

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η συμβολή του συστήματος κυκλικής
αξιολόγησης 360 μοιρών της Ανεξάρτητης Αρχής
Δημοσίων Εσόδων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου
Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Η Δημόσια
Οικονομική Υπηρεσία Φλώρινας**

Αλεξάνδρα Γρούϊου Α.Μ.: 0116

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η συμβολή του συστήματος κυκλικής
αξιολόγησης 360 μοιρών της Ανεξάρτητης Αρχής
Δημοσίων Εσόδων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου
Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Η Δημόσια
Οικονομική Υπηρεσία Φλώρινας**

Αλεξάνδρα Γρούϊου Α.Μ.: 0116

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια Π.Δ.Μ.

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Ελένη Τσακνίδου, Καθηγήτρια Π.Δ.Μ.

Κωνσταντίνος Πανυσιδης, Επίκουρος Καθηγητής Π.Δ.Μ.

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα:

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΓΡΟΥΪΟΥ

Υπογραφή :

Αλεξάνδρα Γρούϊου



Ημερομηνία: 26-05-2023

*Στη μητέρα μου Σοφία,
που πάντα με παρακινούσε στη γνώση*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</u>	10
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	11
<u>ABSTRACT</u>	12
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	13
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</u>	15
<u>1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u>	15
<u>1.1. Ορισμοί Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	15
<u>1.2. Οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	15
<u>1. Στελέχωση</u>	16
<u>2. Διαχείριση απόδοσης</u>	16
<u>3. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού</u>	16
<u>4. Σύστημα αμοιβών</u>	17
<u>1.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</u>	17
<u>1.4. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	18
<u>1.5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	18
<u>1.5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ</u>	19
<u>1.5.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ</u>	19
<u>1.5.3. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	19
<u>1.5.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ «ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»</u>	19
<u>1.5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ</u>	19
<u>1.5.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ</u>	20
<u>1.5.7. Η ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ 360ο ΜΟΙΡΩΝ</u>	20
<u>1.6. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	21
<u>1.6.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</u>	22
<u>1.6.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u>	23
<u>1.6.4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ή ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</u>	23
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο</u>	24
<u>2.1. Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	24
<u>2.2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	25
<u>2.3. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	26
<u>2.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	28

<u>2.4.1. ΠΥΛΩΝΑΣ 1: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟ</u>	29
<u>2.4.2. ΠΥΛΩΝΑΣ 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</u> ...	30
<u>2.4.3. ΠΥΛΩΝΑΣ 3 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ</u>	30
<u>2.4.4. ΠΥΛΩΝΑΣ 4 ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ</u>	30
<u>2.5. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	32
<u>2.6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	32
<u>2.6.1.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	34
<u>2.6.1.2. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</u>	34
<u>2.6.1.3. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	35
<u>2.7. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360° ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</u>	35
<u>2.7.1. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	36
<u>2.7.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u>	38
<u>2.7.3. ΤΟ ΛΕΞΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.</u>	39
<u>2.8. Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε. ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	40
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°</u>	42
<u>3.1. Η ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ</u>	42
<u>3.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	42
<u>3.1.2. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</u>	42
<u>3.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360° ΜΟΙΡΩΝ</u>	43
<u>3.2.1. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:</u>	44
<u>3.2.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ</u>	44
<u>3.2.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	45
<u>3.2.4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</u>	46
<u>3.2.5. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ</u>	47
<u>3.2.6. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</u>	47
<u>3.2.7. ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</u>	47
<u>3.3. ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</u>	48
<u>3.3.1. ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</u>	48
<u>3.3.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ</u>	49
<u>3.3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ</u>	49

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</u>	50
<u>4.1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</u>	50
<u>4.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ</u>	51
<u>4.2.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΒΟΥΑΤΖΙΣ</u>	51
<u>4.2.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ SPENCER & SPENCER</u>	52
<u>4.2.3. ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ GOLEMAN</u>	54
<u>4.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΒΑΣΕΙ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ</u>	56
<u>4.4. ΗΠΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</u>	57
<u>4.5. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΗΠΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</u>	59
<u>5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	61
<u>5.1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ</u>	61
<u>5.1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	62
<u>5.1.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ</u>	62
<u>5.1.4. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	63
<u>5.1.5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ</u>	63
<u>5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	63
<u>5.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</u>	63
<u>5.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ</u>	68
<u>5.2.3 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</u>	68
<u>5.2.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</u>	79
<u>6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	87
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	92
<u>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ</u>	92
<u>ΕΛΛΗΝΙΚΗ</u>	97
<u>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</u>	97
<u>ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ</u>	99
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	100

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας</u>	64
<u>Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις ενότητες του ερωτηματολογίου</u>	68
<u>Πίνακας 3. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.</u>	69
<u>Πίνακας 4. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.</u>	70
<u>Πίνακας 5. Οφέλη αξιολόγησης</u>	72
<u>Πίνακας 6. Διαδικασία και επιπτώσεις αξιολόγησης</u>	73
<u>Πίνακας 7. Προσωπική εμπειρία αξιολόγησης</u>	75
<u>Πίνακας 8. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης</u>	77
<u>Πίνακας 9. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.</u>	80
<u>Πίνακας 10. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. (**p<.01, * p<.05)</u>	82
<u>Πίνακας 11. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης</u>	83
<u>Πίνακας 12. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης (**p<.01, * p<.05)</u>	84
<u>Πίνακας 13. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. (**p<.01, * p<.05)</u>	86

