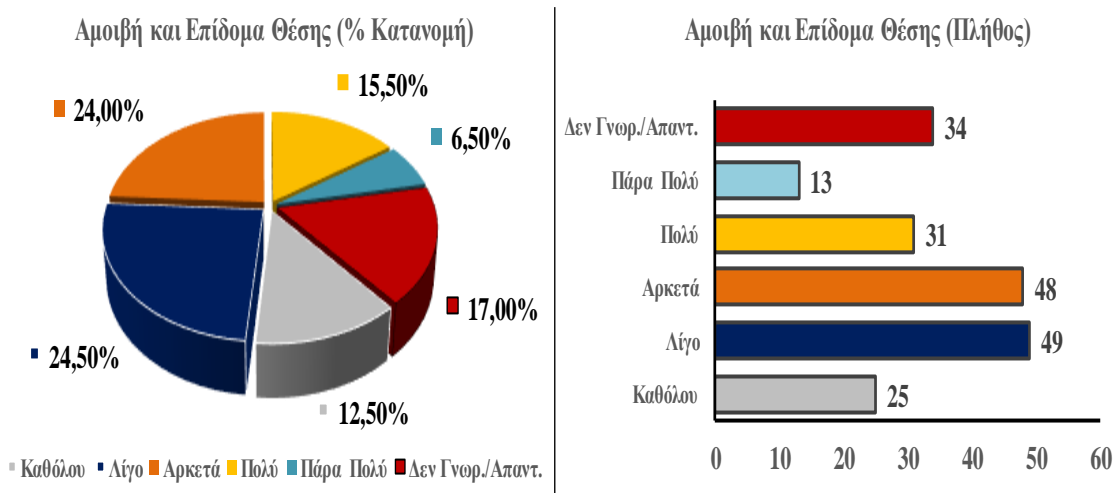
Γράφημα 4-10 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 8

9. Θεωρείτε ότι υπάλληλοι με τα ίδια καθήκοντα αμείβονται με το ίδιο επίδομα θέσης:

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 24,5 % το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 49 ατόμων αφορά σε υπαλλήλους που θεωρούν ότι οι υπάλληλοι με ίδια καθήκοντα αμείβονται Λίγο όμοια μεταξύ τους, ενώ ακολουθεί το ποσοστό (24%) όσων θεωρούν ότι οι υπάλληλοι με που ασκούν ίδια καθήκοντα αμείβονται Αρκετά όμοια (48 άτομα). Μεγάλο είναι το ποσοστό αυτών που δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στο σχετικό ερώτημα (17 % του συνόλου - 34 άτομα). Όσοι πιστεύουν ότι οι αμοιβές μεταξύ των ασκούντων ίδια καθήκοντα είναι Πολύ όμοιες ανέρχονται στο 15,5 % του συνόλου (31 άτομα). Αυτοί που πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι που ασκούν ίδια καθήκοντα αμείβονται Καθόλου όμοια ανέρχονται στο 12,5 % του συνόλου (25 άτομα). Τέλος όσοι πιστεύουν ότι οι παραπάνω αμοιβές δεν είναι Πάρα Πολύ όμοιες ανέρχονται στο 6,5 % του συνόλου (13 άτομα).

Πίνακας 4-17 υπάλληλοι με τα ίδια καθήκοντα αμείβονται με το ίδιο επίδομα θέσης:

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	25	12,50%	25	12,50%
Λίγο	49	24,50%	74	37,00%
Αρκετά	48	24,00%	122	61,00%
Πολύ	31	15,50%	153	76,50%
Πάρα Πολύ	13	6,50%	166	83,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	34	17,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

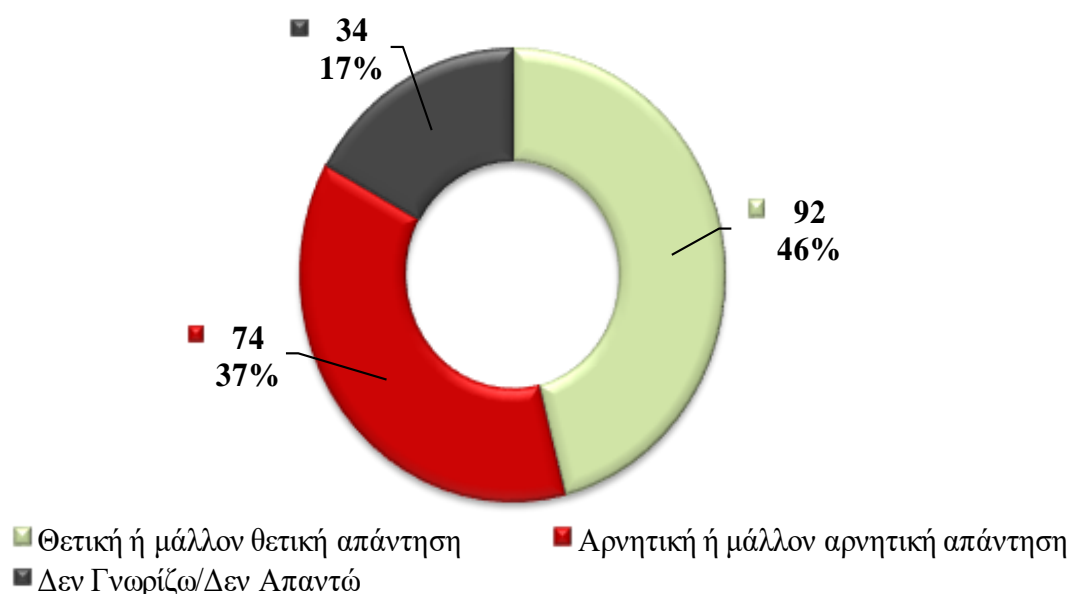


Γράφημα 4-11 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 9

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι θετικές ή μάλλον θετικές (Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ) υπερिशύουν με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 46 %. Χαρακτηριστικά υψηλό ποσοστό (17 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (34 άτομα).

Πίνακας 4-18 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 9 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	92	46,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	74	37,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	34	17,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



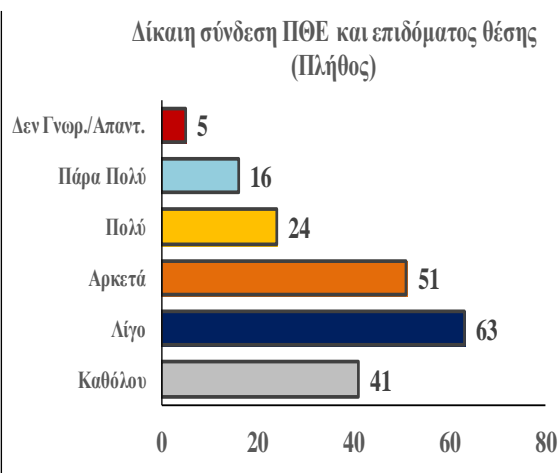
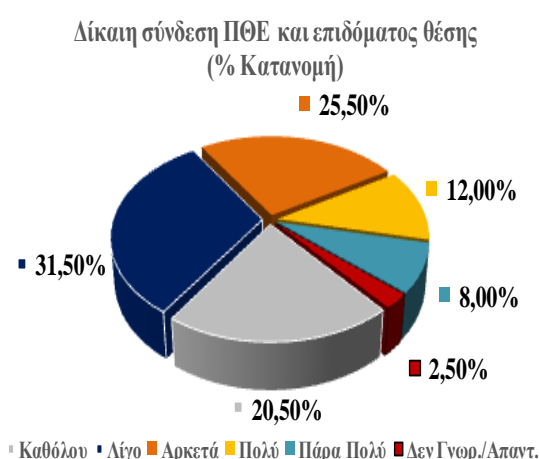
Γράφημα 4-12 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 9

10. Είναι δίκαιη η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ);

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 31,5 % το οποίο αντιστοιχεί σε ένα πλήθος 63 ατόμων αφορά σε υπαλλήλους που θεωρούν ότι η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα ΠΘΕ είναι Λίγο δίκαιη, ενώ ακολουθεί το ποσοστό (25,5%) όσων θεωρούν ότι η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα ΠΘΕ είναι Αρκετά δίκαιη (51 άτομα). Όσοι πιστεύουν ότι η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα ΠΘΕ δεν είναι Καθόλου δίκαιη ανέρχονται στο 20,5 % του συνόλου (41 άτομα). Αυτοί που πιστεύουν ότι η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα ΠΘΕ είναι Πολύ δίκαιη ανέρχονται στο 12 % του συνόλου (24 άτομα). Τέλος όσοι πιστεύουν ότι η παραπάνω σύνδεση είναι Πάρα Πολύ δίκαιη ανέρχονται στο 8 % του συνόλου (16 άτομα). Μικρό είναι το ποσοστό αυτών που δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στο σχετικό ερώτημα (2,5 % του συνόλου - 5 άτομα).

Πίνακας 4-19 Είναι δίκαιη η σύνδεση των επιδομάτων θέσης εργασίας με τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ);

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	41	20,50%	41	20,50%
Λίγο	63	31,50%	104	52,00%
Αρκετά	51	25,50%	155	77,50%
Πολύ	24	12,00%	179	89,50%
Πάρα Πολύ	16	8,00%	195	97,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		



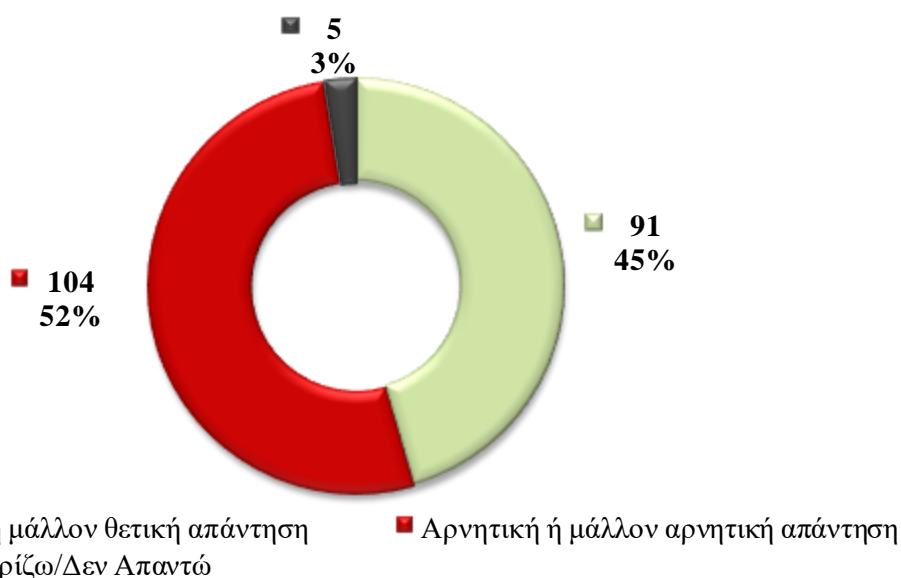
Γράφημα 4-13 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 10

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (καθόλου, Λίγο) υπερσχύουν με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 52

%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με τον δίκαιο τρόπο σύνδεσης των ΠΘΕ με τα επιδόματα θέσης εργασίας . Μικρό ποσοστό (2,5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (5 άτομα).

Πίνακας 4-20 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 10 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	91	45,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	104	52,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



Γράφημα 4-14 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 10

11. Θεωρείτε ότι κάθε στόχος που τίθεται είναι:

- i. Συγκεκριμένος
- ii. Μετρήσιμος
- iii. Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός
- iv. Ρεαλιστικός
- v. Χρονικά οριοθετημένος

Με το ερώτημα αυτό γίνεται προσπάθεια να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον τρόπο με τον οποίο τίθενται οι στόχοι εντός του οργανισμού της ΑΑΔΕ.

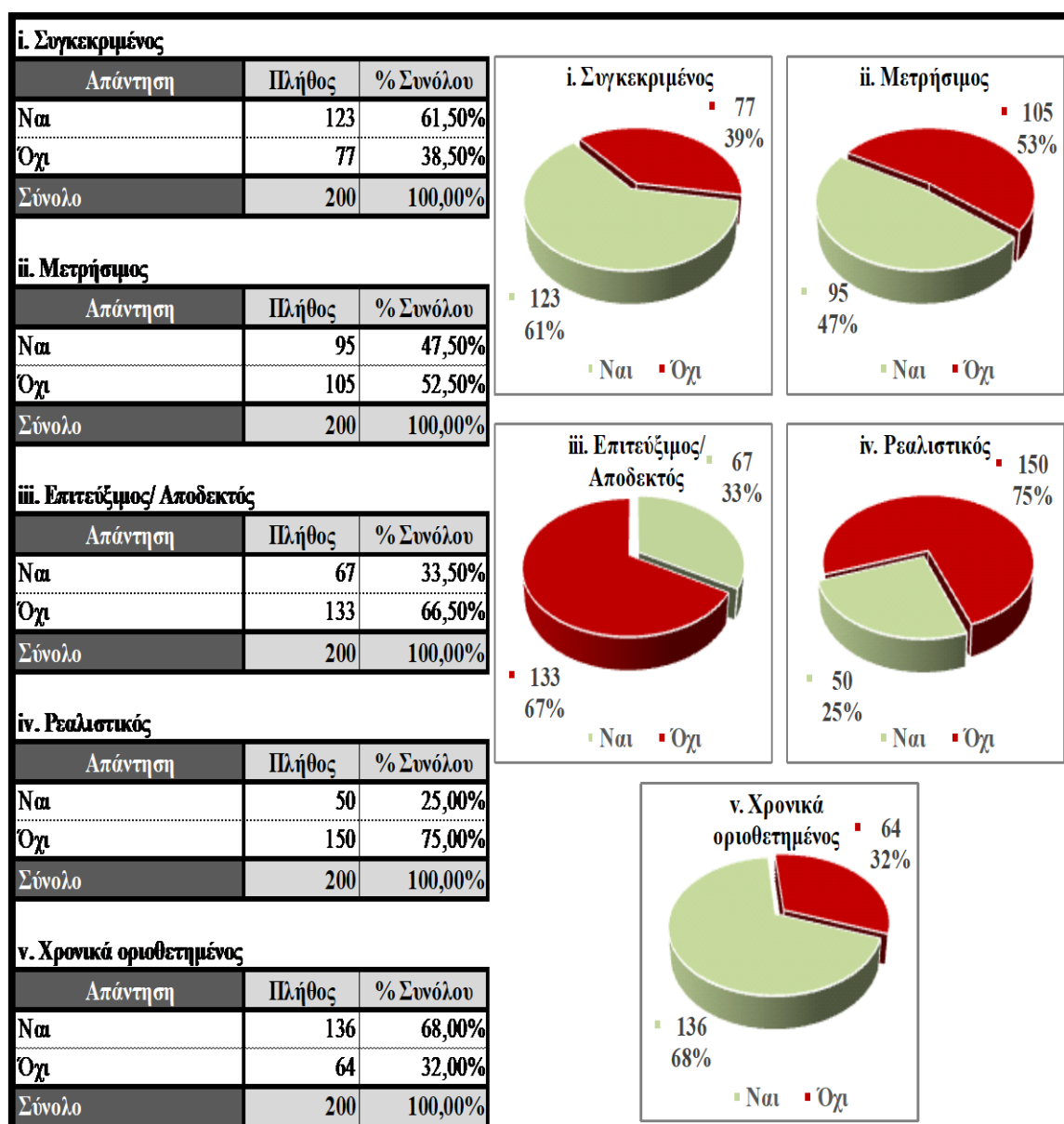
Ένα από τα πιο δημοφιλή πλαίσια για στοχοθεσία είναι το SMART που διατύπωσε ο George T. Doran το 1981. Το πλαίσιο SMART σημαίνει ότι κάθε ένας από τους στόχους

που θέτουμε για την επίτευξη του ονείρου μας πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός/ρεαλιστικός και χρονικά οριοθετημένος.

Το παραπάνω αναφερόμενο ακρώνυμο «SMART» συντίθεται από τις παρακάτω αγγλικές λέξεις;

- ✓ Specific – Συγκεκριμένος
- ✓ Measurable – Μετρήσιμος
- ✓ Attainable (Εφικτός), ή
- ✓ Agreed Upon – Αποτέλεσμα Συλλογικής Απόφασης
- ✓ Relevant – Σχετικός
- ✓ Time-Based Goals – Οριοθετημένος Χρονικά

Πίνακας 4-21 Θεωρείτε ότι κάθε στόχος που τίθεται είναι: i. Συγκεκριμένος ii. Μετρήσιμος iii. Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός iv. Ρεαλιστικός; v. Χρονικά οριοθετημένος;



Από τις απαντήσεις που λάβαμε προκύπτει ότι πλειοψηφία θετικών απαντήσεων (Ναι) έχουμε στην περίπτωση της ερώτησης σχετικά με το εάν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι (Ναι = 61,50 %) και στην ερώτηση σχετικά με το εάν οι στόχοι είναι χρονικά οριοθετημένοι (Ναι = 68%) Αντίθετα στις υπόλοιπες περιπτώσεις που συμπληρώνουν το πλαίσιο στοχοθεσίας SMART η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι αρνητική (Όχι) με την ερώτηση του εάν οι στόχοι είναι μετρήσιμοι να έχει απάντηση Όχι σε ποσοστό 52,50%, την ερώτηση του εάν οι στόχοι είναι επιτεύξιμοι και αποδεκτοί να έχει απάντηση Όχι σε ποσοστό 66,50% και τέλος την ερώτηση του εάν οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί να έχει απάντηση Όχι σε ποσοστό 75%.

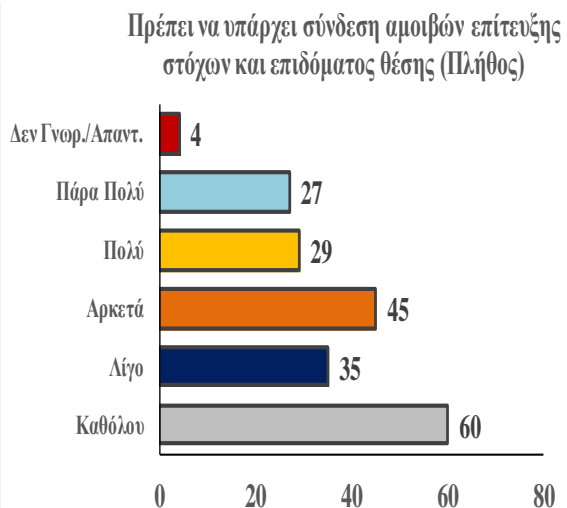
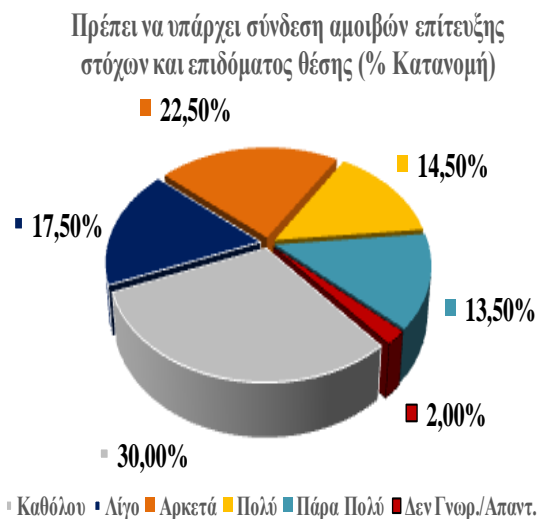
Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι και χρονικά οριοθετημένοι, εντούτοις η πλειοψηφία ισχυρίζεται ότι δεν είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι.