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο	65
Διάγραμμα 2. Ηλικιακή κατανομή του δείγματος	65
Διάγραμμα 1 Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο	66
Διάγραμμα 2. Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση εργασίας	67
Διάγραμμα 3. Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στην Α.Α.Δ.Ε.	67
Διάγραμμα 4. Οφέλη αξιολόγησης	73
Διάγραμμα 5. Διαδικασία και επιπτώσεις αξιολόγησης	74

Διάγραμμα 6. Προσωπική εμπειρία αξιολόγησης76

Διάγραμμα 7. Ιεράρχηση ικανοτήτων που συμβάλλουν στην υψηλή εργασιακή επίδοση σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος79

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Α.Δ.Ε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Β.Θ.Ε. Βαθμός Θέσης Εργασίας

Γ.Δ.Φ.Λ. Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών

Δ.Α.Δ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Ο.Υ. Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία

Π.Θ.Ε. Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

ΦΟ.Τ.Α. Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Σωτηρία Τριαντάρη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Οι γνώσεις που τόσο απλόχερα μοιραστήκατε μαζί μας, θα με συντροφεύουν σε ολόκληρη την πορεία του εργασιακού μου βίου, με την ελπίδα να καταφέρω κάποτε να φτάσω στον πολυσχιδή ηγέτη.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω και στους επιβλέποντες καθηγητές μου κυρία Τσακιρίδου Ελένη και κύριο Πανυτσίδη Κωνσταντίνο για τη συμβολή τους στην εκπόνηση της εργασίας μου.

Ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους μου, οι οποίοι διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και με περισσή προθυμία δέχτηκαν να βοηθήσουν στην έρευνα μου για ένα καίριο ζήτημα που απασχολεί τον κλάδο μας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου και όλους τους φίλους, οι οποίοι με αμέριστη κατανόηση και υπομονή, μου προσέφεραν την ηθική συμπαράσταση που χρειαζόμουν για να ολοκληρώσω αυτό το όμορφο ταξίδι...

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων αποτελεί τον πρώτο οργανισμό του Δημοσίου τομέα που ανέπτυξε και εφαρμόζει ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, που εστιάζει στην ανάπτυξη του πολυτιμότερου κεφαλαίου που διαθέτει, τους εργαζομένους της. Προτεραιότητα της Α.Α.Δ.Ε. είναι η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των υπαλλήλων με βάση τις ικανότητες και την απόδοσή τους, που θα συμβάλλει με αυτό τον τρόπο στο όραμα της για έναν οργανισμό αποτελεσματικό. Για το λόγο αυτό, η Α.Α.Δ.Ε. επέλεξε το Σύστημα Κυκλικής αξιολόγησης 360°, ως καταλληλότερο για την αξιολόγηση απόδοσης που εστιάζει σε συμπεριφορές και ικανότητες και αναδεικνύει τους εργαζόμενους με εξαιρετικές αποδόσεις. Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί αν οι εργαζόμενοι στην Α.Α.Δ.Ε. θεωρούν ότι η κυκλική αξιολόγηση 360° συμβάλλει στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επίσης, διερευνάται ο βαθμός συμβολής των ικανοτήτων, που αξιολογούνται από την Α.Α.Δ.Ε., στην επίτευξη της υψηλής εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 31 εργαζομένους της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην Α.Α.Δ.Ε. στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. δε συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της οργανισμού και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Παραμένουν επιφυλακτικοί απέναντι στη διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης 360° και τη συμβολή της στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δεν αναγνωρίζουν σημαντικές διαστάσεις της που ενισχύουν την απόδοσή τους. Τέλος, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι όλες οι ικανότητες, που περιλαμβάνονται στην κυκλική αξιολόγηση 360° της Α.Α.Δ.Ε., συμβάλλουν σημαντικά στην υψηλή εργασιακή επίδοση, ενώ οι ήπιες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν σε χαμηλότερο βαθμό την εργασιακή τους απόδοση.

Λέξεις κλειδιά: Κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών, διαχείριση απόδοσης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, πλαίσιο ικανοτήτων, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ABSTRACT

Independent Authority for Public Revenue was the first organization of the public sector that developed and applied a new Human Resource Management System, which focuses in the development of its most valuable asset, the employees. I.A.P.R. 's priority is to manage and utilize its employees in the most efficient way, according to their competencies and performance, to fulfil the vision of an efficient organization. For this reason, I.A.P.R. chose the circular 360-degree appraisal system, as the most suitable appraisal system, which focuses on behaviors and competencies and promotes employees with excelling performance. The main objective of this paper is to explore whether I.A.P.R.'s employees believe that the circular 360-degree appraisal system will contribute in Human Resource Management and organizational efficiency. Also, this paper will explore to what extent the competences used as performance measures in I.A.P.R.'s circular appraisal, indicate excelling performance. The objective of the paper is reached by conducting quantitative research using a questionnaire on 31 employees of the Tax Office of Florina. The results of the survey show that the majority of the employees of I.A.P.R. believe that the Human Resource Management System introduced by I.A.P.R. does not contribute in the efficiency of the organization nor in employees' development. They are cautious about the circular 360-degree appraisal system and its contribution to an efficient human resource management, because they cannot identify important applications of the appraisal system, which enhances their performance. Finally, employees believe that the competences included in the circular 360-degree appraisal contribute in excelling work performance, while other emotional intelligence competencies effect their performance to a smaller extent.

Key words: circular 360-degree appraisal, performance management, Human Resource Management, competency framework, Independent Authority for Public Revenue.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις ημέρες μας, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και τις πιέσεις του ανταγωνιστικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της στρατηγικής που θα υιοθετήσει ο κάθε οργανισμός κατέχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία από τη μια πλευρά πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη να ανακαλύψει τους τρόπους για να τη διατηρεί και να την ενισχύει.

Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί, ίσως, τη σημαντικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η επιλογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, το στρατηγικό εργαλείο για έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να ελέγχει και να αξιολογεί τη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό και να ενισχύει την επικοινωνία της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε από κοινού να ανακαλύπτουν τους τρόπους για την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, με τελικό προορισμό την κατάκτηση των στρατηγικών στόχων του. Ο στόχος της αξιολόγησης είναι να βελτιώσει την ατομική και την ομαδική επίδοση, αλλά παράλληλα και να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση, την κινητοποίηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (DeNisi and Pritchard, 2006). Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η αξιολόγηση να είναι δίκαιη και αντικειμενική. Η υιοθέτηση της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης, ενός συστήματος αντικειμενικής αξιολόγησης που συνδυάζει πληροφορίες από πολλαπλές πηγές, μπορεί να εξασφαλίζει την αποδοχή της αξιολόγησης από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού (McCarthy and Garavan, 2001).

Οι «ήπιες» ικανότητες ή δεξιότητες, παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά το 1973 από τον McClelland, ως τους σημαντικότερους δείκτες για την επίτευξη της υψηλής εργασιακής απόδοσης. Η διαχείριση της απόδοσης βάσει ικανοτήτων, πενήντα χρόνια μετά την πρώτη παρουσίαση της, αποτελεί την κυρίαρχη επιλογή των οργανισμών, που χρησιμοποιούν ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης τις ικανότητες/δεξιότητες του ατόμου με εξαιρετική εργασιακή επίδοση. Κάθε οργανισμός, ανάλογα με τον στρατηγικό του στόχο, ορίζει ποιες είναι οι ικανότητες που αντικατοπτρίζουν τις αξίες και το όραμα του και μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης βάσει ικανοτήτων, έχει τη δυνατότητα να τις επικοινωνεί στο ανθρώπινο δυναμικό με στόχο να προσελκύσει, να αξιοποιήσει και να διατηρήσει εργαζόμενους με εξαιρετικό ταλέντο που θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η εποχή που η επιτυχία ενός οργανισμού κρινόταν αποκλειστικά από τις υλικοτεχνικές υποδομές, την υψηλή τεχνολογία και το στρατηγικό μάρκετινγκ έχουν περάσει ανεπιστρεπτή. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και την ψηφιακή τεχνολογία, απαιτούν οργανισμούς ευέλικτους, που προσαρμόζονται εύκολα στις διαρκείς μεταβολές. Η επιλογή και αξιοποίηση ανθρώπων με τις απαραίτητες δεξιότητες, αποτελεί τη σημαντικότερη στρατηγική για να ανταπεξέλθει

ο οργανισμός στους κλυδωνισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος και να κατακτήσει τους στόχους του.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, αποτελεί ένα νεοσύστατο οργανισμό, που από τον ιδρυτικό του νόμο, αναγνωρίζει ότι σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του διαδραματίζουν οι άνθρωποι του και για το λόγο αυτό εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας για τη συμβολή της κυκλικής αξιολόγησης 360 μοιρών που εφαρμόζει η Α.Α.Δ.Ε. στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ούτως ώστε να υπηρετηθεί το όραμα της Αρχής για έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Παράλληλα διερευνάται ποια είναι, κατά την άποψη των εργαζομένων, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την υψηλή εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. και συμβάλλουν στην κατάκτηση του στρατηγικού στόχου της Αρχής για έναν οργανισμό που θα παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στον πολίτη.

Στο Πρώτο Κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιμέρους λειτουργίες της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη λειτουργία της διαχείρισης της απόδοσης και ειδικότερα στην αξιολόγηση της απόδοσης, τις βασικές τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η νεοσύστατη Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, το Στρατηγικό Σχέδιο της και το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει. Γίνεται αναλυτική περιγραφή του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης της Αρχής, εστιάζοντας κυρίως στη διαδικασία της Κυκλικής Αξιολόγησης 360ο, τον τρόπο διεξαγωγής και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η Α.Α.Δ.Ε.

Στο Τρίτο Κεφάλαιο γίνεται θεωρητική επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την κυκλική αξιολόγηση της απόδοσης, την σκοπιμότητα της, τις προϋποθέσεις για την ορθή εφαρμογή της και τα οφέλη της για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο γίνεται θεωρητική επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις ήπιες δεξιότητες και τη συμβολή τους στην υψηλή εργασιακή επίδοση. Επίσης γίνεται αναφορά για την αξία των ήπιων δεξιοτήτων στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού της εργασίας.