12. Θεωρείτε ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται με το επίδομα θέσης;

Σημαντικό είναι το ποσοστό (30%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων δεν πρέπει να συνδέεται Καθόλου με το επίδομα θέσης (60 άτομα). Ακολουθεί η απάντηση ότι, η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται Αρκετά με το επίδομα θέσης (22,5% - 45 άτομα), ενώ όσοι πιστεύουν ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται Λίγο με το επίδομα θέσης αντιστοιχούν στο 17,50% του συνόλου των ερωτώμενων (35 άτομα). Τέλος όσοι θεωρούν ότι η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται Πολύ ή Πάρα πολύ με το επίδομα θέσης αντιστοιχούν στο 14,5% (29 άτομα) και 13,5% (27 άτομα) αντίστοιχα. Μικρό είναι το ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν ή δεν απαντούν (2% - 4 άτομα)

Πίνακας 4-22 Η αμοιβή επίτευξης στόχων πρέπει να συνδέεται με το επίδομα θέσης;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	60	30,00%	60	30,00%
Λίγο	35	17,50%	95	47,50%
Αρκετά	45	22,50%	140	70,00%
Πολύ	29	14,50%	169	84,50%
Πάρα Πολύ	27	13,50%	196	98,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	2,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

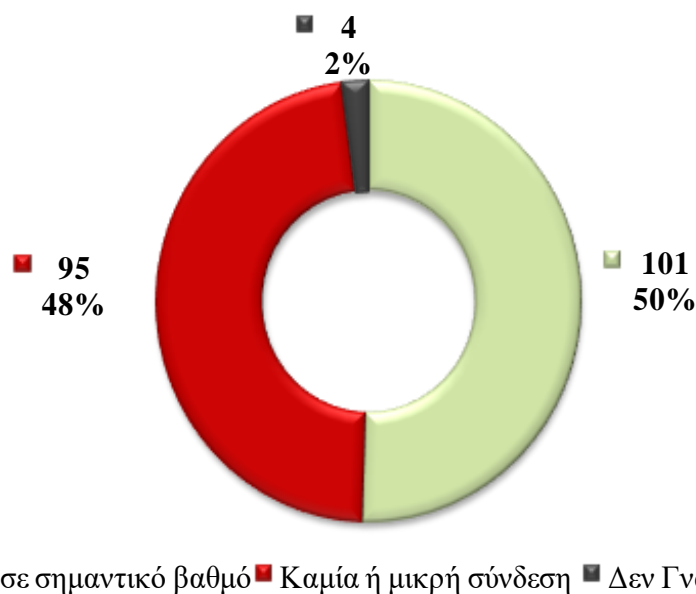


Γράφημα 4-15 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 12

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι μετέχοντες θεωρούν ότι πρέπει, σε κάποιο σχετικά υψηλό βαθμό (Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ), η αμοιβή επίτευξης στόχων να συνδέεται με το επίδομα θέσης υπερисχύουν με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 50,5 %, αυτών που θεωρούν ότι δεν πρέπει να υπάρχει καμία ή να είναι μικρή σύνδεση μεταξύ των δύο αυτών αμοιβών.

Πίνακας 4-23 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 12 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Σύνδεση σε σημαντικό βαθμό	101	50,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Καμία ή μικρή σύνδεση	95	47,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	2,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



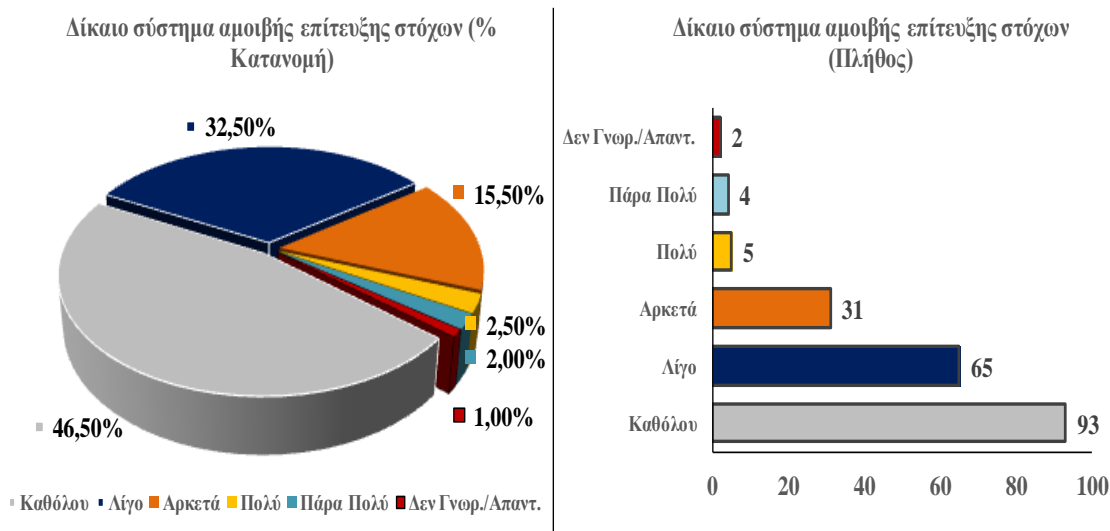
Γράφημα 4-16 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 12

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

Αρκετά σημαντικό είναι το ποσοστό (46,50%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων δεν είναι Καθόλου δίκαιο (93 άτομα). Ακολουθεί η απάντηση ότι, το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι Λίγο δίκαιο (32,5% - 65 άτομα), ενώ όσοι πιστεύουν ότι, το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι Αρκετά δίκαιο αντιστοιχούν στο 15,5% του συνόλου των ερωτώμενων (15,50 άτομα). Τέλος όσοι θεωρούν ότι, το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι Πολύ ή Πάρα πολύ δίκαιο αντιστοιχούν στο 2,5% (5 άτομα) και 2% (4 άτομα) αντίστοιχα. Μικρό είναι το ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν ή δεν απαντούν (1% - 2 άτομα).

Πίνακας 4-24 Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων είναι δίκαιο;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	93	46,50%	93	46,50%
Λίγο	65	32,50%	158	79,00%
Αρκετά	31	15,50%	189	94,50%
Πολύ	5	2,50%	194	97,00%
Πάρα Πολύ	4	2,00%	198	99,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		



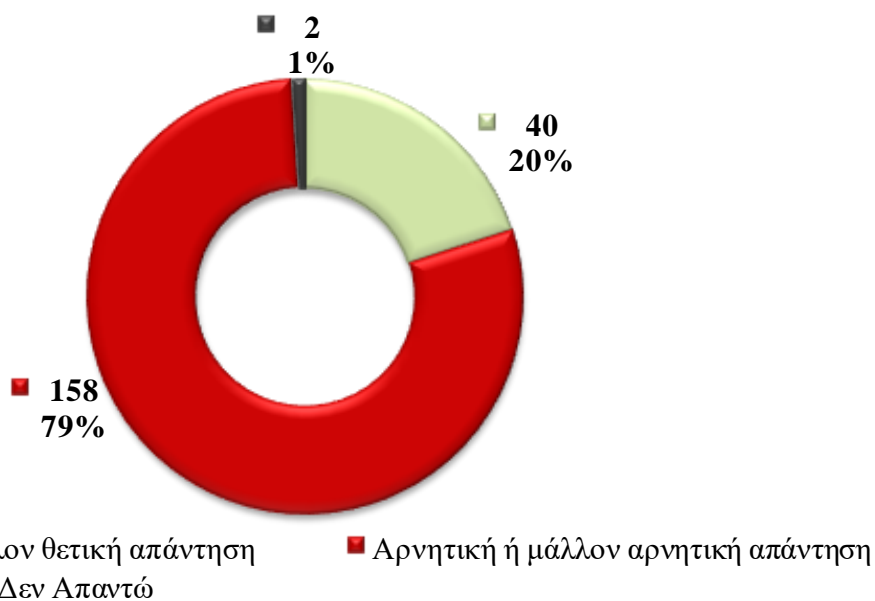
Γράφημα 4-17 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 13

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές Καθόλου, Λίγο) υπερσχύουν πολύ σημαντικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 79 %. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με τον δίκαιο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων σε περίπτωση επίτευξης των στόχων. Μικρό

ποσοστό (1 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (2 άτομα).

Πίνακας 4-25 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 13 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	40	20,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	158	79,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



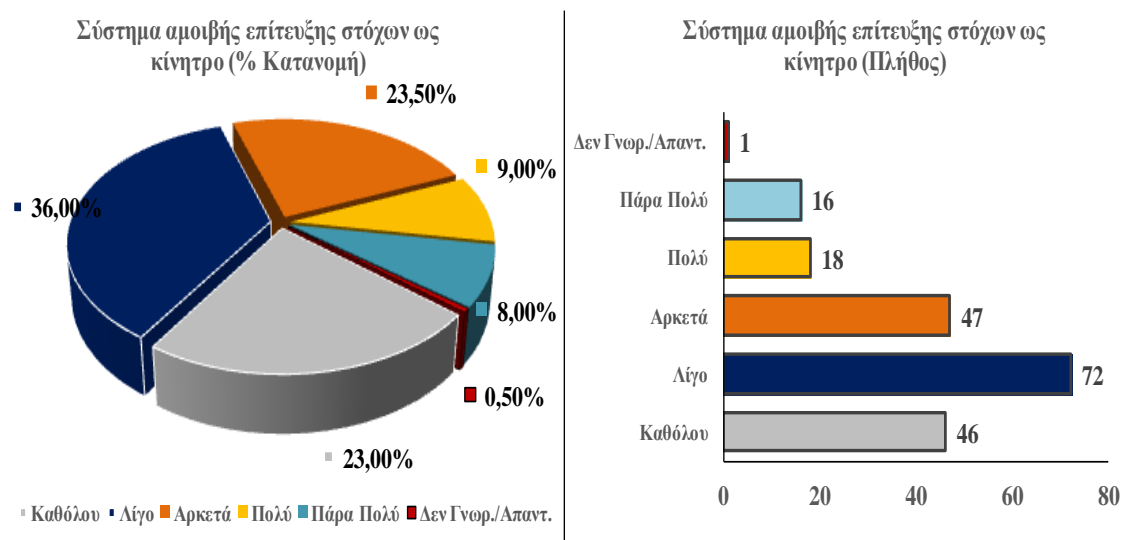
Γράφημα 4-18 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 13

14. Θεωρείτε ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;

Σημαντικό είναι το ποσοστό (36%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ αποτελεί Μικρό κίνητρο για την επίτευξη των στόχων (72 άτομα). Σχεδόν ίδιο ποσοστό συγκέντρωσαν όσοι θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ αποτελεί Αρκετά σημαντικό κίνητρο για την επίτευξη των στόχων (23,5% - 47 άτομα) και όσοι θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ Δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την επίτευξη των στόχων (23% - 46 άτομα). Τέλος όσοι θεωρούν ότι, το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αποτελεί Πολύ ή Πάρα πολύ σημαντικό κίνητρο για την επίτευξή τους αντιστοιχούν στο 9% (18 άτομα) και 8% (16 άτομα) αντίστοιχα. Μόλις ένας από τους ερωτώμενους απάντησε ότι δεν γνωρίζει ή δεν απάντησε (0,5% - 1 άτομα).

Πίνακας 4-26 Το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη των στόχων;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	46	23,00%	46	23,00%
Λίγο	72	36,00%	118	59,00%
Αρκετά	47	23,50%	165	82,50%
Πολύ	18	9,00%	183	91,50%
Πάρα Πολύ	16	8,00%	199	99,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

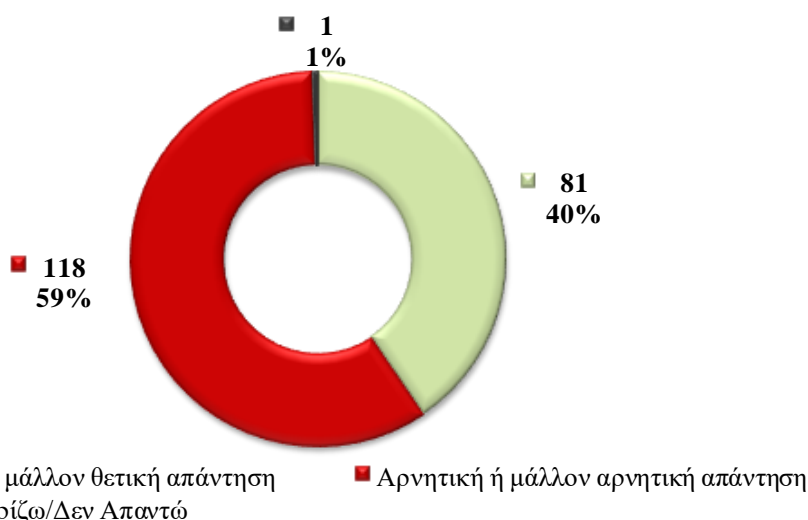


Γράφημα 4-19 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 14

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) υπερисχύουν σημαντικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 59 %. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με το ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μικρό ποσοστό (0,5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (1 άτομο).

Πίνακας 4-27 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 14 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	81	40,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	118	59,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



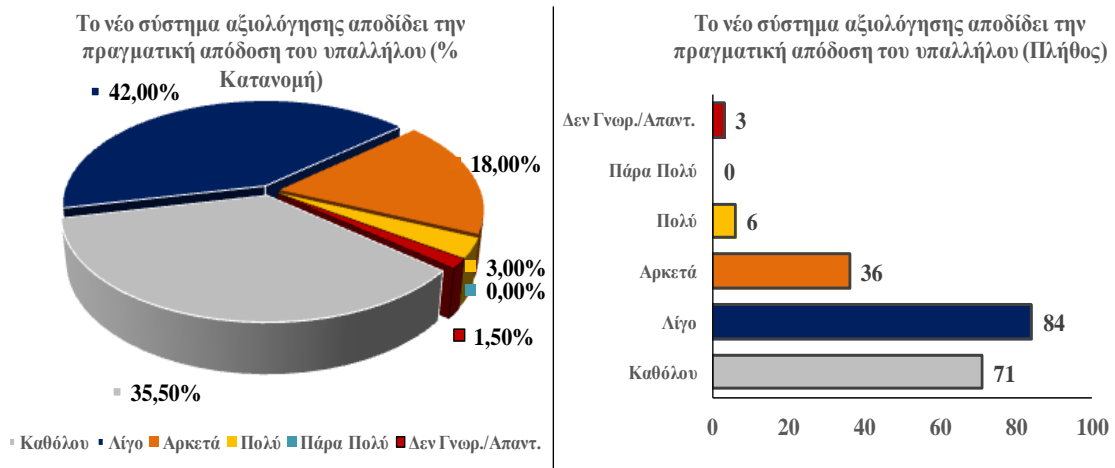
Γράφημα 4-20 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 14

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

Σημαντικό είναι το ποσοστό (42%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ αποδίδει Λίγο την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου (84 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (35%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ Δεν αποδίδει Καθόλου την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου (71 άτομα). Όσοι θεωρούν το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ αποδίδει Αρκετά την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου ανέρχονται στο 18% επί του συνόλου (36 άτομα). Το 3% των ερωτώμενων πιστεύει ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ αποδίδει Πολύ την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανένας εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) δεν απάντησε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ αποδίδει Πάρα Πολύ την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου. Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 1,50% του συνόλου.

Πίνακας 4-28 Το νέο σύστημα αξιολόγησης αποδίδει την πραγματική απόδοση του υπαλλήλου;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	71	35,50%	71	35,50%
Λίγο	84	42,00%	155	77,50%
Αρκετά	36	18,00%	191	95,50%
Πολύ	6	3,00%	197	98,50%
Πάρα Πολύ	0	0,00%	197	98,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

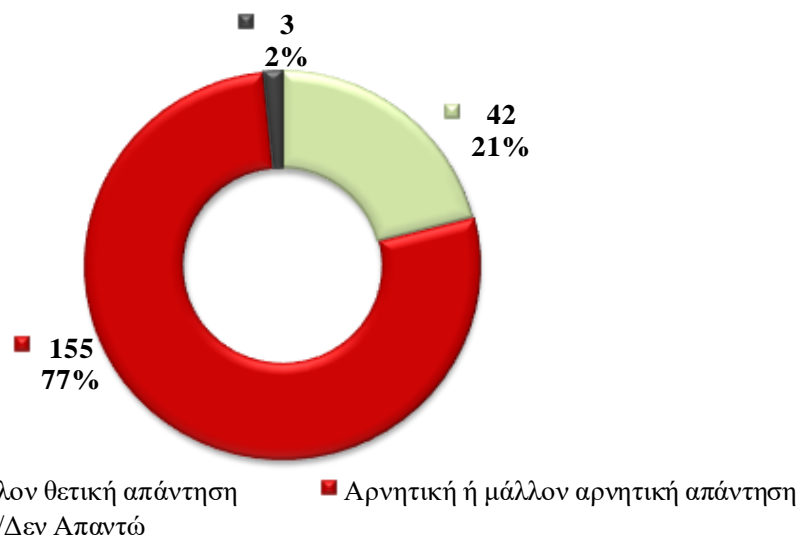


Γράφημα 4-21 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 15

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) υπερисχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 77,50 %. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με το ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Ποσοστό (1,5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (1 άτομο).

Πίνακας 4-29 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 15 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	42	21,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	155	77,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



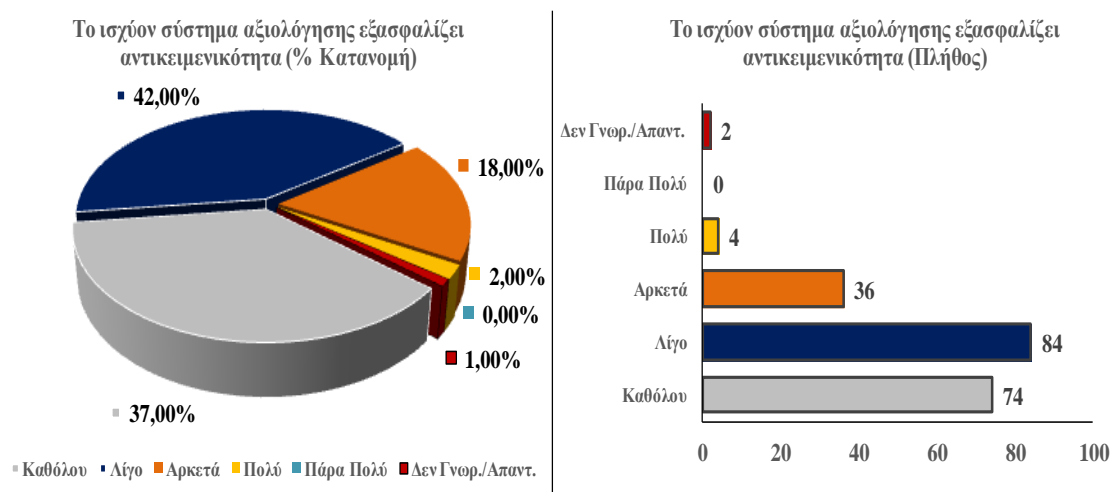
Γράφημα 4-22 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 15

16. Θεωρείτε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;

Σημαντικό είναι το ποσοστό (42%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ εξασφαλίζει Λίγο την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων (84 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (37%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ Δεν εξασφαλίζει Καθόλου την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων (74 άτομα). Όσοι θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ εξασφαλίζει Αρκετά την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων ανέρχονται στο 18% επί του συνόλου (36 άτομα). Το 2% των ερωτώμενων πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ εξασφαλίζει Πολύ την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανένας εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) δεν απάντησε ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ εξασφαλίζει Πάρα Πολύ την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων. Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 1% του συνόλου (2 άτομα)..

Πίνακας 4-30 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	74	37,00%	74	37,00%
Λίγο	84	42,00%	158	79,00%
Αρκετά	36	18,00%	194	97,00%
Πολύ	4	2,00%	198	99,00%
Πάρα Πολύ	0	0,00%	198	99,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		



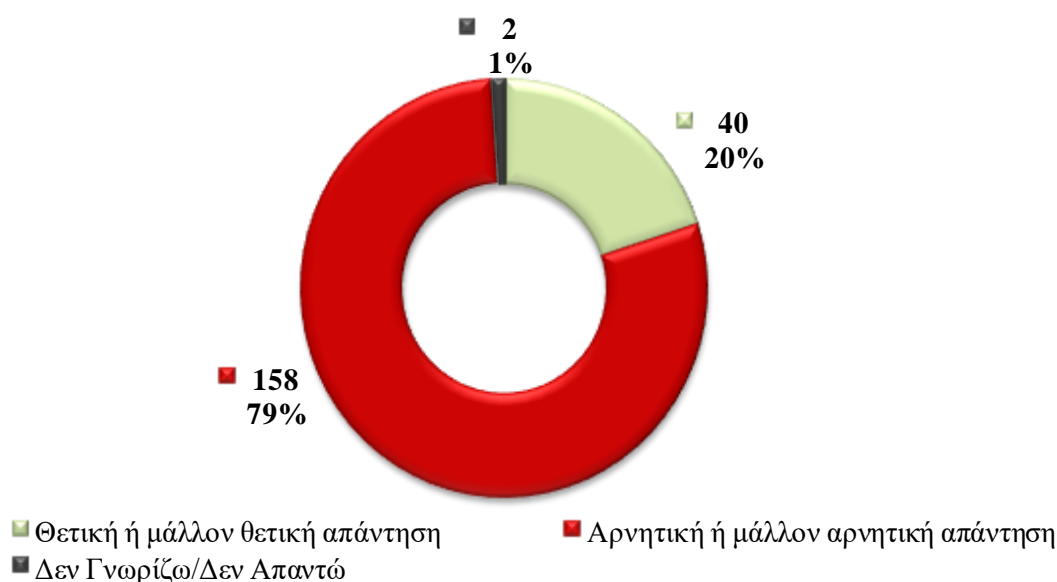
Γράφημα 4-23 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 16

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) υπερισχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της

τάξης του 79 %. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με το ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων της ΑΑΔΕ αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Ποσοστό (1 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (2 άτομα).

Πίνακας 4-31 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 16 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	40	20,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	158	79,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



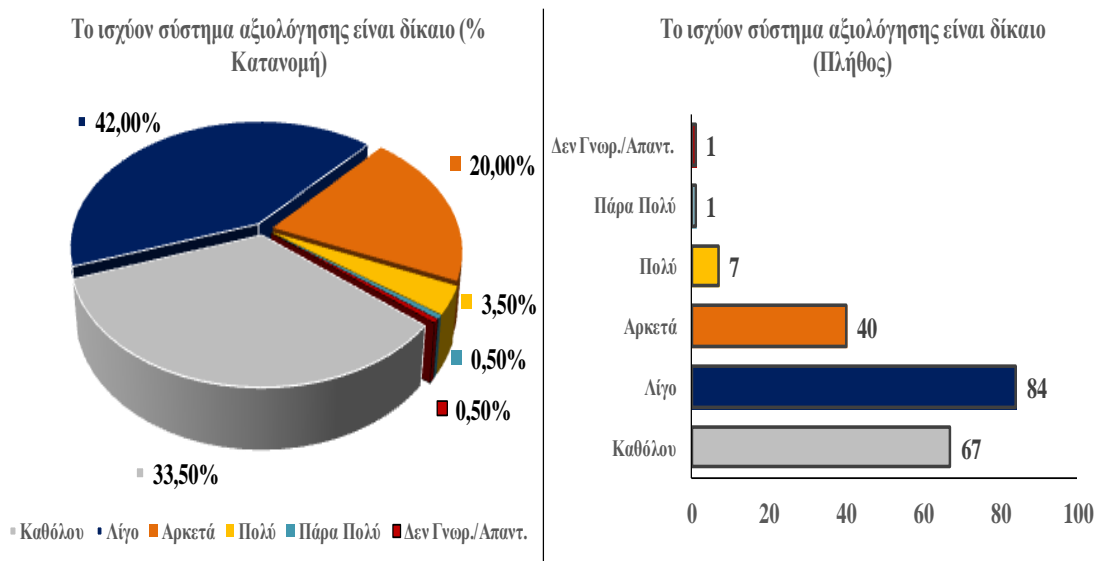
Γράφημα 4-24 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 16

17. Θεωρείτε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;

Σημαντικό είναι το ποσοστό (42%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι Λίγο δίκαιο (84 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (33,5%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ Δεν είναι Καθόλου δίκαιο (67 άτομα). Όσοι θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι Αρκετά δίκαιο ανέρχονται στο 20% επί του συνόλου (40 άτομα). Το 3,5% των ερωτώμενων πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι Πολύ δίκαιο. Αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις ένας (1) εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) απάντησε ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι Πάρα Πολύ δίκαιο (0,5%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 0,5% του συνόλου (1 άτομο).

Πίνακας 4-32 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	67	33,50%	67	33,50%
Λίγο	84	42,00%	151	75,50%
Αρκετά	40	20,00%	191	95,50%
Πολύ	7	3,50%	198	99,00%
Πάρα Πολύ	1	0,50%	199	99,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

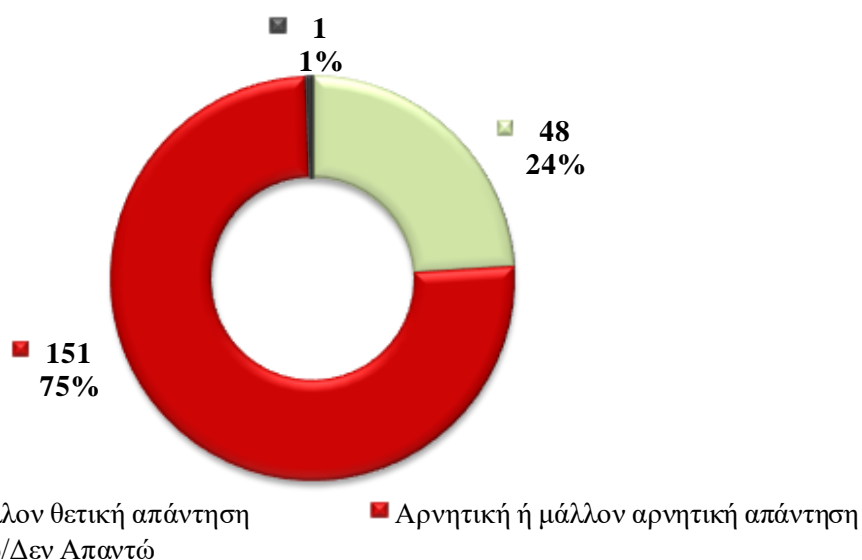


Γράφημα 4-25 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 17

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της ΑΑΑΔΕ υπερσχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 75,5 %. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με το ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο. Ποσοστό (0,5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (1 άτομο).

Πίνακας 4-33 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 17 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	48	24,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	151	75,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



Γράφημα 4-26 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 17

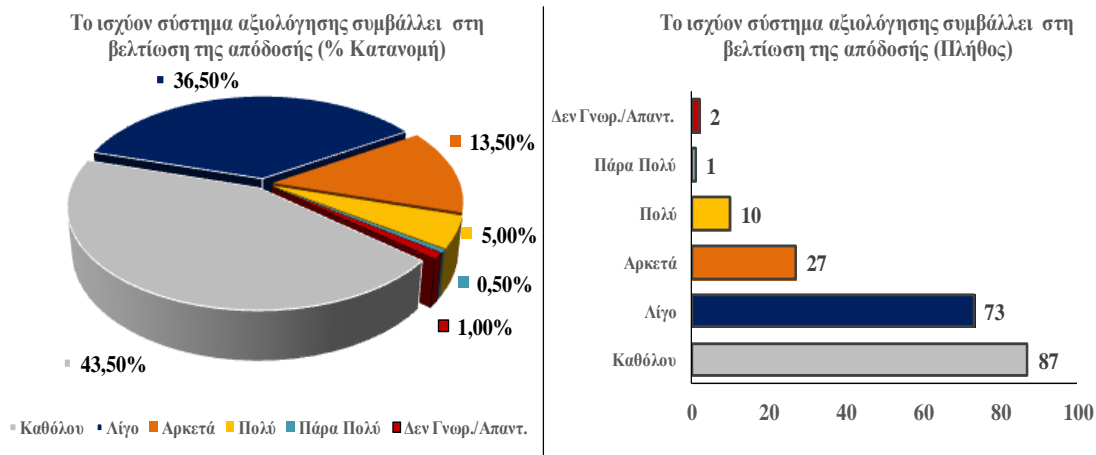
18. Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;

Σημαντικό είναι το ποσοστό (43,5%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ Δεν συμβάλλει Καθόλου στην βελτίωση των εργαζομένων σε αυτή. (87 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (36,5%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλλει Λίγο στην βελτίωση των εργαζομένων σε αυτή (73 άτομα). Όσοι θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλλει Αρκετά στην βελτίωση των εργαζομένων σε αυτή ανέρχονται στο 13,5% επί του συνόλου (27 άτομα). Το 5% των ερωτώμενων πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλλει Πολύ στην βελτίωση των εργαζομένων σε αυτή (10 άτομα). Αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις ένας (1) εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) απάντησε ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ είναι Πάρα Πολύ δίκαιο (0,5%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 1% του συνόλου (2 άτομα).

Πίνακας 4-34 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο;

Πίνακας 4-35 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	87	43,50%	87	43,50%
Λίγο	73	36,50%	160	80,00%
Αρκετά	27	13,50%	187	93,50%
Πολύ	10	5,00%	197	98,50%
Πάρα Πολύ	1	0,50%	198	99,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

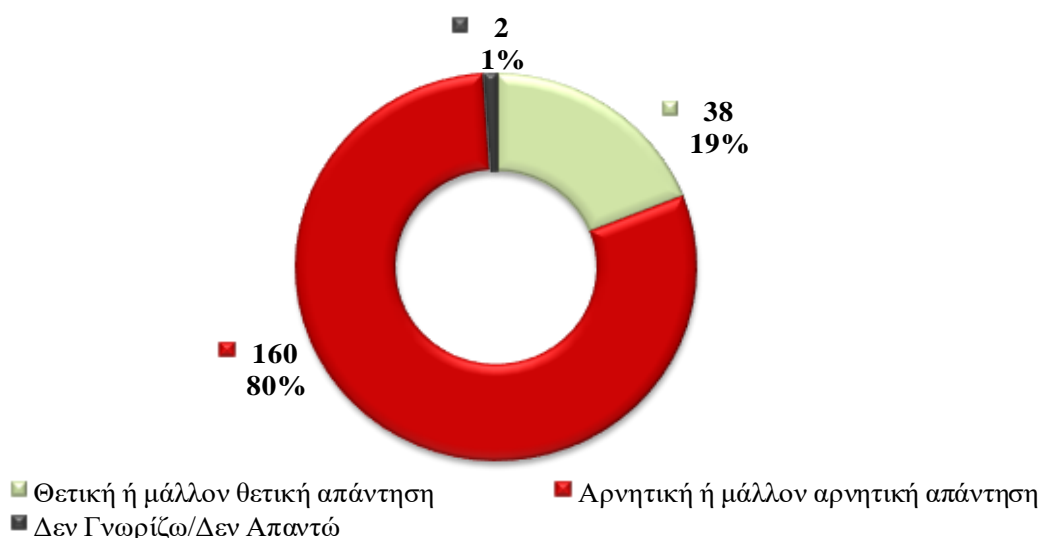


Γράφημα 4-27 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 18

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 80%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με το κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ποσοστό (1 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (2 άτομα).

Πίνακας 4-36 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 18 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	38	19,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	160	80,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	2	1,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



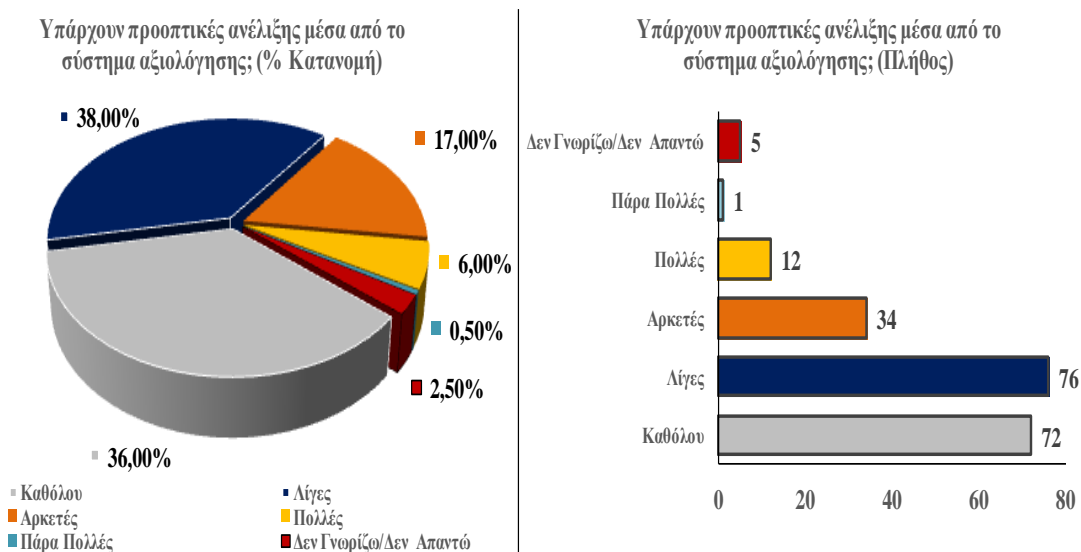
Γράφημα 4-28 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 18

19. Θεωρείτε ότι υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης:

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (38%) όσων από τους μετέχοντες πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλει Λίγο στις προοπτικές εξέλιξης των εργαζόμενων (76 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (36%) όσων πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ Δεν συμβάλει Καθόλου στις προοπτικές εξέλιξης των εργαζόμενων (72 άτομα). Όσοι θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλει Αρκετά στις προοπτικές εξέλιξης των εργαζόμενων ανέρχονται στο 17% επί του συνόλου (34 άτομα). Το 6% των ερωτώμενων πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλει Πολύ στις προοπτικές εξέλιξης των εργαζόμενων (12 άτομα). Αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις ένας (1) εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) απάντησε ότι το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ συμβάλει Πάρα Πολύ στις προοπτικές εξέλιξης των εργαζόμενων (0,5%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 2,5% του συνόλου (5 άτομα).

Πίνακας 4-37 Υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης μέσα από το σύστημα αξιολόγησης;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	72	36,00%	72	36,00%
Λίγες	76	38,00%	148	74,00%
Αρκετές	34	17,00%	182	91,00%
Πολλές	12	6,00%	194	97,00%
Πάρα Πολλές	1	0,50%	195	97,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

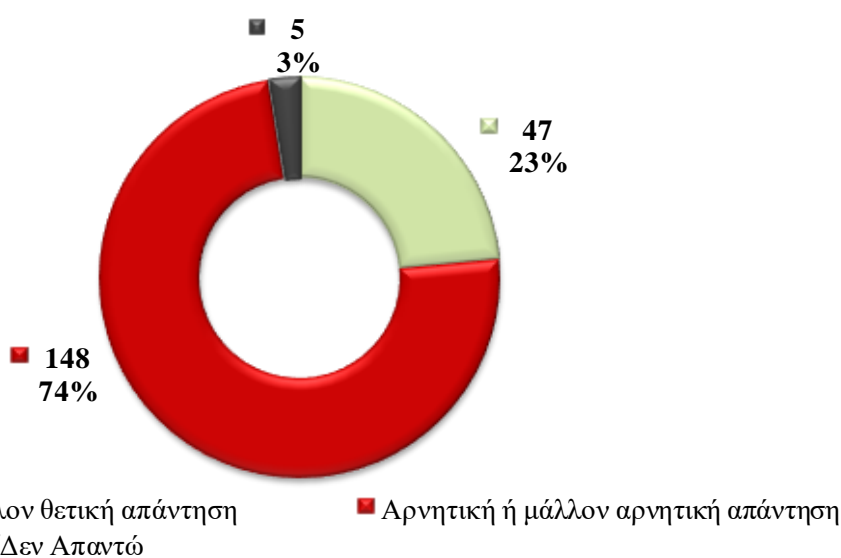


Γράφημα 4-29 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 19

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερисχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 74%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης που δίνονται στους εργαζόμενους μέσα από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ. Ποσοστό (2,5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (5 άτομα).

Πίνακας 4-38 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 19 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	47	23,50%	Αρκετές, Πολλές, Πάρα Πολλές
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	148	74,00%	Καθόλου, Λίγες
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



Γράφημα 4-30 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 19

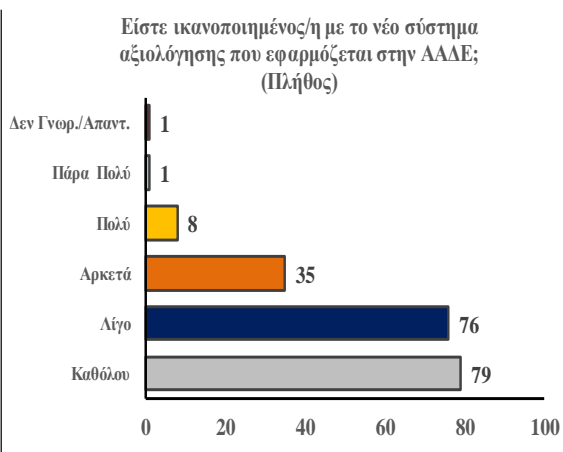
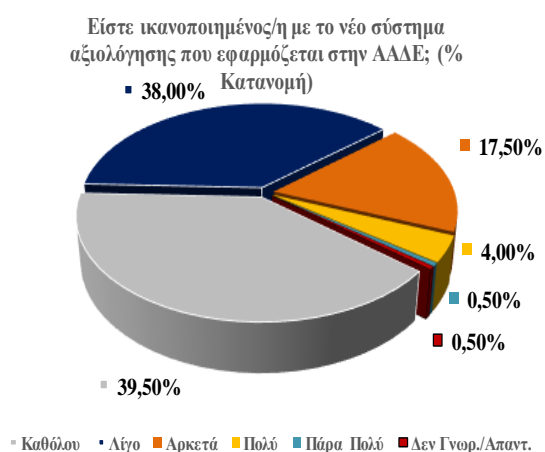
20. Είστε ικανοποιημένος/η με το νέο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ;

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (39,5%) όσων από τους μετέχοντες Δεν είναι Καθόλου ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ (79 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (38%) όσων είναι Λίγο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ (76 άτομα). Όσοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ ανέρχονται στο 17,5% επί του συνόλου (35 άτομα). Το 4% των ερωτώμενων είναι Πολύ Ικανοποιημένο από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ (8

άτομα). Αξιοσημείωτο είναι ότι μόλις ένας (1) εργαζόμενος (από τους ερωτώμενους) απάντησε ότι είναι Πάρα Πολύ ικανοποιημένος από το σύστημα αξιολόγησης της ΑΑΔΕ (0,5%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 0,5% του συνόλου (1 άτομο).

Πίνακας 4-39 Είστε ικανοποιημένος/η με το νέο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	79	39,50%	79	39,50%
Λίγο	76	38,00%	155	77,50%
Αρκετά	35	17,50%	190	95,00%
Πολύ	8	4,00%	198	99,00%
Πάρα Πολύ	1	0,50%	199	99,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

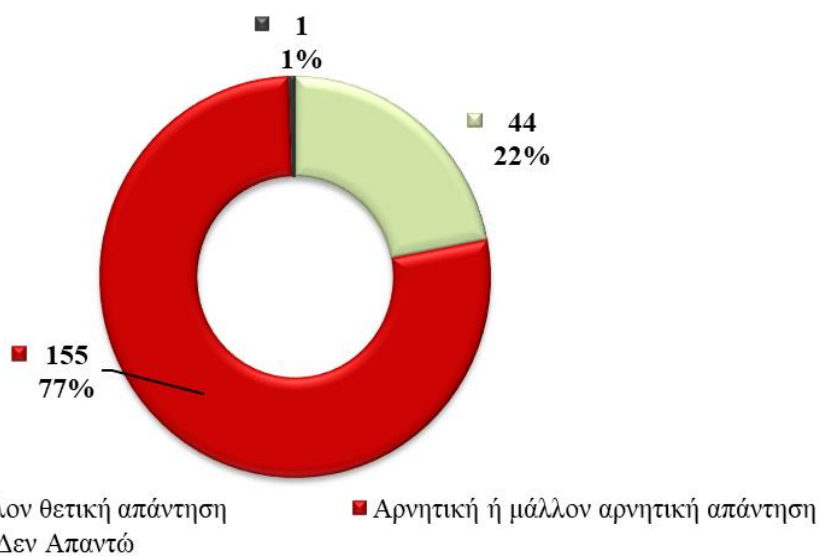


Γράφημα 4-31 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 20

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερσχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 77.50%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με την ικανοποίησή τους από το νέο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ. Ποσοστό (0.5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (1 άτομο).