Στο Πέμπτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας: το είδος, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα, τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο Έκτο Κεφάλαιο ολοκληρώνεται η εργασία με τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της έρευνας, ενώ παρατίθενται και οι περιορισμοί της έρευνας, οι οποίοι θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μιας νέας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Ορισμοί Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εργασίας, όπου η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή, ο σημαντικότερος παράγοντας που κάνει ένα οργανισμό να ξεχωρίσει για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του είναι οι άνθρωποι που τον στελεχώνουν.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή οι άνθρωποι πόροι ενός οργανισμού αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013) τη διαφορά σε έναν επιτυχημένο οργανισμό την κάνουν οι άνθρωποι του. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτει ο οργανισμός, σίγουρα βοηθά στην εκτέλεση του έργου, ωστόσο, η ανθρώπινη φύση και δράση μπορούν να οδηγήσουν στην κατάκτηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, παρακινούμενο στην κατάκτηση των κοινών στόχων και την ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτή, θέτει στην υπηρεσία του οργανισμού όλα τα απαιτούμενα μέσα που διαθέτει, όπως προσωπικότητα, γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, αξίες και συμπεριφορά. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων συμβάλλει στην παραγωγικότητα του οργανισμού, στη δημιουργία θετικής εικόνας προς τους πολίτες και στη μακροπρόθεσμη επιβίωση του. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σημαντική διοικητική λειτουργία, καθώς επιτρέπει στον οργανισμό την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στόχων στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Κατά τον Χυτήρη (2013), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι το σύνολο των στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών του οργανισμού, προκειμένου να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι θα εκτελούν παραγωγικό και ποιοτικό έργο. Ο Dessler (2015) ορίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το σύνολο των πολιτικών και των πρακτικών που αφορούν τους ανθρώπους ενός οργανισμού, η οποία μπορεί να αποτελεί μια εξειδικευμένη λειτουργία στα πλαίσια διοίκησης ενός οργανισμού, ωστόσο, ταυτόχρονα, αποτελεί τμήμα της καθημερινής εργασίας του κάθε μάνατζερ. Ο Martocchio (2022), ως Διαχείριση ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζει το σύνολο των ενεργειών των διοικητικών στελεχών, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης, που έχουν ως σκοπό την αξιοποίηση ατόμων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η διοικητική λειτουργία που σταθμίζει τους παράγοντες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και προβαίνει σε ενέργειες και λειτουργίες με σκοπό την ανάδειξη του σημαντικότερου παράγοντα επιτυχίας του οργανισμού, που δεν είναι άλλος από τον ίδιο τον άνθρωπο.

1.2. Οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών, οι οποίες είναι αλληλένδετες και η επιτυχής εκτέλεση της κάθε μίας εξασφαλίζει την επιτυχή εξέλιξη της άλλης. Οι λειτουργίες που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη ανθρώπινου

δυναμικού, η διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και οι υπαλληλικές και εργασιακές σχέσεις.

1. Στελέχωση.

Η στελέχωση είναι η διαδικασία που επιτρέπει στον οργανισμό να διαθέτει, ανά πάσα στιγμή, τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων, με τα κατάλληλα προσόντα και στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Επιμέρους λειτουργίες της στελέχωσης είναι η ανάλυση θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού (Martocchio, 2022).

-Η ανάλυση θέσεων εργασίας, περιλαμβάνει τη συστηματική καταγραφή όλων των θέσεων εργασίας του οργανισμού και την κατάρτιση του πλαισίου ικανοτήτων, προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των ρητά καταγεγραμμένων καθηκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας.

- Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, είναι η στρατηγικού χαρακτήρα λειτουργία, που προβλέπει πόσες και ποιες θέσεις εργασίες θα πρέπει να καλύψει ο οργανισμός σε συγκεκριμένο χρόνο και αν για την κάλυψη των θέσεων απαιτούνται νέες προσλήψεις ή εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού.

- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Η ανάλυση της θέσης εργασίας επιτρέπει τον εντοπισμό και την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων που ταιριάζουν με το προφίλ της συγκεκριμένης θέσης. Με αυτή τη λειτουργία, ο οργανισμός προσπαθεί να προσελκύσει το μέγιστο αριθμό υποψηφίων, οι οποίοι ανταποκρίνονται στα πρότυπα του, με σκοπό να επιλεγούν τελικά οι ικανότεροι και καταλληλότεροι εργαζόμενοι.

2. Διαχείριση απόδοσης.

Η αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού εξαρτάται σε πολύ σημαντικό βαθμό από την παραγωγικότητα των εργαζομένων του. Η διαχείριση της απόδοσης είναι η στοχοκεντρική διαδικασία της Δ.Α.Δ. με την οποία ο οργανισμός εξασφαλίζει ότι διαθέτει τις απαραίτητες λειτουργίες που συνεισφέρουν στην αυξημένη παραγωγικότητα. Το σπουδαιότερο εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσα από την οποία ελέγχεται ο βαθμός συνεισφοράς του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, εντοπίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων και ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί αυτές τις πληροφορίες με στόχο να ενισχύει την αποδοτικότητα τους (Martocchio, 2022).

3. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι η βασική λειτουργία της Δ.Α.Δ. που περιλαμβάνει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τον σχεδιασμό και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του αλλά και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού.

Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους εκπαίδευση πάνω στις βασικές γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση εργασίας που κατέχουν. Επιπλέον, πρέπει να παρέχει και εκπαιδευτικά προγράμματα που θα

επιτρέψουν την ανάπτυξη τους σε γνωστικά αντικείμενα πέραν της θέσης εργασίας τους.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας είναι η διαδικασία μέσα από την οποία ο κάθε εργαζόμενος, γνωρίζοντας τις ανάγκες του οργανισμού, έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει την σταδιοδρομία του και να προσδιορίσει τον τρόπο επίτευξης του στόχου του (Χυτήρης, 2013).

Τέλος, με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων που στοχεύουν στο μετασχηματισμό της κουλτούρας του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, με απώτερο στόχο πάντα τη βελτίωση της απόδοσης, επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού (Martocchio, 2022).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνυφασμένη με τις παραπάνω διαδικασίες, καθώς αποτελεί πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και τις δυνατότητες εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, τα στοιχεία που συγκεντρώνονται από τη διαδικασία της αξιολόγησης, μπορούν να αναδείξουν την ανάγκη του οργανισμού για αλλαγή της κουλτούρας του (Bracken et al., 2016).

4. Σύστημα αμοιβών.

Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, κινήτρων και πρόσθετων παροχών, το οποίο συνδέεται άμεσα με τη θέση εργασίας, την πραγματική εισφορά εργασίας, το οποίο είναι δίκαιο και αποτελεί κίνητρο για την ποσοτική και ποιοτική απόδοση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013).

5. Υπαλληλικές και Εργασιακές σχέσεις.

Είναι η λειτουργία που ρυθμίζει την τήρηση των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων που πηγάζουν εκατέρωθεν από τη σχέση εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις και τη διευθέτηση τυχόν συγκρούσεων που πηγάζουν από αυτές, προκειμένου να διατηρείται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων (Martocchio, 2022).

6. Ασφάλεια και υγιεινή.

Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στους εργαζόμενους ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας και να τους παρέχει προστασία, τόσο από ατυχήματα που σχετίζονται με την παροχή εργασίας, όσο και από καταστάσεις επιβλαβείς για τη σωματική και ψυχική τους υγεία. Το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη στον οργανισμό (Martocchio, 2022).

Από την παραπάνω ανάλυση, εύκολα μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντικό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης του οργανισμού, καθώς μπορεί να συνεισφέρει πολύτιμες πληροφορίες για όλες τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτεί την εκτέλεση έργου μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και με συγκεκριμένο τρόπο. Η εκτέλεση αυτού του έργου αποτελεί την απόδοση του κάθε εργαζομένου (Χυτήρης, 2013).

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία ελέγχεται ο βαθμός και το ποσοστό συμβολής του εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού στα πλαίσια εκτέλεσης της εργασίας του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

Σύμφωνα με τους DeNisi και Pritchard (2006) ως αξιολόγηση της απόδοσης εννοείται η μέθοδος που εφαρμόζει και η διαδικασία που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός για την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων και ολοκληρώνεται με την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων σε κάθε εργαζόμενο.

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση των εργαζομένων. Ωστόσο, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από την αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων που συνδέονται με τις προαγωγές, την αύξηση μισθών, παροχή πρόσθετων αμοιβών ή ακόμα και την απόλυση. Η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς επιτρέπει στον εργαζόμενο να διαμορφώσει το ατομικό στρατηγικό σχέδιο βελτίωσης της απόδοσης του (Brutus et al, 1999; Dalessio, 1999).

1.4. ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για όλες τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Ωστόσο, από τη βιβλιογραφία, προκύπτει ότι οι οργανισμοί αξιοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης, κυρίως, για τους παρακάτω σκοπούς:

1. Την βελτίωση των εργαζομένων: Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης εντοπίζονται τα αδύναμα σημεία και αναγνωρίζονται τα θετικά στοιχεία του κάθε εργαζομένου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, παρέχουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να εντοπίσει έγκαιρα την ανεπαρκή απόδοση των εργαζομένων και να σχεδιάσει προγράμματα επιμόρφωσης τους, προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, μέσω της αξιολόγησης, αναγνωρίζουν τα πρότυπα απόδοσης που υιοθετεί ο οργανισμός και προσαρμόζουν το έργο τους σε αυτά. Η θετική ανατροφοδότηση της αξιολόγησης δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης στον εργαζόμενο, ο οποίος νιώθει ότι η συμβολή του αναγνωρίζεται και αποκτά επιπλέον κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας του (Antonioni, 1996; DeNisi and Prichard, 2006; Rusu et al., 2016).

2. Την λήψη διοικητικών αποφάσεων: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται για την υλοποίηση πολιτικών προαγωγών, μετακινήσεων ή απολύσεων μέσα στον οργανισμό. Επίσης, συνδέονται με αποφάσεις για αυξήσεις μισθών ή πρόσθετων παροχών (Bracken et al., 2016; London and Beatty, 1993, Smither et al., 1995). Ο εργαζόμενος που αξιολογείται θετικά έχει πιθανότητες να προαχθεί σε μια ανώτερη θέση ή να λάβει μεγαλύτερη αμοιβή, ενώ ο εργαζόμενος που δεν είναι αποδοτικός μπορεί να μετακινηθεί σε θέση που θα αποδίδει καλύτερα, ή αν δεν παρουσιάζει βελτίωση ακόμα και να απολυθεί.