Πίνακας 4-40 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 20 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	44	22,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	155	77,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



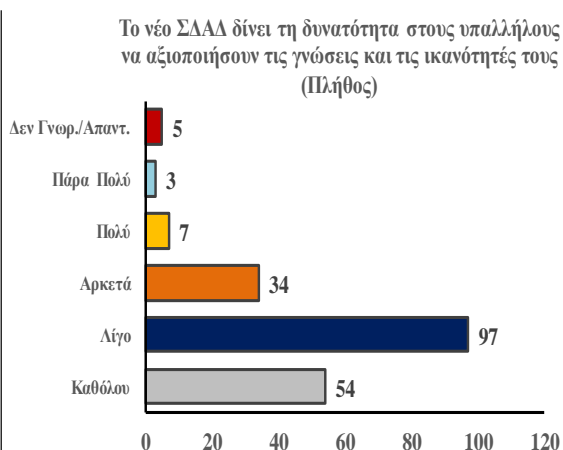
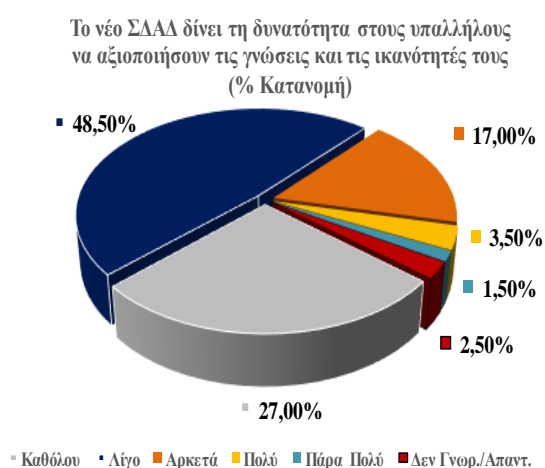
Γράφημα 4-32 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 20

21. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους;

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (45,50%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ δίνει Λίγο τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (97 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (27%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ Δεν δίνει Καθόλου τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (54 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ δίνει Αρκετά τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ανέρχονται στο 17% επί του συνόλου (34 άτομα). Το 3,5% θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ δίνει Πολύ τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (7 άτομα). Μόλις τρεις (3) εργαζόμενοι (από τους ερωτώμενους) απάντησαν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ δίνει Πάρα Πολύ τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (1,5%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 2,5% του συνόλου (5 άτομα).

Πίνακας 4-41 Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	54	27,00%	54	27,00%
Λίγο	97	48,50%	151	75,50%
Αρκετά	34	17,00%	185	92,50%
Πολύ	7	3,50%	192	96,00%
Πάρα Πολύ	3	1,50%	195	97,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

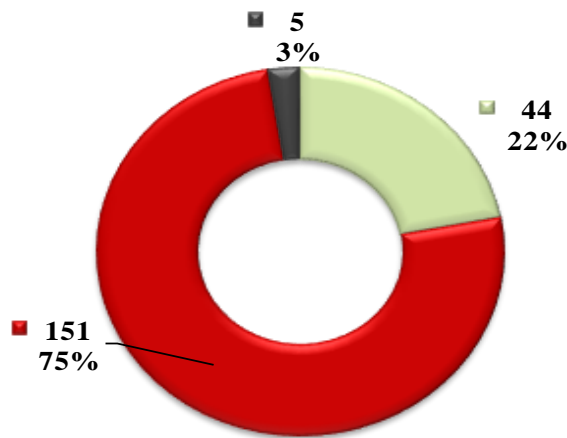


Γράφημα 4-33 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 21

Και στην περίπτωση αυτή από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερσχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 75.50%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Ποσοστό (2.5 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (5 άτομα).

Πίνακας 4-42 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	44	22,00%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	151	75,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	5	2,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



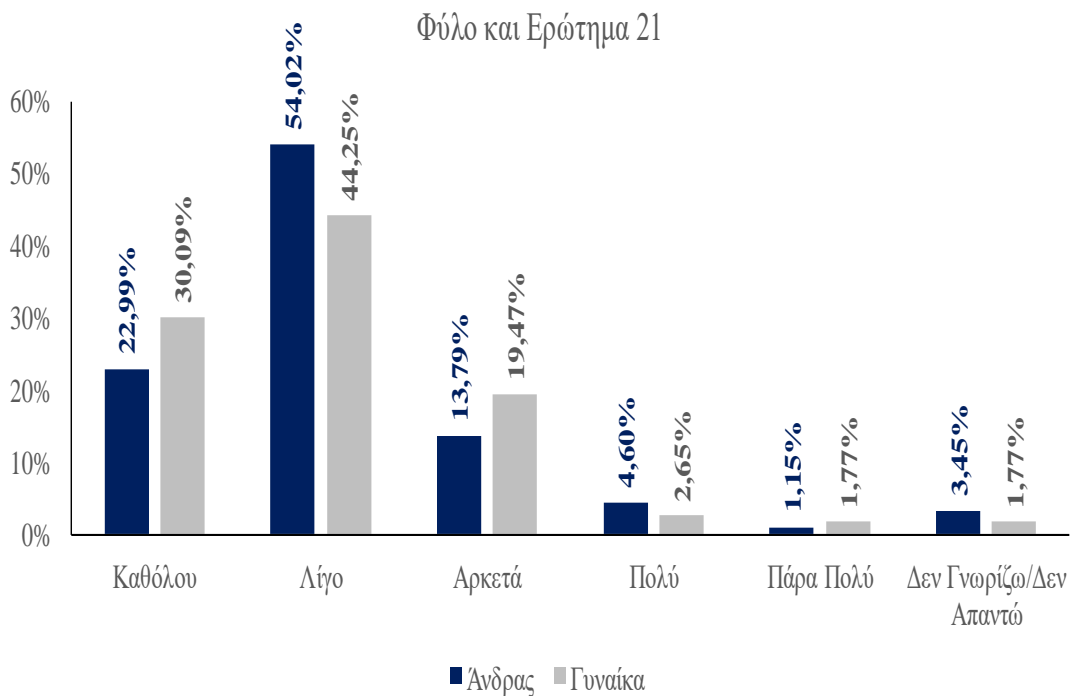
■ Θετική ή μάλλον θετική απάντηση
 ■ Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση
 ■ Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ

Γράφημα 4-34 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21

Συσχέτιση ερώτησης 21 με φύλο ερωτώμενων

Πίνακας 4-43 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με φύλο ερωτώμενων

Συσχέτιση με Φύλο Απάντηση	Πλήθος			% Συνόλου		
	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο
Καθόλου	20	34	54	22,99%	30,09%	27,00%
Λίγο	47	50	97	54,02%	44,25%	48,50%
Αρκετά	12	22	34	13,79%	19,47%	17,00%
Πολύ	4	3	7	4,60%	2,65%	3,50%
Πάρα Πολύ	1	2	3	1,15%	1,77%	1,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	2	5	3,45%	1,77%	2,50%
Σύνολο	87	113	200	100,00%	100,00%	100,00%

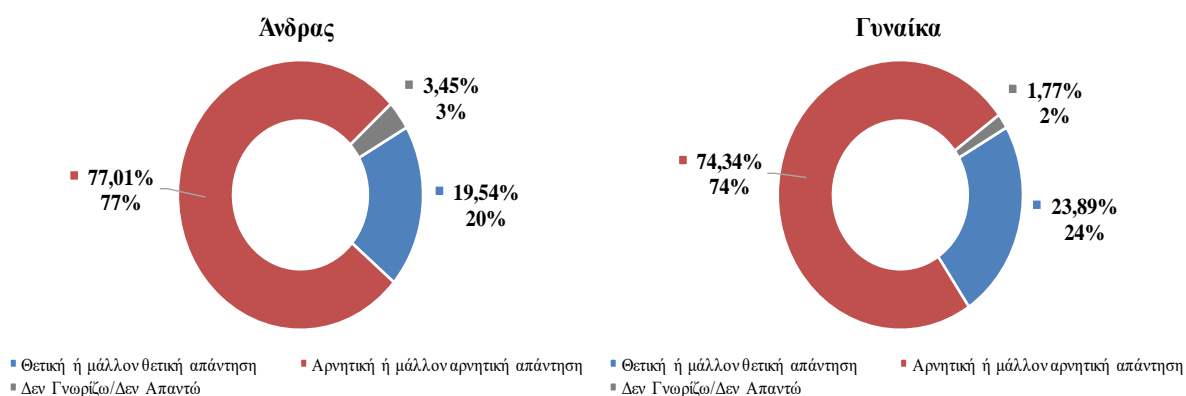


Γράφημα 4-35 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με φύλο ερωτώμενων

Πίνακας 4-44 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Ανδρας	% Συνόλου	Γυναίκα	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	17	19,54%	27	23,89%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	67	77,01%	84	74,34%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	3,45%	2	1,77%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	87	100,00%	113	100,00%	

Συσχετίζοντας την ερώτηση με το φύλο των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι άνδρες σε ποσοστό 19,54% (17 άτομα) έχουν θετική ή μάλλον θετική άποψη για τις δυνατότητες που δίνει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 23,89%(27 άτομα). Στον αντίποδα, το 77,01% των ανδρών (67 άτομα) και το 74,34% των γυναικών (84 άτομα) έχουν αρνητική ή μάλλον αρνητική άποψη για τις δυνατότητες που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.



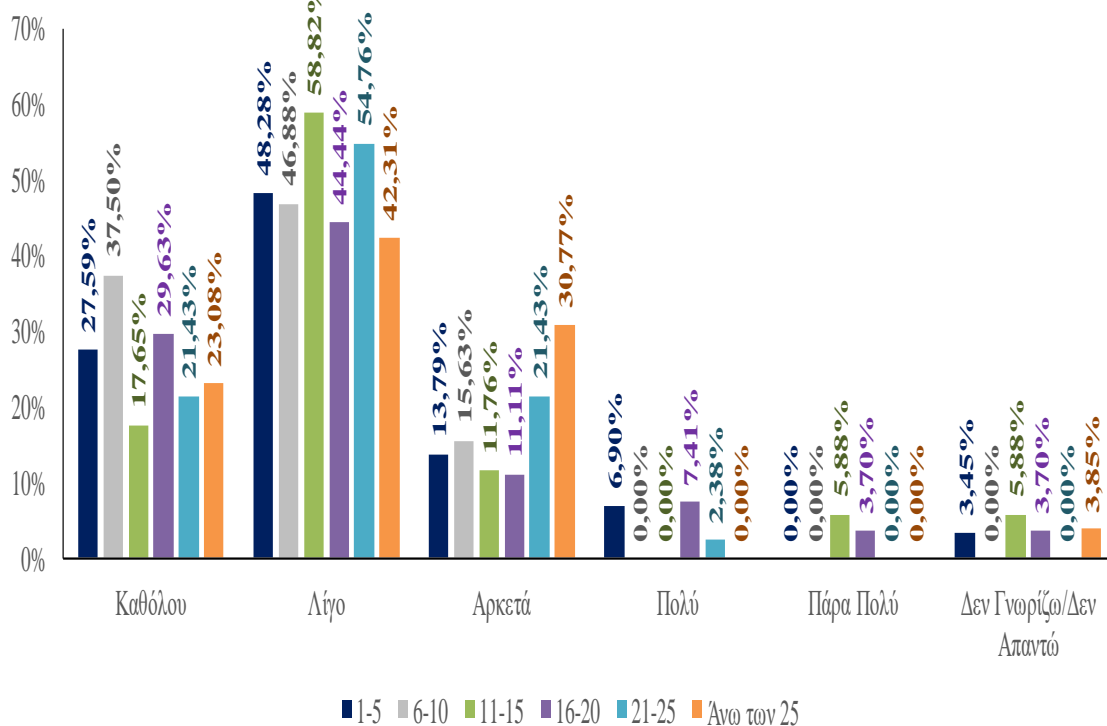
Γράφημα 4-36 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με το φύλλο.

Συσχέτιση ερώτησης 21 με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων

Πίνακας 4-45 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη Προϋπηρεσία Απάντηση	Έτη προϋπηρεσίας							% Συνόλου						
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Ανω των 25	Σύνολο	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Ανω των 25	Σύνολο
Καθόλου	8	12	3	16	9	6	54	27,59%	37,50%	17,65%	29,63%	21,43%	23,08%	27,00%
Λίγο	14	15	10	24	23	11	97	48,28%	46,88%	58,82%	44,44%	54,76%	42,31%	48,50%
Αρκετά	4	5	2	6	9	8	34	13,79%	15,63%	11,76%	11,11%	21,43%	30,77%	17,00%
Πολύ	2	0	0	4	1	0	7	6,90%	0,00%	0,00%	7,41%	2,38%	0,00%	3,50%
Πάρα Πολύ	0	0	1	2	0	0	3	0,00%	0,00%	5,88%	3,70%	0,00%	0,00%	1,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0	1	2	0	1	5	3,45%	0,00%	5,88%	3,70%	0,00%	3,85%	2,50%
Σύνολο	29	32	17	54	42	26	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Προϋπηρεσία και Ερώτημα 21



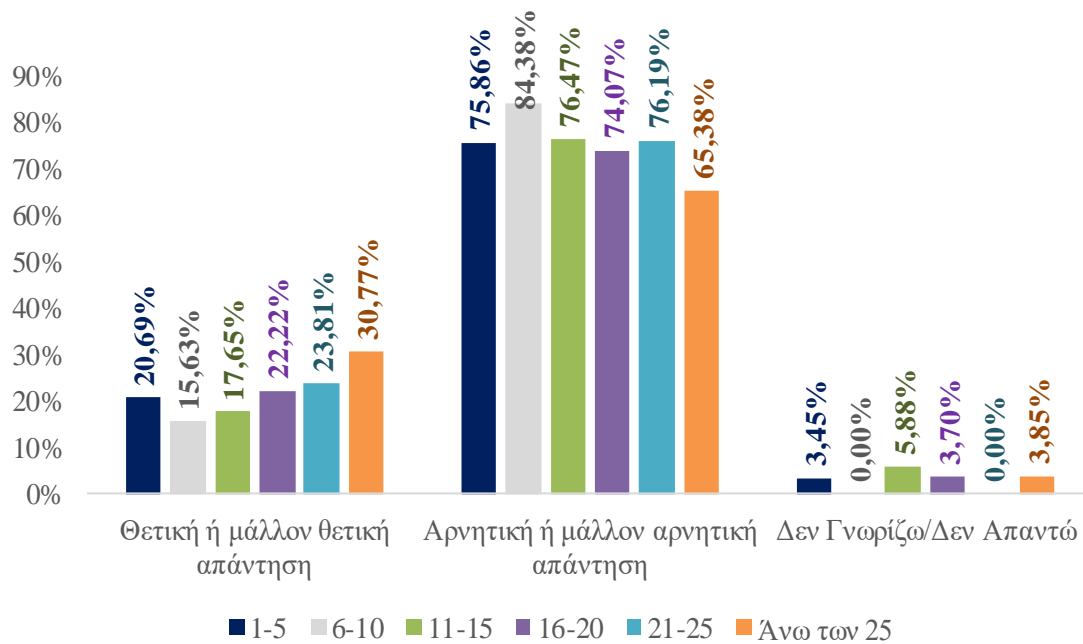
Γράφημα 4-37 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-46 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21-25	%	Άνω των 25	%
	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου	Συνόλου
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	6	20,69%	5	15,63%	3	17,65%	12	22,22%	10	23,81%	8	30,77%
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	22	75,86%	27	84,38%	13	76,47%	40	74,07%	32	76,19%	17	65,38%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	3,45%	0	0,00%	1	5,88%	2	3,70%	0	0,00%	1	3,85%
Σύνολο	29	100,00%	32	100,00%	17	100,00%	54	100,00%	42	100,00%	26	100,00%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (30,77%) για τις δυνατότητες που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ άνω των είκοσι πέντε (25) ετών. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (84,38%) για τις δυνατότητες που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ από 6-10 έτη.

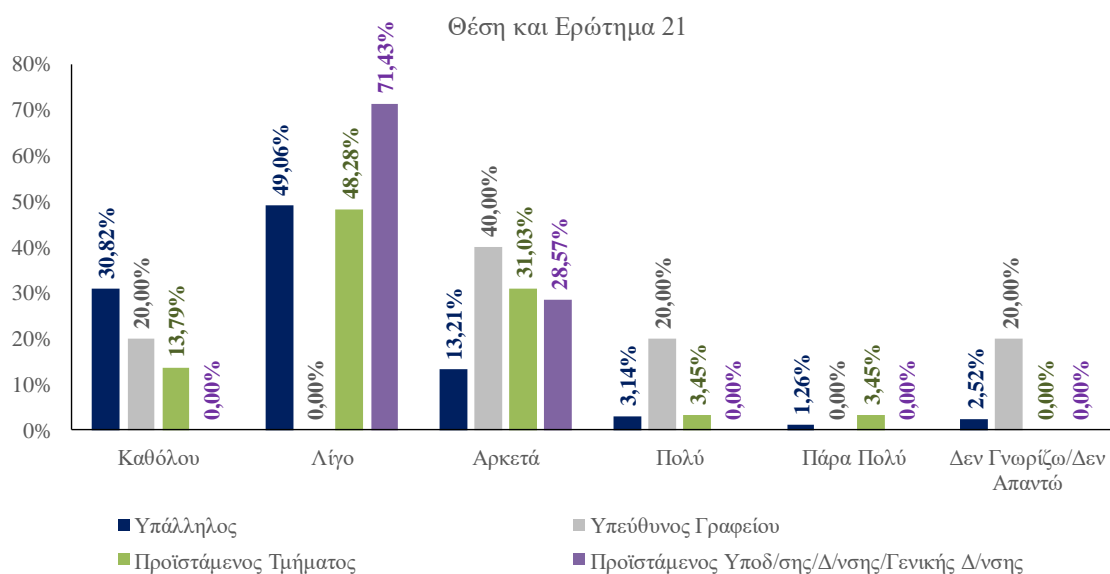


Γράφημα 4-38 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με την προϋπηρεσία.

Συσχέτιση ερώτησης 21 με τη θέση των ερωτώμενων

Πίνακας 4-47 Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την θέση των ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη Θέση	Θέση στην Υπηρεσία					% Συνόλου				
	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/Γενικής Δ/σης	Σύνολο	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/Γενικής Δ/σης	Σύνολο
Καθόλου	49	1	4	0	54	30,82%	20,00%	13,79%	0,00%	27,00%
Λίγο	78	0	14	5	97	49,06%	0,00%	48,28%	71,43%	48,50%
Αρκετά	21	2	9	2	34	13,21%	40,00%	31,03%	28,57%	17,00%
Πολύ	5	1	1	0	7	3,14%	20,00%	3,45%	0,00%	3,50%
Πάρα Πολύ	2	0	1	0	3	1,26%	0,00%	3,45%	0,00%	1,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	1	0	0	5	2,52%	20,00%	0,00%	0,00%	2,50%
Σύνολο	159	5	29	7	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



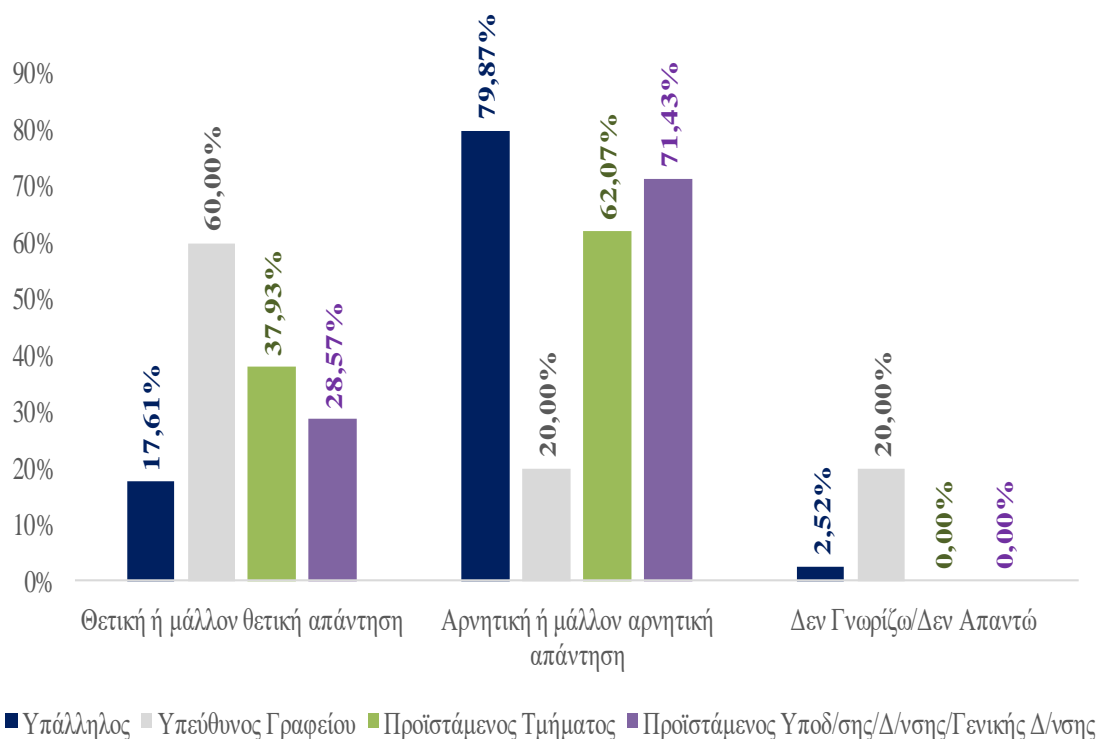
Γράφημα 4-39 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 21 με την θέση των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ΑΑΔΕ απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-48 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 21 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Υπάλληλος	% Συνόλου	Υπεύθυνος Γραφείου	% Συνόλου	Προϊστάμενος Τμήματος	% Συνόλου	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/Γενικής Δ/σης	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	28	17,61%	3	60,00%	11	37,93%	2	28,57%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	127	79,87%	1	20,00%	18	62,07%	5	71,43%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	2,52%	1	20,00%	0	0,00%	0	0,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	159	100,00%	5	100,00%	29	100,00%	7	100,00%	

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (60,00%) για τις δυνατότητες που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση Υπεύθυνου Γραφείου. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (79,87%) για τις δυνατότητες που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στους υπαλλήλους προκειμένου να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση υπαλλήλου στην ΑΑΔΕ.