1.5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι αξιολογικές κρίσεις για την απόδοση ή τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προέρχονται από άτομα με τα οποία συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική

σχέση, τα οποία διαθέτουν αρκετές πληροφορίες για να προβούν σε δίκαιες και αντικειμενικές κρίσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019). Οι τεχνικές αξιολόγησης διαμορφώνονται ως εξής:

1.5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Ο άμεσος προϊστάμενος είναι το πρόσωπο που επιβλέπει σε καθημερινή βάση τον αξιολογούμενο εργαζόμενο. Ως πρόσωπο σε ανώτερη ιεραρχική θέση, γνωρίζει το πλαίσιο καθηκόντων του εργαζομένου και μπορεί να εκφέρει γνώμη για την απόδοση και τη συμπεριφορά του. Για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα του αποτελέσματος, η αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου ελέγχεται και εγκρίνεται από τον ανώτερο προϊστάμενο του. Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά η μέθοδος, απαιτείται ο προϊστάμενος να διαθέτει δεξιότητες αξιολόγησης (Χυτήρης, 2013).

1.5.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Η μέθοδος χρησιμοποιείται σπάνια, ενδείκνυται ωστόσο για τη συλλογή των απόψεων των υφισταμένων για τον προϊστάμενο τους, τη συμπεριφορά, το διοικητικό έργο, την ικανότητα διαχείρισης έκτακτων περιστατικών και τις ηγετικές ικανότητες του (Cardy and Dobbins, 1994; Dessler, 2015). Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται συχνά, λόγω της αντίδρασης των προϊσταμένων, οι οποίοι θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι δε διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες αξιολόγησης. Επιπλέον, οι αξιολογητές υφιστάμενοι, επηρεασμένοι από τη θέση του προϊσταμένου στην ιεραρχία του οργανισμού, φοβούμενοι για τυχόν αντίποινα ή προκειμένου να κερδίσουν την εύνοια του δεν αξιολογούν αντικειμενικά (Kaplan, 1993; Mondy, 2011).

1.5.3. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ίδιο τον αξιολογούμενο να παρουσιάσει τον εαυτό του και το έργο του, τα θετικά σημεία του, τις πιθανές δυσκολίες που μπορεί να συνάντησε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και να προτείνει λύσεις που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα του (McCarthy and Garavan, 2001). Η μέθοδος αυτή είναι η λιγότερο αντικειμενική, καθώς ο αξιολογούμενος έχει την τάση να τονίζει τα θετικά σημεία του και να καλύπτει τυχόν ανεπάρκειες του (Fox et al, 1994; Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

1.5.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ «ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»

Με τη μέθοδο αυτή κάθε υπάλληλος αξιολογείται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του και επιτυγχάνεται αντικειμενικότερη αξιολόγηση, καθώς συγκεντρώνονται οι απόψεις δυο ιεραρχικών επιπέδων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

1.5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ

Η φύση των καθηκόντων σε κάποιες θέσεις εργασίας δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να είναι σε συνεχή επαφή με τους υφισταμένους τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι συνάδελφοι είναι αυτοί που έχουν άμεση επαφή και η μεταξύ τους συνεργασία τους επιτρέπει να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του συναδέλφου (Yammarino and Waldman, 1993; Fedor et al, 1999). Ωστόσο, σε έναν οργανισμό με κάθετη διοικητική οργάνωση, ανακύπτουν ζητήματα αντιπαλότητας και

ανταγωνιστικότητας ή φιλικές σχέσεις οι οποίες επηρεάζουν αντίστοιχα την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης (Bettenhausen and Fedor, 1997).

1.5.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Με τη μέθοδο αυτή, στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους πελάτες-λήπτες των υπηρεσιών, οι οποίοι καλούνται να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.5.7. Η ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ 360ο ΜΟΙΡΩΝ

Η κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η πιο ολοκληρωμένη μέθοδος αξιολόγησης, γιατί περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω τεχνικές αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του, αξιολογείται από τον προϊστάμενο του, τους υφισταμένους του αλλά και από τους συναδέλφους της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας. Οι διαφορετικές ομάδες αξιολογητών, καθώς βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο της διοίκησης του οργανισμού, χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης και παρέχουν πληροφορίες που παρουσιάζουν την απόδοση του εργαζομένου από διαφορετικό οπτικό πρίσμα. Ο προϊστάμενος γνωρίζει όλες τις παραμέτρους των εργασιών που επιτελεί ο κάθε εργαζόμενος, καθώς είναι το πρόσωπο που έχει αναθέσει συγκεκριμένους στόχους σε κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτει. Οι συνάδελφοι, λόγω της απλής συνύπαρξης αλλά και της συνεργασίας, προσφέρουν πληροφορίες για διαφορετικές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς και απόδοσης του υπαλλήλου. Τέλος οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των προϊσταμένων τους και παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τη συμπεριφορά, το διοικητικό έργο, τις ηγετικές ικανότητες, τη διαχείριση κρίσεων και έκτακτων περιστατικών, την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα έμπνευσης και μετάδοσης του οράματος του οργανισμού στους υπαλλήλους (Antonioni, 1996; McCarthy and Garavan, 2001). Όλες οι παραπάνω πληροφορίες συνδυαζόμενες με την αυτοαξιολόγηση, δίνουν μια πλήρη και αντικειμενική εικόνα του αξιολογούμενου. Η αξιοποίηση των πολλαπλών πηγών πληροφόρησης, καθιστά την κυκλική αξιολόγηση 360° ως την τεχνική που εξασφαλίζει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, καθώς περιορίζεται ο βαθμός της μεροληψίας, που μπορεί να υπάρξει όταν η αξιολόγηση προέρχεται μόνο από έναν αξιολογητή, ενώ επιτυγχάνεται ο ακριβέστερος προσδιορισμός της απόδοσης του αξιολογούμενου και η ανάδειξη του επαγγελματικού προφίλ του εργαζομένου (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