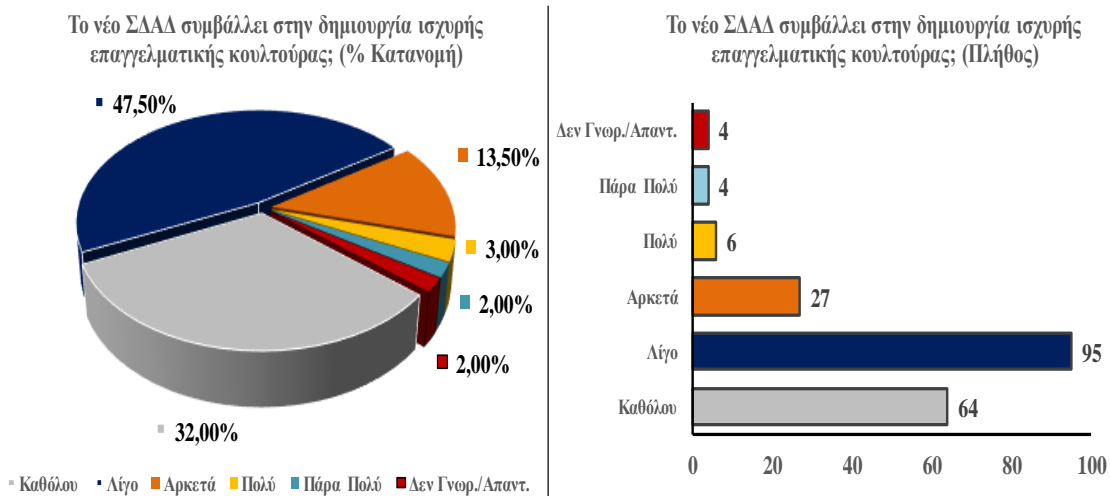
Γράφημα 4-40 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 21 σε σχέση με την θέση .

22. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας;

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (47,50%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ συμβάλλει Λίγο στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας (95 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (32%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ Δεν συμβάλλει Καθόλου στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας (64 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ συμβάλλει Αρκετά στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας (64 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ συμβάλλει Πολύ στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας (6 άτομα). Μόλις τέσσερεις (4) εργαζόμενοι (από τους ερωτώμενους) απάντησαν ότι το νέο σύστημα ΣΔΑΔ της ΑΑΔΕ συμβάλλει Πάρα Πολύ στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας (2%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 2% του συνόλου (4 άτομα).

Πίνακας 4-49 Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	64	32,00%	64	32,00%
Λίγο	95	47,50%	159	79,50%
Αρκετά	27	13,50%	186	93,00%
Πολύ	6	3,00%	192	96,00%
Πάρα Πολύ	4	2,00%	196	98,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	2,00%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

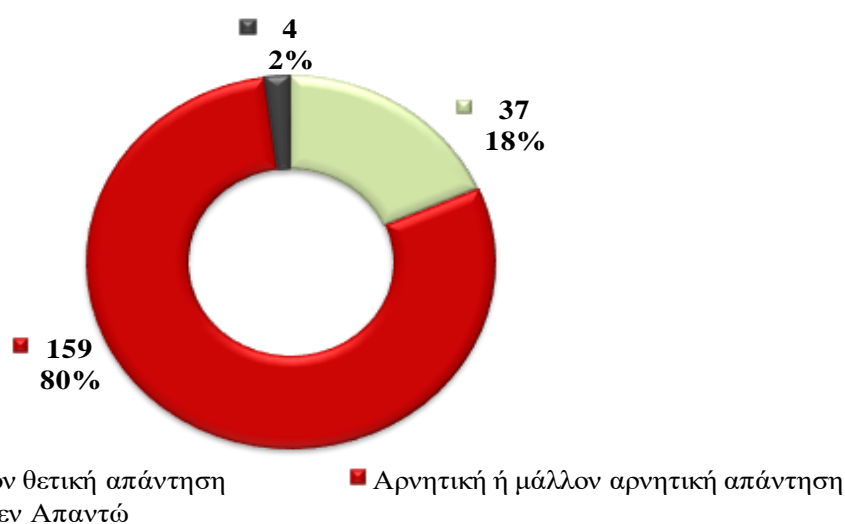


Γράφημα 4-41 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 22

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερσχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 79,50%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ συμβάλλει στην δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας. Ποσοστό (2 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (4 άτομα).

Πίνακας 4-50 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	37	18,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	159	79,50%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	4	2,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



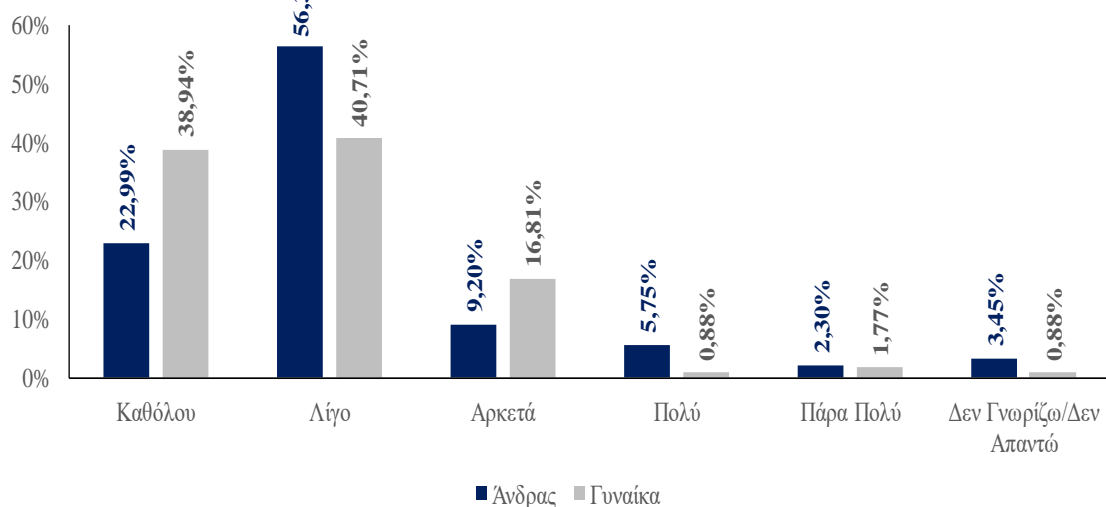
Γράφημα 4-42 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22

Συσχέτιση ερώτησης 22 με το φύλο των ερωτώμενων

Πίνακας 4-51 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με φύλλο ερωτώμενων

Συσχέτιση με Φύλο Απάντηση	Πλήθος			% Συνόλου		
	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο
Καθόλου	20	44	64	22,99%	38,94%	32,00%
Λίγο	49	46	95	56,32%	40,71%	47,50%
Αρκετά	8	19	27	9,20%	16,81%	13,50%
Πολύ	5	1	6	5,75%	0,88%	3,00%
Πάρα Πολύ	2	2	4	2,30%	1,77%	2,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1	4	3,45%	0,88%	2,00%
Σύνολο	87	113	200	100,00%	100,00%	100,00%

Φύλο και Ερώτημα 22



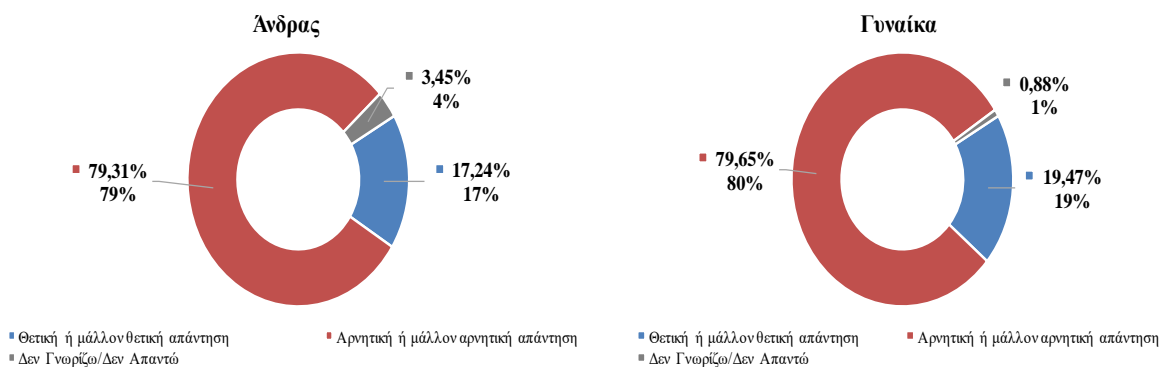
Γράφημα 4-43 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με φύλλο ερωτώμενων

Συσχετίζοντας την ερώτηση με το φύλο των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι άνδρες σε ποσοστό 17,24% (15 άτομα) έχουν θετική ή μάλλον θετική άποψη για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 19,47% (22 άτομα). Στον αντίποδα, το 79,31% των ανδρών (69 άτομα) και το 79,65% των γυναικών (90 άτομα) έχουν αρνητική ή μάλλον αρνητική άποψη για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας.

Πίνακας 4-52 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Ανδρας	% Συνόλου	Γυναίκα	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	15	17,24%	22	19,47%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	69	79,31%	90	79,65%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	3,45%	1	0,88%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	87	100,00%	113	100,00%	

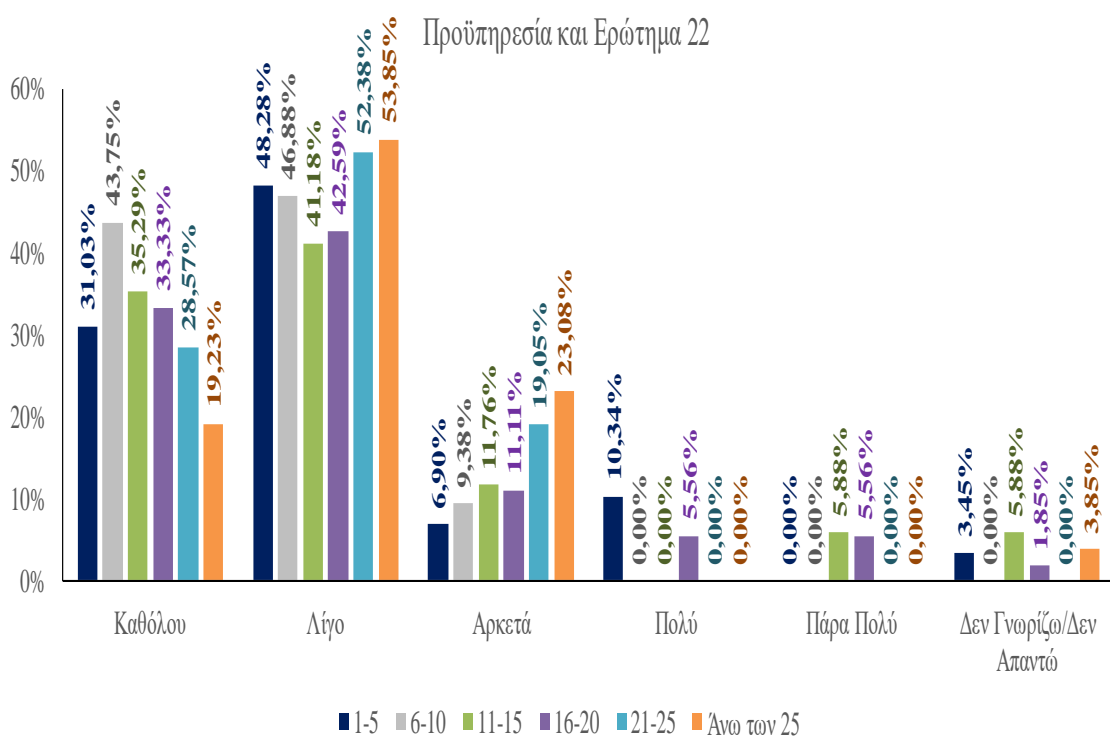
Γράφημα 4-44 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με το φύλλο.



Συσχέτιση ερώτησης 22 με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων

Πίνακας 4-53 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων2

Συσχέτιση με τη Προϋπηρεσία	Έτη προϋπηρεσίας							% Συνόλου						
	Απάντηση	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25	Σύνολο	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25
Καθόλου	9	14	6	18	12	5	64	31,03%	43,75%	35,29%	33,33%	28,57%	19,23%	32,00%
Λίγο	14	15	7	23	22	14	95	48,28%	46,88%	41,18%	42,59%	52,38%	53,85%	47,50%
Αρκετά	2	3	2	6	8	6	27	6,90%	9,38%	11,76%	11,11%	19,05%	23,08%	13,50%
Πολύ	3	0	0	3	0	0	6	10,34%	0,00%	0,00%	5,56%	0,00%	0,00%	3,00%
Πάρα Πολύ	0	0	1	3	0	0	4	0,00%	0,00%	5,88%	5,56%	0,00%	0,00%	2,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	0	1	1	0	1	4	3,45%	0,00%	5,88%	1,85%	0,00%	3,85%	2,00%
Σύνολο	29	32	17	54	42	26	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Γράφημα 4-45 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων

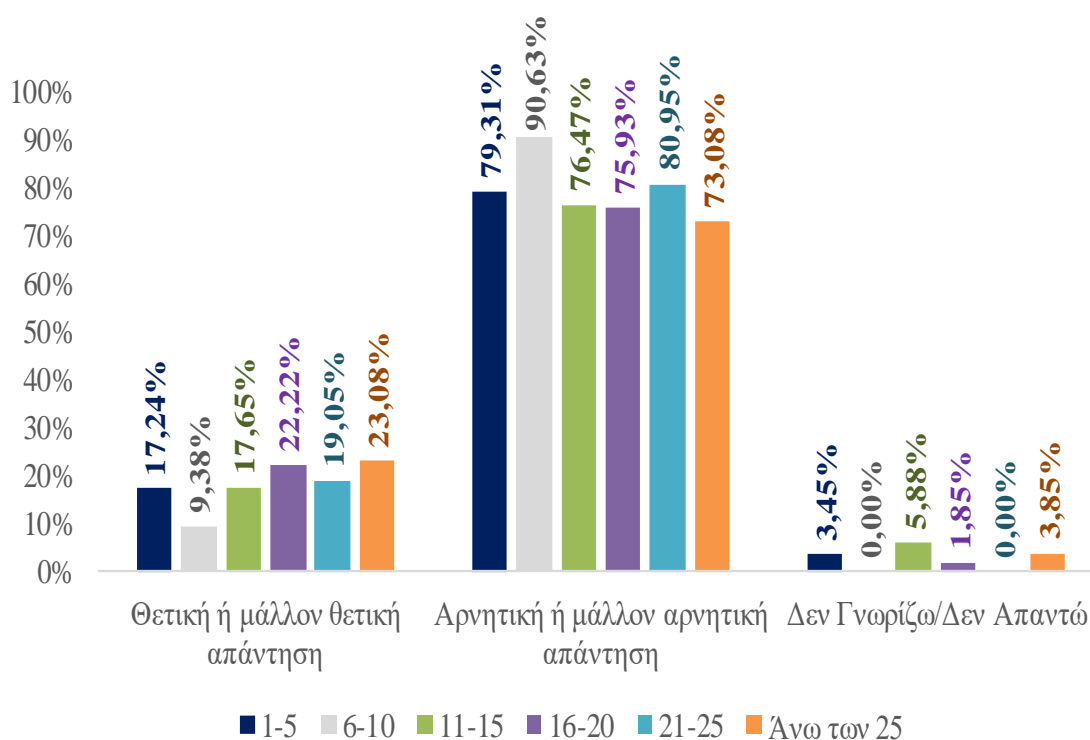
Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-54 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21-25	%	Άνω των 25	%
	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο	
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	5	17,24%	3	9,38%	3	17,65%	12	22,22%	8	19,05%	6	23,08%
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	23	79,31%	29	90,63%	13	76,47%	41	75,93%	34	80,95%	19	73,08%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	3,45%	0	0,00%	1	5,88%	1	1,85%	0	0,00%	1	3,85%
Σύνολο	29	100,00%	32	100,00%	17	100,00%	54	100,00%	42	100,00%	26	100,00%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (22,22%) για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της

ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ 16-20 ετών. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (90,63%) για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ από 6-10 έτη



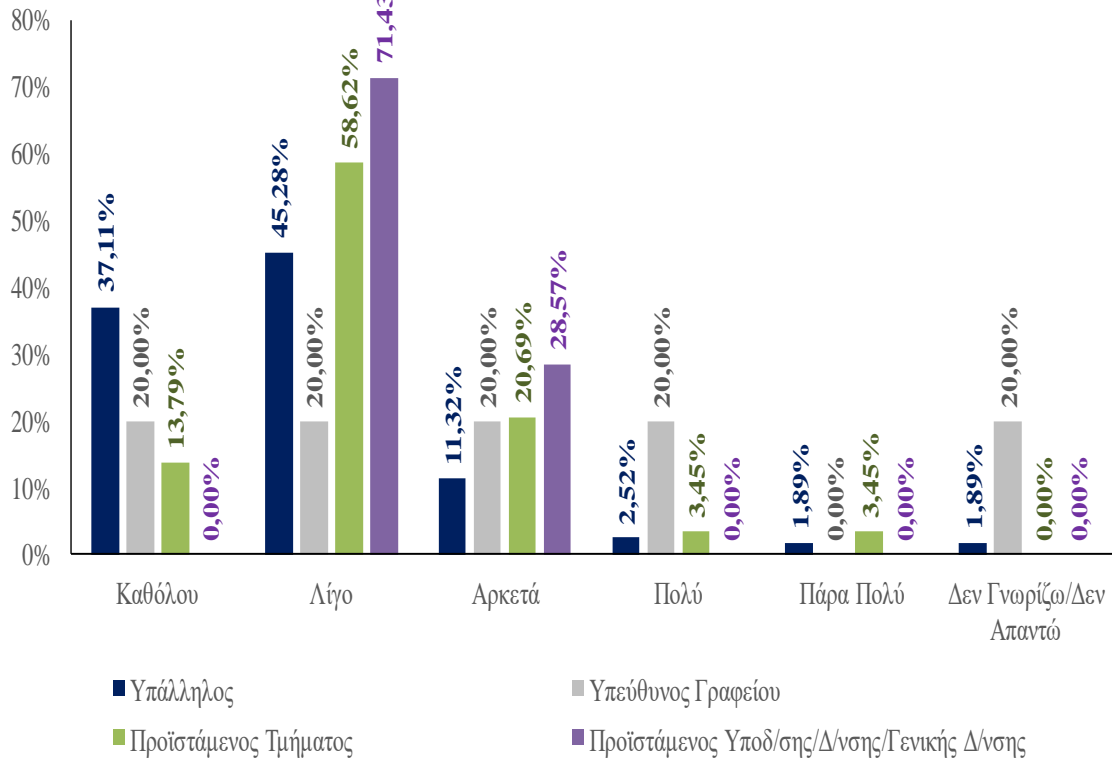
Γράφημα 4-46 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με την προϋπηρεσία

Συσχέτιση ερώτησης 22 με τη θέση των ερωτώμενων

Πίνακας 4-55 Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την θέση των ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη θέση	Θέση στην Υπηρεσία					% Συνόλου					
	Απάντηση	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδισ/Δ/νσης /Γενικής Δ/νσης	Σύνολο	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδισ/Δ/νσης /Γενικής Δ/νσης	Σύνολο
Καθόλου		59	1	4	0	64	37,11%	20,00%	13,79%	0,00%	32,00%
Λίγο		72	1	17	5	95	45,28%	20,00%	58,62%	71,43%	47,50%
Αρκετά		18	1	6	2	27	11,32%	20,00%	20,69%	28,57%	13,50%
Πολύ		4	1	1	0	6	2,52%	20,00%	3,45%	0,00%	3,00%
Πάρα Πολύ		3	0	1	0	4	1,89%	0,00%	3,45%	0,00%	2,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ		3	1	0	0	4	1,89%	20,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Σύνολο		159	5	29	7	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Θέση και Ερώτημα 22



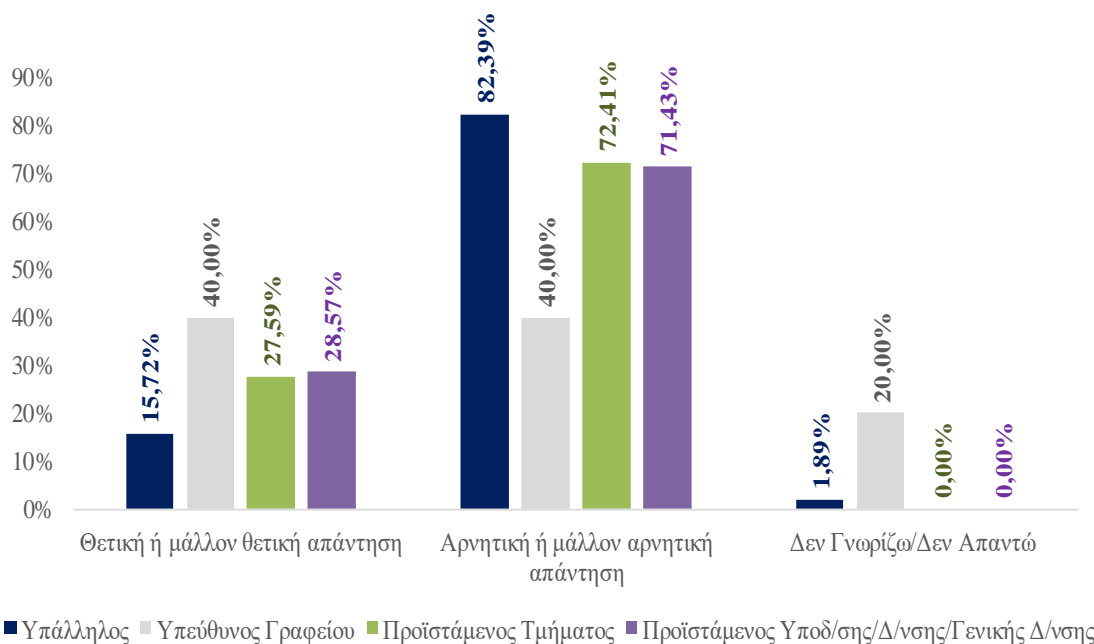
Γράφημα 4-47 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 22 με την θέση των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ΑΑΔΕ απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-56 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 22 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Υπάλληλος	% Συνόλου	Υπεύθυνος Γραφείου	% Συνόλου	Προϊστάμενος Τμήματος	% Συνόλου	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/ Γενικής Δ/σης	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	25	15,72%	2	40,00%	8	27,59%	2	28,57%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	131	82,39%	2	40,00%	21	72,41%	5	71,43%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,89%	1	20,00%	0	0,00%	0	0,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	159	100,00%	5	100,00%	29	100,00%	7	100,00%	

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (40,00%) για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση Υπεύθυνου Γραφείου. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (82,39%) για τη συμβολή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ στη δημιουργία επαγγελματικής κουλτούρας εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση υπαλλήλου στην ΑΑΔΕ.



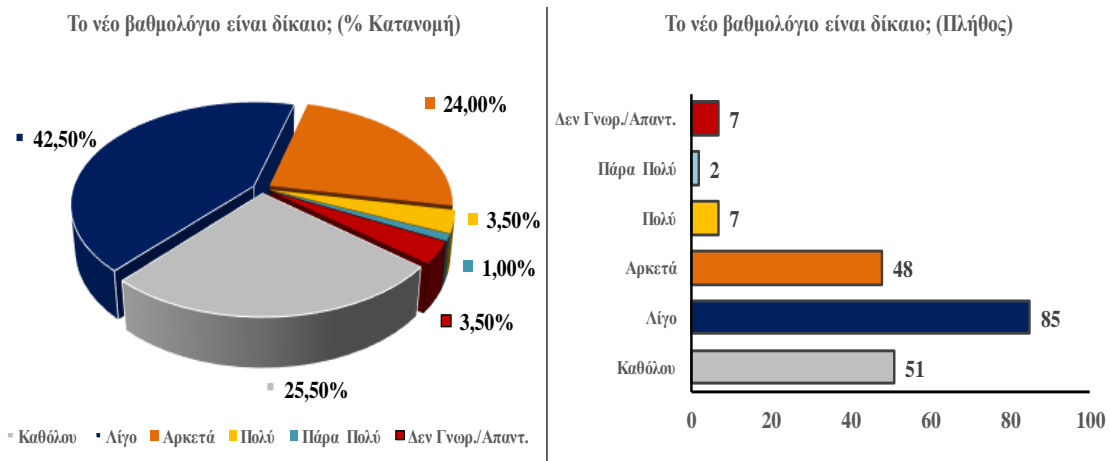
Γράφημα 4-48 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 22 σε σχέση με την θέση .

23. Θεωρείτε ότι το νέο βαθμολόγιο είναι δίκαιο;

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (42,50%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι Λίγο δίκαιο (85 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (25,5%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ Δεν είναι Καθόλου δίκαιο (51 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι Αρκετά δίκαιο ανέρχονται στο 24% επί του συνόλου (48 άτομα). Το 3,5% θεωρούν ότι το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι Πολύ δίκαιο (7 άτομα). Μόλις δύο (2) εργαζόμενοι (από τους ερωτώμενους) απάντησαν ότι το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι Πάρα Πολύ δίκαιο (1%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 3,5% του συνόλου (7 άτομα).

Πίνακας 4-57 το νέο βαθμολόγιο είναι δίκαιο;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	51	25,50%	51	25,50%
Λίγο	85	42,50%	136	68,00%
Αρκετά	48	24,00%	184	92,00%
Πολύ	7	3,50%	191	95,50%
Πάρα Πολύ	2	1,00%	193	96,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	7	3,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

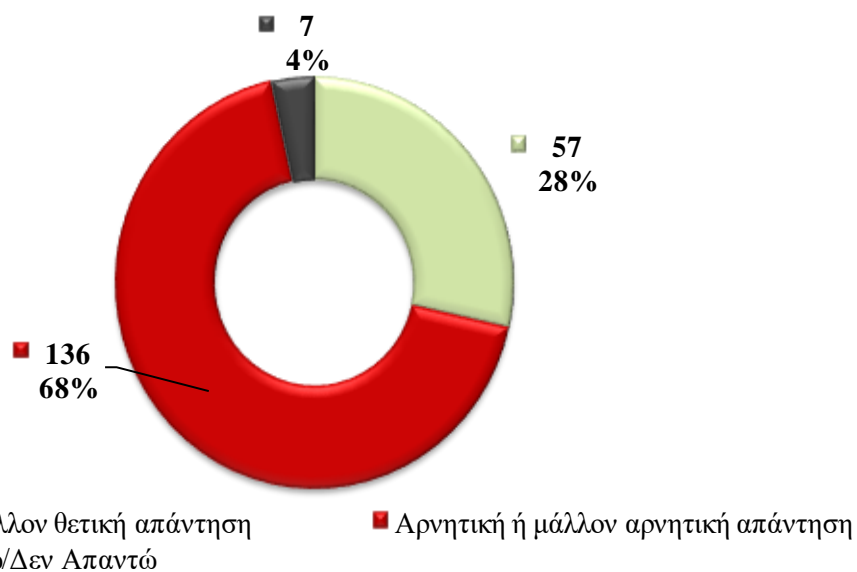


Γράφημα 4-49 Κατανομές απαντήσεων συμμετεχόντων στο ερώτημα 23

Και στην περίπτωση αυτή από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερिशύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 68%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με εάν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο. Ποσοστό (3,50 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (7 άτομα).

Πίνακας 4-58 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	57	28,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	136	68,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	7	3,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	

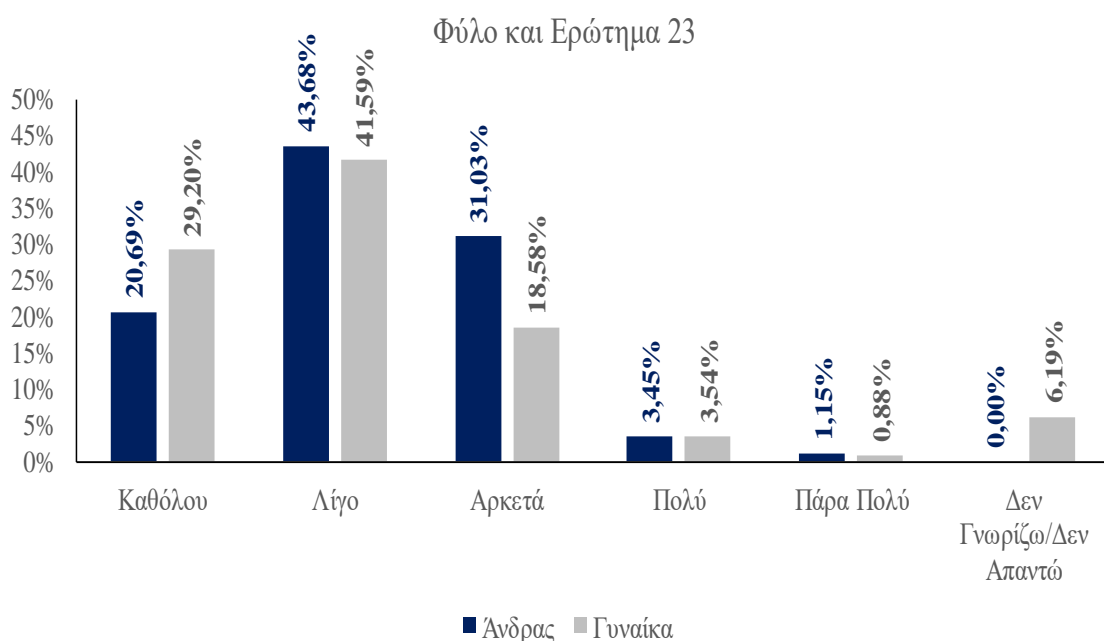


Γράφημα 4-50 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23

Συσχέτιση ερώτησης 23 με το φύλο των ερωτώμενων

Πίνακας 4-59 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με φύλλο ερωτώμενων

Συσχέτιση με Φύλο Απάντηση	Πλήθος			% Συνόλου		
	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολο
Καθόλου	18	33	51	20,69%	29,20%	25,50%
Λίγο	38	47	85	43,68%	41,59%	42,50%
Αρκετά	27	21	48	31,03%	18,58%	24,00%
Πολύ	3	4	7	3,45%	3,54%	3,50%
Πάρα Πολύ	1	1	2	1,15%	0,88%	1,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	7	7	0,00%	6,19%	3,50%
Σύνολο	87	113	200	100,00%	100,00%	100,00%

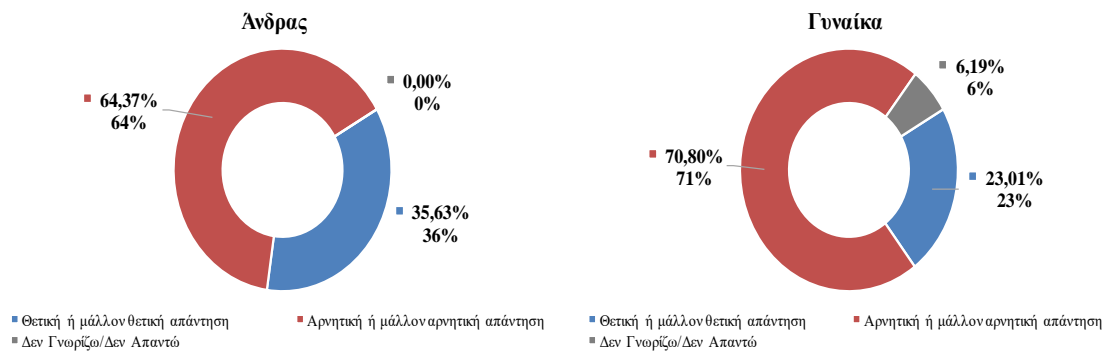


Γράφημα 4-51 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με φύλλο ερωτώμενων

Συσχετίζοντας την ερώτηση με το φύλο των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι άνδρες σε ποσοστό 35,63% (31 άτομα) έχουν θετική ή μάλλον θετική άποψη για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 23,01% (26 άτομα). Στον αντίποδα, το 67,37% των ανδρών (56 άτομα) και το 70,80% των γυναικών (80 άτομα) έχουν αρνητική ή μάλλον αρνητική άποψη για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο.

Πίνακας 4-60 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Ανδρας	% Συνόλου	Γυναίκα	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	31	35,63%	26	23,01%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	56	64,37%	80	70,80%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	0,00%	7	6,19%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	87	100,00%	113	100,00%	



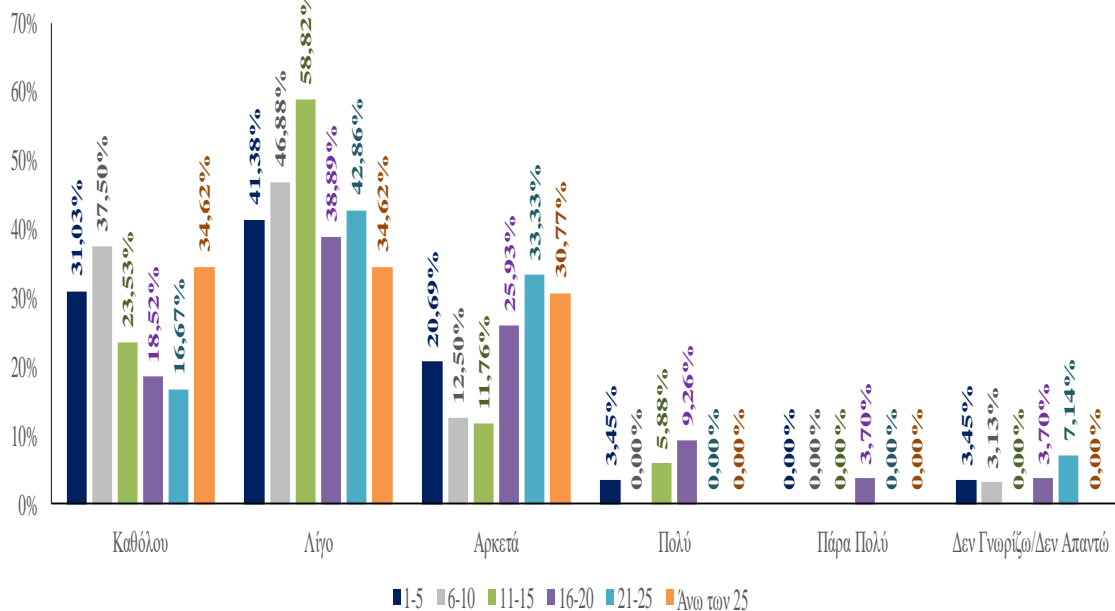
Γράφημα 4-52 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με το φύλλο.

Συσχέτιση ερώτησης 23 με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων

Πίνακας 4-61 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη Προϋπηρεσία	Έτη προϋπηρεσίας							% Συνόλου						
	Απάντηση	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25	Σύνολο	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25
Καθόλου	9	12	4	10	7	9	51	31,03%	37,50%	23,53%	18,52%	16,67%	34,62%	25,50%
Λίγο	12	15	10	21	18	9	85	41,38%	46,88%	58,82%	38,89%	42,86%	34,62%	42,50%
Αρκετά	6	4	2	14	14	8	48	20,69%	12,50%	11,76%	25,93%	33,33%	30,77%	24,00%
Πολύ	1	0	1	5	0	0	7	3,45%	0,00%	5,88%	9,26%	0,00%	0,00%	3,50%
Πάρα Πολύ	0	0	0	2	0	0	2	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%	1,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	1	0	2	3	0	7	3,45%	3,13%	0,00%	3,70%	7,14%	0,00%	3,50%
Σύνολο	29	32	17	54	42	26	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Προϋπηρεσία και Ερώτημα 23



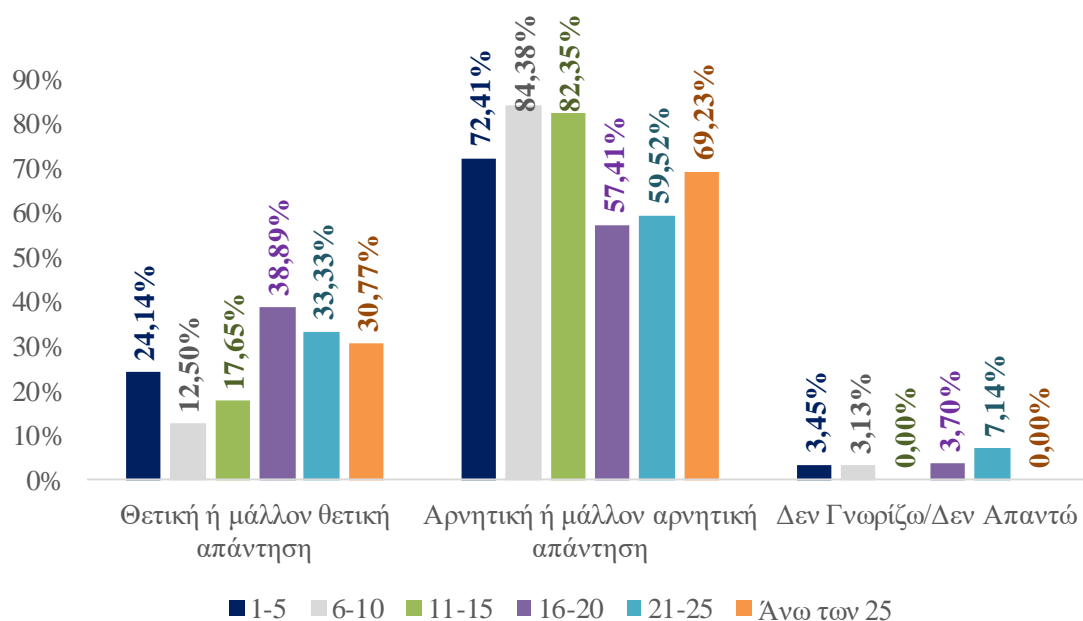
Γράφημα 4-53 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-62 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21-25	%	Ανω των 25	%
	Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου	
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	7	24,14%	4	12,50%	3	17,65%	21	38,89%	14	33,33%	8	30,77%
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	21	72,41%	27	84,38%	14	82,35%	31	57,41%	25	59,52%	18	69,23%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	1	3,45%	1	3,13%	0	0,00%	2	3,70%	3	7,14%	0	0,00%
Σύνολο	29	100,00%	32	100,00%	17	100,00%	54	100,00%	42	100,00%	26	100,00%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (38,89%) για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ 16-20 ετών. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (84,38%) για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ από 6-10 έτη