Το βασικό πλεονέκτημα της αντικειμενικότητας που παρέχει η κυκλική αξιολόγηση 360°, την έχει κατατάξει σε μια από τις πλέον εφαρμοζόμενες τεχνικές αξιολόγησης στον τομέα των μεγάλων οργανισμών ανά τον κόσμο, κυρίως για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αλλά και για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων στον τομέα των προαγωγών. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, ο όγκος των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και η επεξεργασία τους, καθιστούν τη μέθοδο εξαιρετικά χρονοβόρα και κοστοβόρα, με αποτέλεσμα η εφαρμογή της να περιορίζεται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Σημαντικός παράγοντας που δυσχεραίνει την υιοθέτηση του συστήματος κυκλικής αξιολόγησης 360° στους δημόσιους οργανισμούς, πέρα από το υψηλό κόστος, είναι η παραδοσιακά γραφειοκρατική και ιεραρχική οργάνωσή τους, η οποία εντείνει την

αντίσταση των υπαλλήλων να αξιολογήσουν συναδέλφους και ανώτερους (McCarthy and Garavan, 2001).

1.6. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ακόμα ένα βασικό στοιχείο της αξιολόγησης, πέρα από την επιλογή της καταλληλότερης πηγής πληροφόρησης, είναι να καθοριστούν τα στοιχεία που θα αποτελέσουν αντικείμενο της αξιολόγησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί οι παρακάτω κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης: αξιολόγηση βάσει κριτηρίων ή σύγκρισης των εργαζομένων, αξιολόγηση βάσει μέτρησης συμπεριφοράς και αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019; Χυτήρης, 2013).

1.6.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι μέθοδοι που μετρούν τα κριτήρια που πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος για να είναι αποδοτικός στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται, επειδή συνήθως αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου (π.χ. συνεργατικότητα, λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλία), δεν μπορούν να οριστούν με αντικειμενικό τρόπο, ούτε να μετρηθούν με ακρίβεια και δεν μπορούν να συσχετιστούν απόλυτα με το βαθμό απόδοσης του εργαζόμενου, καθιστώντας τις μεθόδους δεκτικές στο σφάλμα της υποκειμενικότητας του αξιολογητή.

Χαρακτηριστικές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- η αφηγηματική έκθεση, όπου ο αξιολογητής καταγράφει σε έκθεση τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου και προτάσεις για τη βελτίωση του,
- η υποχρεωτική επιλογή, όπου ο αξιολογητής επιλέγει ανάμεσα από δύο προτάσεις ποια ανταποκρίνεται καλύτερα στην περιγραφή του υπαλλήλου, και
- η διαγραμματική κλίμακα, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί σε προκαθορισμένα από τη θέση εργασίας και κρίσιμα για την επίτευξη του προτύπου απόδοσης, χαρακτηριστικά.

Στην ίδια κατηγορία εμπίπτουν και οι μέθοδοι που υιοθετούν τη λογική σύγκρισης των εργαζομένων:

- η απλή κατάταξη, όπου ο αξιολογητής συγκρίνοντας τους εργαζόμενους, τους κατατάσσει σε απλή αριθμητική σειρά,
- η εναλλάξ κατάταξη, όπου ο αξιολογητής καταγράφει ανά ζεύγος τον εργαζόμενο με την καλύτερη και την χειρότερη απόδοση,
- η κατανομή βαθμών, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τη σχετική τους αξία στην κλίμακα των 100 μονάδων,
- η σύγκριση ζευγαριών, όπου οι εργαζόμενοι ενός τμήματος με παράλληλα καθήκοντα, αξιολογούνται μεταξύ τους σε ζεύγη για συγκεκριμένα κριτήρια και κατατάσσονται ανάλογα με την υπεροχή τους στις συγκρίσεις και
- η υποχρεωτική διασπορά, όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης (εξαιρετική, πάνω από μέτρια, μέτρια, κάτω από μέτρια και απαράδεκτη) σε συγκεκριμένα επίπεδα- ποσοστά (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

1.6.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που αξιολογούν με βάση τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου στη θέση εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχουν προκαθοριστεί οι συμπεριφορές που είναι κρίσιμες για την επίτευξη του προτύπου απόδοσης στη θέση εργασίας, για να μπορεί να μετρηθεί ο βαθμός επίδειξης της συμπεριφοράς από τον αξιολογούμενο. Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει συμπεριφοράς είναι κατάλληλες για την αξιολόγηση εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών.