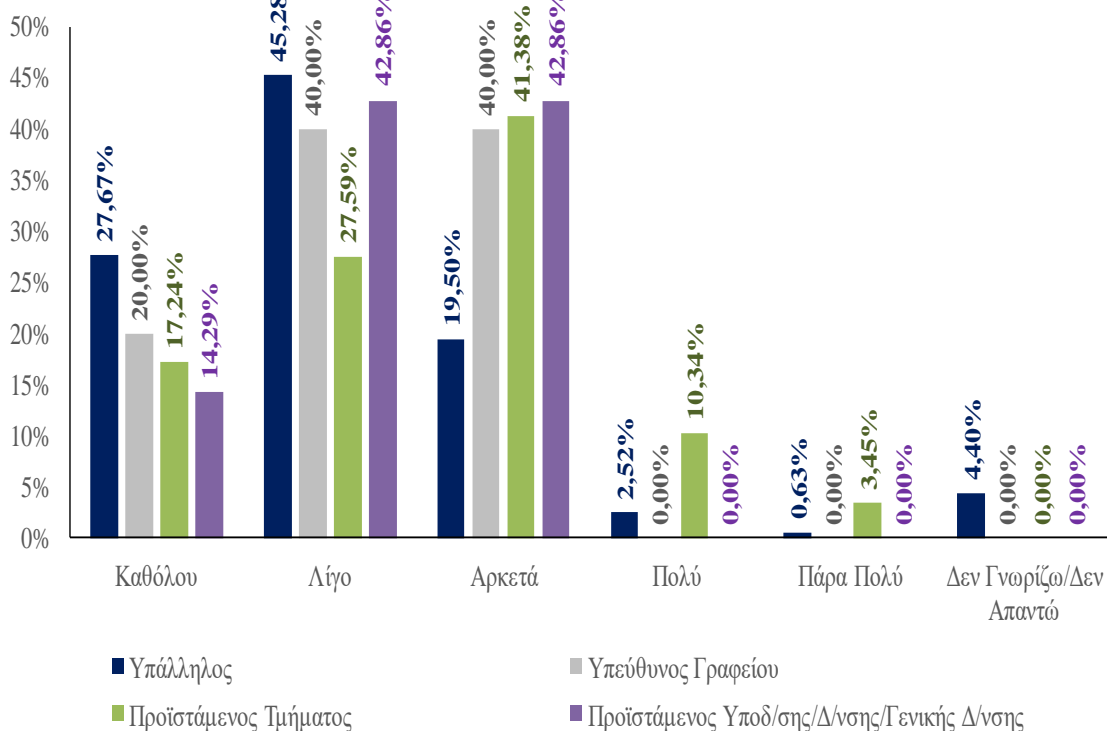
Γράφημα 4-54 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με την προϋπηρεσία

Συσχέτιση ερώτησης 23 με τη θέση των ερωτώμενων

Πίνακας 4-63 Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την θέση των ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη θέση	Θέση στην Υπηρεσία					% Συνόλου				
	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/Γενικής Δ/σης	Σύνολο	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης/Γενικής Δ/σης	Σύνολο
Καθόλου	44	1	5	1	51	27,67%	20,00%	17,24%	14,29%	25,50%
Λίγο	72	2	8	3	85	45,28%	40,00%	27,59%	42,86%	42,50%
Άρκετά	31	2	12	3	48	19,50%	40,00%	41,38%	42,86%	24,00%
Πολύ	4	0	3	0	7	2,52%	0,00%	10,34%	0,00%	3,50%
Πάρα Πολύ	1	0	1	0	2	0,63%	0,00%	3,45%	0,00%	1,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	7	0	0	0	7	4,40%	0,00%	0,00%	0,00%	3,50%
Σύνολο	159	5	29	7	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Θέση και Ερώτημα 23



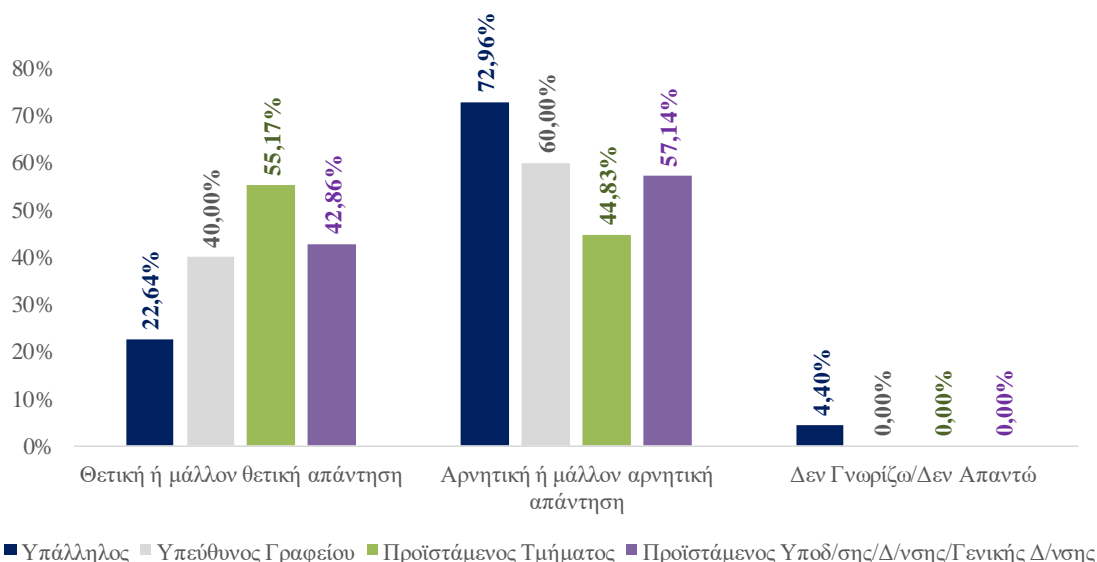
Γράφημα 4-55 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 23 με την θέση των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ΑΑΔΕ απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-64 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 23 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Υπάλληλος	% Συνόλου	Υπεύθυνος Γραφείου	% Συνόλου	Προϊστάμενος Τμήματος	% Συνόλου	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/νσης/Γενικής Δ/νσης	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	36	22,64%	2	40,00%	16	55,17%	3	42,86%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	116	72,96%	3	60,00%	13	44,83%	4	57,14%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	7	4,40%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	159	100,00%	5	100,00%	29	100,00%	7	100,00%	

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (55,17%) για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση Προϊσταμένου Τμήματος. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (72,96%) για το αν το νέο βαθμολόγιο της ΑΑΔΕ είναι δίκαιο εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση υπαλλήλου στην ΑΑΔΕ.



Γράφημα 4-56 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 23 σε σχέση με την θέση .

24. Θεωρείτε ότι το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη;

Στην εξεταζόμενη ερώτηση υπερισχύει το ποσοστό (41,50%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ αποτελεί Λίγο κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη (83 άτομα). Ακολουθεί το ποσοστό (27,5%) όσων από τους μετέχοντες θεωρούν ότι το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ Δεν αποτελεί Καθόλου κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη (55 άτομα). Όσοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ αποτελεί Αρκετά κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη ανέρχονται στο 20% επί του συνόλου (40 άτομα). Το 5,5% θεωρούν ότι το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ αποτελεί Πολύ κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη (11 άτομα). Οκτώ (8) εργαζόμενοι (από τους ερωτώμενους) απάντησαν ότι το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ αποτελεί Πάρα Πολύ κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη (4%). Το ποσοστό όσων δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν αντιστοιχεί στο 1,5% του συνόλου (3 άτομα).

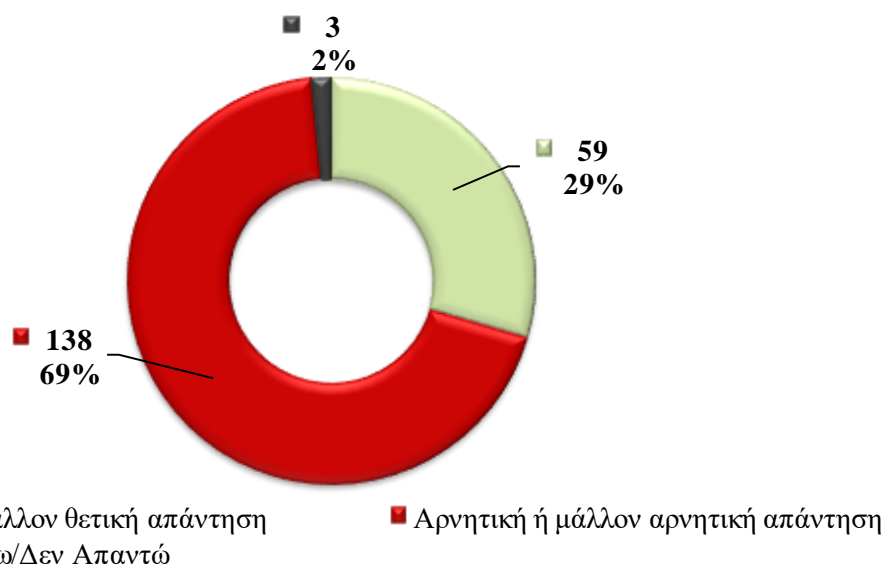
Πίνακας 4-65 το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη;

Απάντηση	Πλήθος	% Συνόλου	Αθροιστικά	% Αθροιστικά
Καθόλου	55	27,50%	55	27,50%
Λίγο	83	41,50%	138	69,00%
Αρκετά	40	20,00%	178	89,00%
Πολύ	11	5,50%	189	94,50%
Πάρα Πολύ	8	4,00%	197	98,50%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,50%	200	100,00%
Σύνολο	200	100,00%		

Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι αρνητικές ή μάλλον αρνητικές (Καθόλου, Λίγο) σε σχέση με την εξεταζόμενη ερώτηση υπερσχύουν συντριπτικά με ποσοστό επί του συνόλου της τάξης του 69%. Μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν εκφράζει θετική ή μάλλον θετική άποψη, σχετικά με εάν το νέο σύστημα αποδοχών της ΑΑΔΕ αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη. Ποσοστό (1,50 %) στην εξεταζόμενη ερώτηση έχουν όσοι δεν γνωρίζουν ή δεν απάντησαν στην ερώτηση (3 άτομα).

Πίνακας 4-66 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Πλήθη	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	59	29,50%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	138	69,00%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,50%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	200	100,00%	



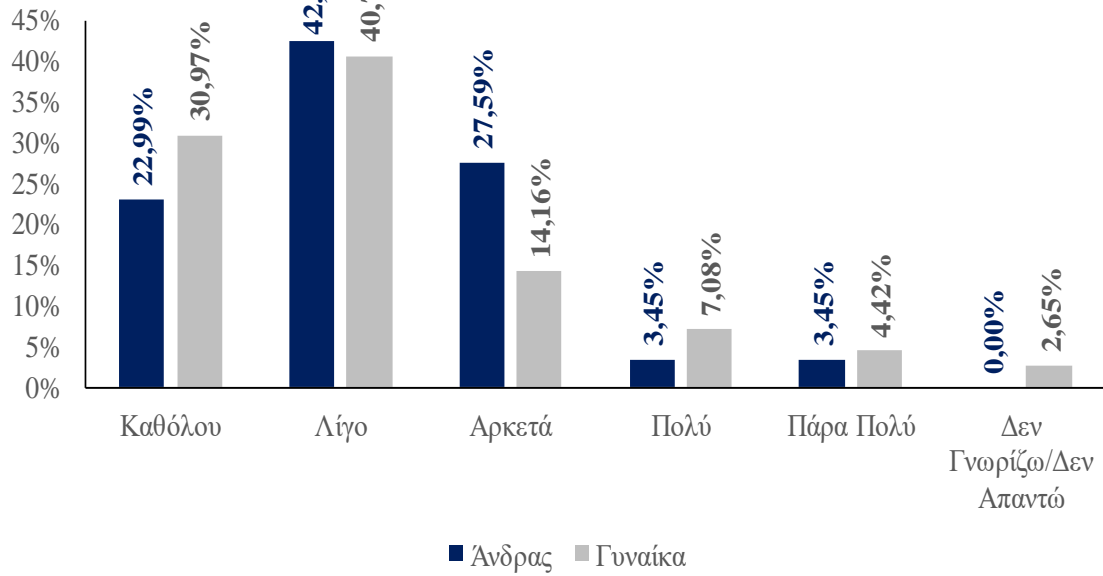
Γράφημα 4-57 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24

Συσχέτιση ερώτησης 24 με το φύλο των ερωτούμενων

Πίνακας 4-67 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με φύλο ερωτούμενων

Συσχέτιση με Φύλο Απάντηση	Πλήθος			% Συνόλου		
	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολα	Ανδρας	Γυναίκα	Σύνολα
Καθόλου	20	35	55	22,99%	30,97%	27,50%
Λίγο	37	46	83	42,53%	40,71%	41,50%
Αρκετά	24	16	40	27,59%	14,16%	20,00%
Πολύ	3	8	11	3,45%	7,08%	5,50%
Πάρα Πολύ	3	5	8	3,45%	4,42%	4,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	3	3	0,00%	2,65%	1,50%
Σύνολο	87	113	200	100,00%	100,00%	100,00%

Φύλο και Ερώτημα 24

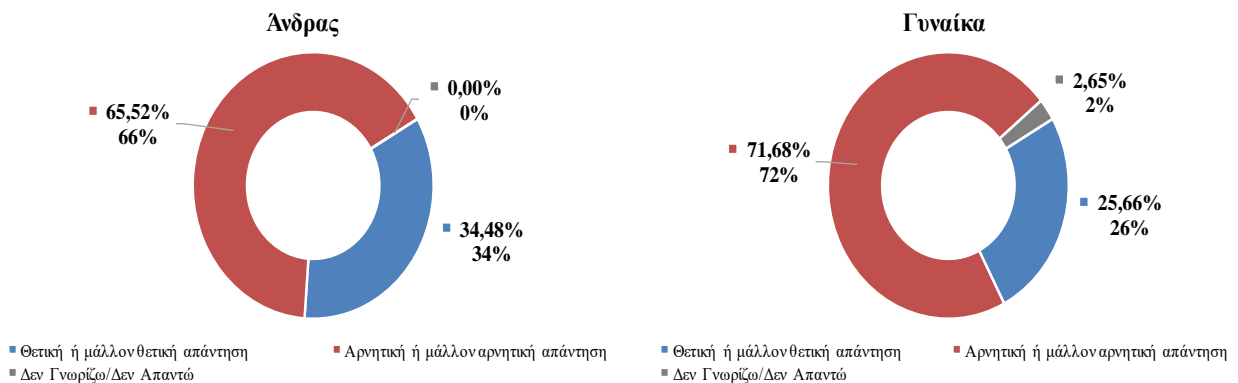


Γράφημα 4-58 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με φύλλο ερωτώμενων

Συσχετίζοντας την ερώτηση με το φύλο των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι άνδρες σε ποσοστό 34,48% (30 άτομα) έχουν θετική ή μάλλον θετική άποψη για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 25,66%(29 άτομα). Στον αντίποδα, το 65,52% των ανδρών (57 άτομα) και το 71,68% των γυναικών (81 άτομα) έχουν αρνητική ή μάλλον αρνητική άποψη για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη.

Πίνακας 4-68 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με το φύλο σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Άνδρας	% Συνόλου	Γυναίκα	% Συνόλου	Αποτελείται από
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	30	34,48%	29	25,66%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	57	65,52%	81	71,68%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	0,00%	3	2,65%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	87	100,00%	113	100,00%	



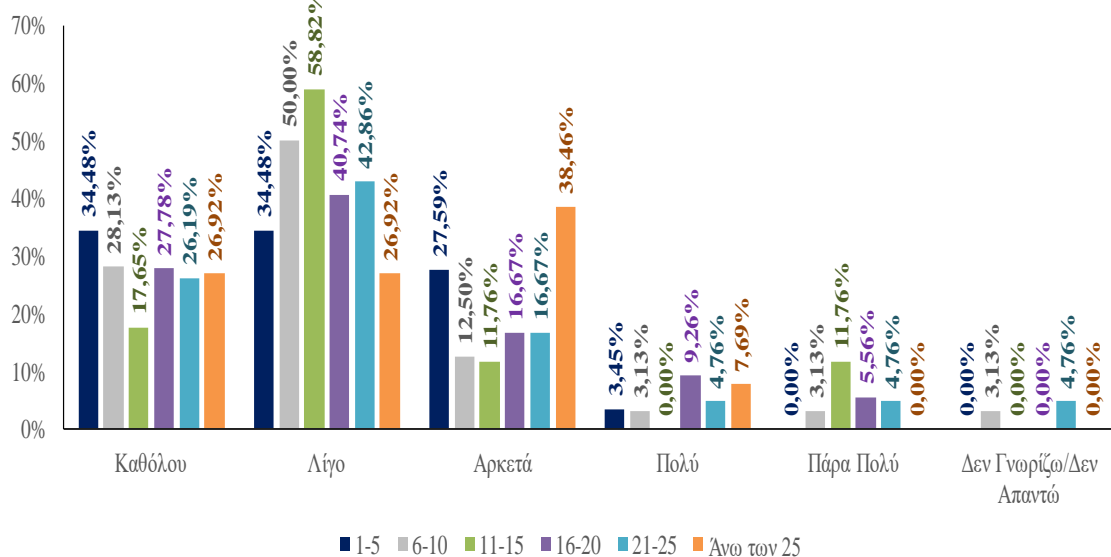
Γράφημα 4-59 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με το φύλλο.

Συσχέτιση ερώτησης 23 με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων

Πίνακας 4-69 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την προϋπηρεσία ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη Προϋπηρεσία	Έτη προϋπηρεσίας							% Συνόλου						
	Απάντηση	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25	Σύνολο	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	Άνω των 25
Καθόλου	10	9	3	15	11	7	55	34,48%	28,13%	17,65%	27,78%	26,19%	26,92%	27,50%
Λίγο	10	16	10	22	18	7	83	34,48%	50,00%	58,82%	40,74%	42,86%	26,92%	41,50%
Αρκετά	8	4	2	9	7	10	40	27,59%	12,50%	11,76%	16,67%	16,67%	38,46%	20,00%
Πολύ	1	1	0	5	2	2	11	3,45%	3,13%	0,00%	9,26%	4,76%	7,69%	5,50%
Πάρα Πολύ	0	1	2	3	2	0	8	0,00%	3,13%	11,76%	5,56%	4,76%	0,00%	4,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	1	0	0	2	0	3	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%	4,76%	0,00%	1,50%
Σύνολο	29	32	17	54	42	26	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Προϋπηρεσία και Ερώτημα 24



Γράφημα 4-60 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την προϋπηρεσία των ερωτώμενων

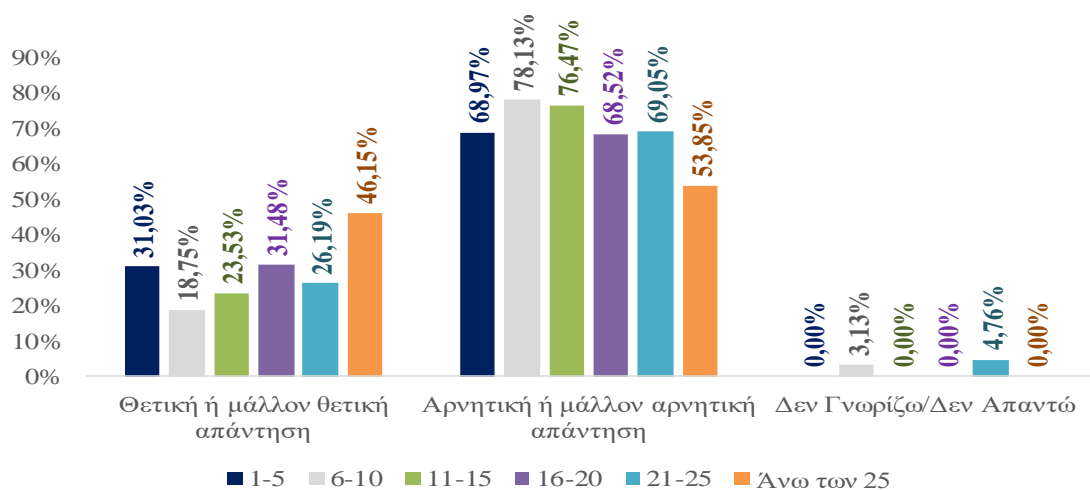
Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-70 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21-25	%	Άνω των 25	%
		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου		Συνόλου
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	9	31,03%	6	18,75%	4	23,53%	17	31,48%	11	26,19%	12	46,15%
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	20	68,97%	25	78,13%	13	76,47%	37	68,52%	29	69,05%	14	53,85%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	0	0,00%	1	3,13%	0	0,00%	0	0,00%	2	4,76%	0	0,00%
Σύνολο	29	100,00%	32	100,00%	17	100,00%	54	100,00%	42	100,00%	26	100,00%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (46,15%) για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ άνω των 25 ετών. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων

(78,13%) για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη εμφανίζεται στους ερωτώμενους με έτη προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ από 6-10 έτη

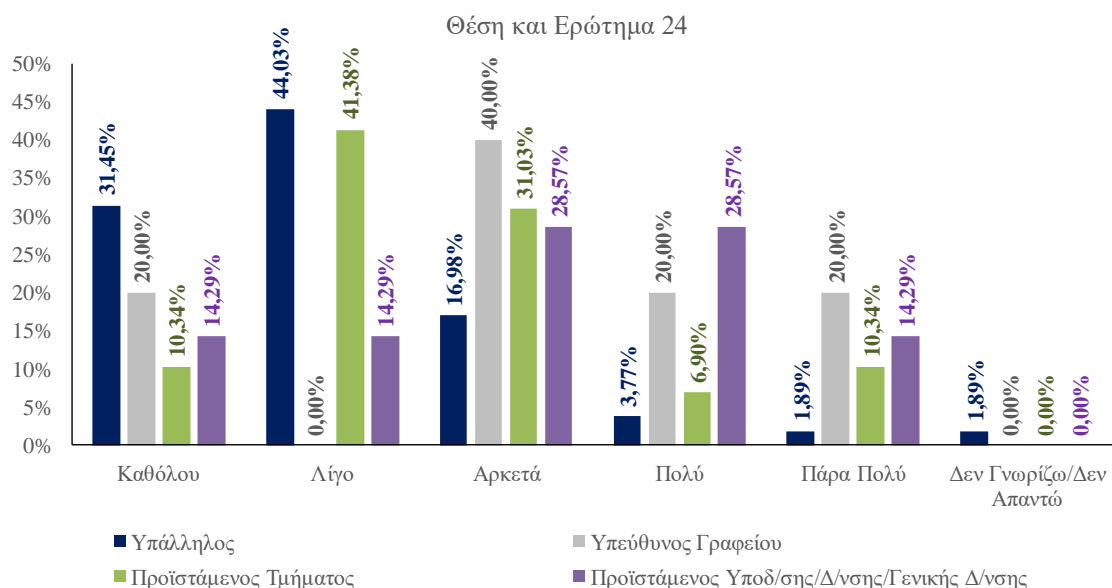


Γράφημα 4-61 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με την προϋπηρεσία

Συσχέτιση ερώτησης 24 με τη θέση των ερωτώμενων

Πίνακας 4-71 Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την θέση των ερωτώμενων

Συσχέτιση με τη Θέση	Θέση στην Υπηρεσία					% Συνόλου				
	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης /Γενικής Δ/σης	Σύνολο	Υπάλληλος	Υπεύθυνος Γραφείου	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Υποδ/σης/Δ/σης /Γενικής Δ/σης	Σύνολο
Καθόλου	50	1	3	1	55	31,45%	20,00%	10,34%	14,29%	27,50%
Λίγο	70	0	12	1	83	44,03%	0,00%	41,38%	14,29%	41,50%
Αρκετά	27	2	9	2	40	16,98%	40,00%	31,03%	28,57%	20,00%
Πολύ	6	1	2	2	11	3,77%	20,00%	6,90%	28,57%	5,50%
Πάρα Πολύ	3	1	3	1	8	1,89%	20,00%	10,34%	14,29%	4,00%
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	0	0	0	3	1,89%	0,00%	0,00%	0,00%	1,50%
Σύνολο	159	5	29	7	200	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



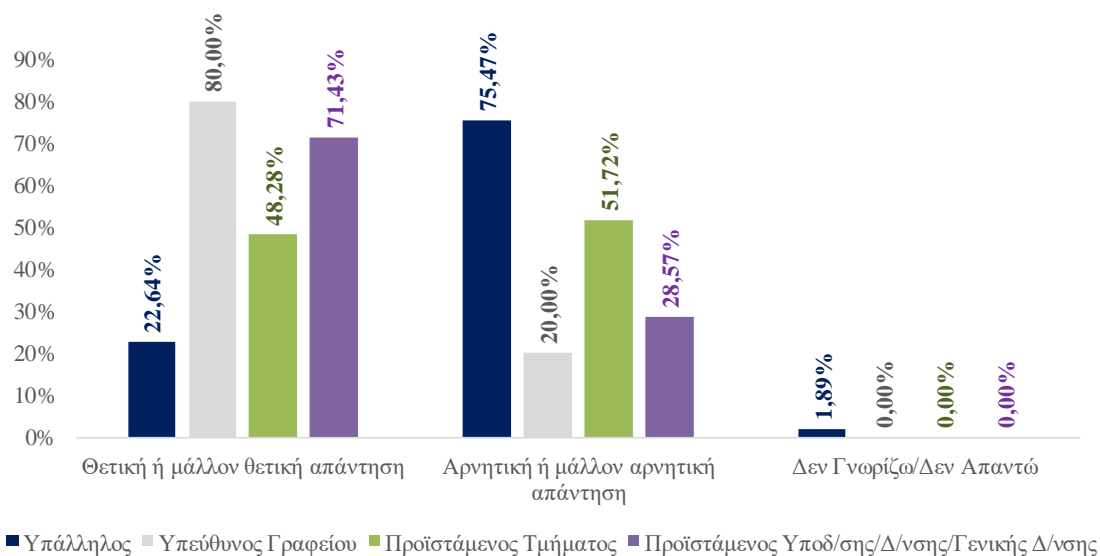
Γράφημα 4-62 Κατανομή - Συσχέτιση ερωτήματος 24 με την θέση των ερωτώμενων

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης του εξεταζόμενου ερωτήματος με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στην ΑΑΔΕ απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα

Πίνακας 4-72 Διαχωρισμός απαντήσεων ερωτήματος 24 σε σχέση με την θέση σε θετικές και αρνητικές

Γενικές Κατηγορίες	Υπάλληλος	%	Υπεύθυνος	%	Προϊστάμενος	%	Προϊστάμενος	%	Αποτελείται από
	Συνόλου	Συνόλου	Γραφείου	Συνόλου	Τμήματος	Συνόλου	Υποδ/σης/Δ/νσης/ Γενικής Δ/νσης	Συνόλου	
Θετική ή μάλλον θετική απάντηση	36	22,64%	4	80,00%	14	48,28%	5	71,43%	Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ
Αρνητική ή μάλλον αρνητική απάντηση	120	75,47%	1	20,00%	15	51,72%	2	28,57%	Καθόλου, Λίγο
Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ	3	1,89%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ
Σύνολο	159	100,00%	5	100,00%	29	100,00%	7	100,00%	

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θετικών ή μάλλον θετικών απόψεων (80,00%) για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση Υπεύθυνου Γραφείου. Στον αντίποδα το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών ή μάλλον αρνητικών απόψεων (75,47%) για το αν το νέο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για επαγγελματική ανέλιξη εμφανίζεται στους ερωτώμενους με θέση υπαλλήλου στην ΑΑΔΕ.



Γράφημα 4-63 Θετικές και αρνητικές απαντήσεις ερωτήματος 24 σε σχέση με την θέση

4.8. Συμπεράσματα

Ο κύριος σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αξιολογήσει το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που θεσπίστηκε από την ΑΑΔΕ και να ερευνήσει κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους οποίους επιδιώκει. Ειδικότερα μελετήθηκε η επάρκεια των παρεχόμενων κινήτρων από το νέο σύστημα, η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σύνδεση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με το βαθμολόγιο, η αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησής και η σύνδεσή του με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.

Η μελέτη επικεντρώθηκε Στα περιγράμματα Θέσης Εργασίας, στα κίνητρα (επιδόματα θέσης εργασίας, αμοιβές επίτευξης στόχων και δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης), τον καθορισμό στόχων και το σύστημα αξιολόγησης στη βάση της μελέτης περίπτωσης της ΑΑΔΕ .

Τα κύρια ευρήματα μπορούν να αναλυθούν σε τρεις κατηγορίες στη βάση όσων αναφέρθηκαν παραπάνω ως εξής:

1. Περιγράμματα Θέσης Εργασίας και η σύνδεσή τους με επίδομα θέσης.
2. Καθορισμός στόχων οργανισμού και αμοιβές επίτευξης στόχων
3. Αξιολόγηση εργαζομένων και δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης

ι. Περιγράμματα Θέσης Εργασίας και επίδομα θέσης.

Τα ευρήματα από την στατιστική έρευνα σε σχέση με τα ΠΘΕ και την σύνδεση αυτών με το επίδομα θέσης είναι, ότι παρά το γεγονός ότι ο σχεδιασμός των ΠΘΕ έγινε με τρόπο που σε θετικό βαθμό ανταποκρίνεται στις πραγματικές εργασίες που καλείται να εκτελέσει κάθε εργαζόμενος που ανήκει σε ένα από αυτά τα περιγράμματα, εντούτοις οι αμοιβές που συνδέονται με τα ΠΘΕ δεν είναι αποδεκτές σε μεγάλο ποσοστό από τους εργαζόμενους με την πλειοψηφία αυτών να θεωρεί ότι η παραπάνω σύνδεση είναι λίγο ή καθόλου δίκαιη. Θεωρούν λοιπόν ότι οι εργασίες που εκτελούν είναι αυξημένης βαρύτητας και θα έπρεπε να αμείβονται περισσότερο. Δεν έχουν κατ'επέκταση εκτιμηθεί και μοριοδοτηθεί σωστά τα κριτήρια (γνώσεις και εμπειρία, πολυπλοκότητα, κριτική σκέψη, επικοινωνία, συνθήκες εργασίας) βάσει των οποίων συνδέθηκε το κάθε ΠΘΕ με το συγκεκριμένο επίδομα θέσης.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος θεωρεί ότι εργαζόμενοι με τα ίδια καθήκοντα δεν αμείβονται με το ίδιο επίδομα θέσης, αφήνοντας έτσι αμφιβολία για τον τρόπο αξιολόγησης των θέσεων και την κατάταξή τους σε δεκατρείς βαθμίδες και

δημιουργώντας ένα αίσθημα αδικίας γύρω από τη σύνδεση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με τα επιδόματα θέσης.

Έτσι ενώ θα έπρεπε όπως προκύπτει από τη θεωρία μέσα από τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας να οδηγούμαστε σε ένα σύστημα αμοιβών δικαιότερο αφού οι απολαβές των υπαλλήλων εξαρτώνται από τον βαθμό ευθύνης, την σπουδαιότητα και την πολυπλοκότητα των εργασιών που τους ανατίθενται, όπως αυτές αποτυπώνονται στα περιγράμματα θέσεων εργασίας αυτό δεν προκύπτει από την παρούσα έρευνα.

ii. Καθορισμός στόχων οργανισμού και αμοιβές επίτευξης στόχων

Οι επόμενες μεταβλητές που εξετάστηκαν είναι α) αυτή που αφορά στον καθορισμό των στόχων και β) αυτή που αφορά στις αμοιβές που δίνονται (με την μορφή bonus) για την επίτευξη των στόχων. Τα ευρήματα σε σχέση την μεταβλητή αυτή ήταν ότι ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί σε θετικό βαθμό ότι οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι και χρονικά οριοθετημένοι, εντούτοις η πλειοψηφία αυτών ισχυρίζεται ότι δεν είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι.

Η σημασία της θέσπισης των στόχων και σε σχέση με την απόδοση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική σύμφωνα με την θεωρία. Οι στόχοι αν δεν είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι οδηγούν σε απογοήτευση τους εργαζομένους και λειτουργεί ως αντικίνητρο για την απόδοσή τους.

Αν και οριακά η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αμοιβή επίτευξης στόχων με το επίδομα θέσης εντούτοις η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων δεν είναι δίκαιο. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το σύστημα αμοιβής επίτευξης στόχων να μην αποτελεί κίνητρο για την επίτευξη στόχων για την πλειοψηφία των ερωτώμενων, επιβεβαιώνοντας έτσι τους μελετητές σύμφωνα με τους οποίους η επιθυμία των εργαζομένων να αυξήσουν στο μέγιστο την απόδοσή τους εξαρτάται από ένα σύστημα ανταμοιβών δίκαιο και αντικειμενικό.

Επισημαίνουμε ότι μέχρι τώρα η στοχοθεσία σύμφωνα με το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ δεν ορίζεται σε ατομικό επίπεδο παρά περιορίζεται σε επίπεδο οργανικής μονάδας και τμήματος.

iii. Αξιολόγηση Εργαζομένων – Δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης

Η τελευταία μεταβλητή που εξετάστηκε είναι η αξιολόγηση. Μέσα από τις ερωτήσεις που τέθηκαν επιχειρείται τόσο να διαπιστωθεί αν το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΑΑΔΕ είναι αντικειμενικό και δίκαιο όσο και αν συμβάλλει στην

βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και αν μέσα από αυτό υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος κατά συντριπτική πλειοψηφία οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν αποδίδει την πραγματική απόδοση των εργαζομένων και απέχει κατά πολύ από ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα. Επιπρόσθετα σε εξαιρετικά υψηλά ποσοστά πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους και δεν βλέπουν καμία προοπτική ανέλιξης. Συνάγεται από τα παραπάνω ότι οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους είναι επιφυλακτικοί απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης και όχι ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του.

Στη συντριπτική τους πλειοψηφία τόσο οι ερωτώμενοι άνδρες του δείγματος όσο και οι γυναίκες θεωρούν ότι το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ δεν δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ούτε προάγει τη δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας.

Συνοψίζοντας, το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θεσπίστηκε από την ΑΑΔΕ τίθεται υπό αμφισβήτηση από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί απέναντί του. Όπως προκύπτει από την έρευνα το νέο αυτό σύστημα δεν δίνει στους εργαζόμενους το έναυσμα να αυξήσουν την απόδοσή τους προς όφελος αφενός των ίδιων και αφετέρου του Οργανισμού.

Η αποδοχή από πλευράς των εργαζομένων της σύνδεσης των περιγραμμάτων της θέσης εργασίας τους, με το βαθμολόγιο και κατά επέκταση με τις αμοιβές και την σημαντικότητα της θέσης αυτής είναι αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αφού επαγωγικά σημαίνει και αποδοχή των αμοιβών που συνδέονται με τον συγκεκριμένο βαθμό, οι οποίες αποτελούν κίνητρο για αύξηση της απόδοσης.

Η εφαρμογή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, αποτελεί μια καινοτομία στο πλαίσιο λειτουργίας του Δημοσίου. Αναμένεται να αποτελέσει οδηγό στην αναδιοργάνωση και άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου με αποτέλεσμα η αποδοχή από τους εργαζόμενους καθώς και η εξέταση της αποτελεσματικότητάς του να αποτελεί σημαντικό πεδίο έρευνας.

Χρειάζεται σίγουρα χρόνος προσαρμογής για μία τόσο καινοτόμα αλλαγή αλλά και διορθωτικές κινήσεις από τη μεριά της Διοίκησης προκειμένου να διορθωθούν οι στρεβλώσεις, οι οποίες αποτρέπουν την αποδοχή του νέου συστήματος από τους εργαζόμενους.

Η παρούσα έρευνα περιορίστηκε σε 200 εφοριακούς υπαλλήλους της ΑΑΔΕ λόγω έλλειψης χρόνου.

Παρόμοιες έρευνες θα μπορούσαν να γίνουν και σε άλλους κλάδους εργαζομένων της ΑΑΔΕ όπως χημικούς ή διοικητικούς υπαλλήλους ή και σε συγκεκριμένες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, όπως κεντρικές ή ειδικές αποκεντρωμένες ή περιφερειακές καθώς και να διερευνηθούν οι λόγοι που οδηγούν τους εργαζόμενους να μην εμπιστεύονται το νέο σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, M. & Baron, A., 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. s.l.:CIPD Publishing.
- Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. s.l.:Kogan Page Limited.
- Balcioglu, H. & Nihinlola, A., 2014. Perception of Employee towards Performing Performance Evaluation System: Case. *International Journal of Business and Social Science*.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I., 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. s.l.:SAGE Publications, Inc.
- Bateman, T. & Snell, S., 2011. *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. s.l.:TZIOΛΑΣ.
- Boachie-Mensah, F. & Seidu, P., 2012. Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*.
- Boxall, P., 1992. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: BEGINNINGS OF A NEW THEORETICAL SOPHISTICATION?. *Human Resource Management Journal*, pp. 60-79.
- Bratton, J. & Gold, J., 2003. *Human Resource Management: Theory and Practice*. s.l.:Palgrave Macmillan.
- Bryson, A., Forth, J. & Millward, N., 2000. *All Change at Work?*. s.l.:Routledge.
- Cuming, M. W., 1986. *The Theory and Practice of Personnel Management*. s.l.:Great Britain: William Heinemann Ltd.
- De Nisi, A., 2011. Managing Performance to Change Behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*.
- Dessler, G., 2012. *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ*. s.l.:KPITIKH.
- Dessler, G., 2013. *Human Resource Management-Always learning*. s.l.:Pearson.
- Drucker, P., 1974. *Management: tasks, responsibilities, practices*. s.l.: Harper & Row.
- Erbasi, A., Arat, T. & Buyukipekci, S., 2012. THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ERRORS ON EMPLOYEE PERFORMANCES: AN EXAMINATION IN INDUSTRIAL COOLING MANAGERMENTS IN TURKEY IN TERMS OF EMPLOYEE PERCEPTIONS. *European Scientific Journal*.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L. & Shaw, J., 1996. *Human Resource Management*. s.l.:Houghton Mifflin Company.

E%A3%CE%97%20%CE%92%CE%91%CE%98%CE%9C%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%9F%2012-5-2021.pdf

[Accessed 2023].

ΑΑΔΕ-Οδηγός Αξιολόγησης, 2022. [Online]
Available at: https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-03/odigos_axiologisis2019-2020.pdf

[Accessed 2023].

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2019. *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. s.l.:Rosili.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2019. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ*. s.l.:ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών & Διοικητικής, 2016. *ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18-10-2016*. [Online]

Available at: www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, 2018. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία*. s.l.:s.n.

Κανελλόπουλος, Χ., 1991. *Διοίκηση Προσωπικού*. s.l.:Interbooks.

Κανελλόπουλος, Χ., 2002. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Θεωρία και Πράξη*. s.l.:Ιδιωτική.

Κανονιστική Βαθμολογίου, 2021. *Κανονιστική Βαθμολογίου ΔΔΑΔ Ε' 1045944 ΕΞ 2021*. s.l.:s.n.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. 2015 ed. s.l.:ΜΠΕΝΟΥ.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 1999. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. s.l.:ΟΕΔΒ.

Ξηροτύρη & Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2010. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ*. s.l.:ΑΝΙΚΟΥΛΑ.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. s.l.:Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. s.l.:Μπένου.

Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος, 2004. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. s.l.:ROSILI.

Υπουργείο Εσωτερικών ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/20469, 2021. *Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2022.* s.l.:s.n.

Φαναριώτης, Π., 1997. *Διοίκηση Προσωπικού.* Αθήνα: Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ., 2013. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.* s.l.:ΦΑΙΔΙΜΟΣ.