Χαρακτηριστικές μέθοδοι είναι:

- ο κατάλογος ελέγχου, όπου ο αξιολογητής επιλέγει από τον κατάλογο συμπεριφορών τον βαθμό ανταπόκρισης του αξιολογούμενου με ναι ή όχι (απλή καταγραφή κριτηρίων),
- ο σταθμισμένος κατάλογος, παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου, με τη διαφορά ότι κάθε κριτήριο του καταλόγου διαθέτει διαφορετικό βαθμό βαρύτητας, ο οποίος δεν είναι γνωστός στον αξιολογητή, περιορίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο το σφάλμα της υποκειμενικότητας,
- τα κρίσιμα περιστατικά, όπου ο αξιολογητής παρακολουθεί συνεχώς τον εργαζόμενο και καταγράφει τα κρίσιμα, για την αξιολόγηση της απόδοσης, περιστατικά όπου ο υπάλληλος επέδειξε εξαιρετική ή μη αποδεκτή συμπεριφορά, προκειμένου να εντοπιστούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι υποκειμενική, ενώ συναντά αντιδράσεις από τους εργαζόμενους, οι οποίοι τη χαρακτηρίζουν ως τη «μαύρη λίστα» που περιέχει μόνο τα αρνητικά τους σημεία και
- Η μέτρηση συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales-BARS). Για την κάθε θέση εργασίας καθορίζονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης. Για την εφαρμογή της απαιτείται η συνεργασία διάφορων ειδικών ομάδων, οι οποίες πρέπει να προσδιορίσουν τις κρίσιμες για την απόδοση διαστάσεις εργασίας, να καταγράψουν τις διαβαθμίσεις συμπεριφοράς για κάθε διάσταση εργασίας και να αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας που αντιστοιχεί σε κάθε διαβάθμιση συμπεριφοράς. Δημιουργείται ένας κατάλογος κρίσιμων περιστατικών που συνδυάζονται με συγκεκριμένες παραμέτρους, η κατάταξη των οποίων γίνεται ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας του κάθε συνδυασμού. Από αυτές τις μεθόδους, η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales-BES) αξιολογεί την αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Ο αξιολογητής μέσα από έναν διαβαθμισμένο, σε κλίμακα 7 βαθμών, κατάλογο κρίσιμων περιστατικών επιλέγει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό που χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, στο οποίο αντιστοιχεί συγκεκριμένη βαθμολογία. Ενώ, με την μέθοδο μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales-BOS), βαθμολογείται η συχνότητα επίδειξης της κάθε συμπεριφοράς για όλα τα κρίσιμα περιστατικά (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

1.6.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι μέθοδοι που αξιολογούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι. Χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας, καθώς βασίζονται σε μέτρηση ποσοτικών δεδομένων (π.χ. παραγόμενα τεμάχια, ύψος πωλήσεων, αριθμός υποθέσεων) και μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Βασικό μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση του εργαζομένου και διαφεύγουν του ελέγχου του, καθώς και η αδυναμία εντοπισμού πιθανών αιτιών χαμηλής απόδοσης και συνακόλουθα η εύρεση λύσεων βελτίωσης αυτής. Χαρακτηριστικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

- Η μέτρηση της παραγωγικότητας, η οποία εφαρμόζεται για τις θέσεις εργασίας, όπου η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση τη συνεισφορά του στην παραγωγή ή στις πωλήσεις του οργανισμού και
- Η Διοίκηση δια αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives -MBO). Στη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους της θέσης εργασίας τους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αποδεκτοί, καθώς έχουν συμφωνηθεί από κοινού με τον προϊστάμενο τους. Επιπλέον, γνωρίζουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στόχων και τη συχνότητα αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων, ενώ υπάρχει η δυνατότητα συνεχούς ανατροφοδότησης ως προς τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος.

Από την επισκόπηση των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης, διαπιστώνεται ότι παρά τις διαφορές τους, έχουν ένα κοινό στοιχείο, το οποίο είναι κρίσιμο για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό δεν είναι άλλο από τον ορισμό του προτύπου απόδοσης, που θα αποτελέσει τον πυρήνα και τη βάση της αξιολογικής διαδικασίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

1.6.4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ή ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο προγραμματισμός της στοχοθεσίας κάθε οργανισμού απαιτεί την κατάστρωση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου. Με το στρατηγικό σχέδιο, ο οργανισμός καθορίζει τους στόχους του σε βάθος χρόνου, ενώ το επιχειρησιακό σχέδιο καθορίζει τους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν σε βραχύτερο χρονικό διάστημα. Η επιτυχία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού είναι άμεσα εξαρτώμενη από το ανθρώπινο δυναμικό του και για αυτό το λόγο απαιτείται ο καθορισμός προτύπων απόδοσης. Με τα πρότυπα απόδοσης προκαθορίζονται από τον οργανισμό τα αποτελέσματα που αναμένονται από την εκτέλεση της κάθε συγκεκριμένης εργασίας.

Με τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εξαρχής τις προσδοκίες και απαιτήσεις του οργανισμού και έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ατομικού στρατηγικού σχεδίου, προκειμένου να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στο επιχειρησιακό σχέδιο. Περαιτέρω, τα πρότυπα απόδοσης, αποτελούν δείκτη για την απόδοση που αξιολογείται, παρέχοντας κατά αυτόν τον τρόπο τα εχέγγυα αντικειμενικότητας για τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Τα πρότυπα απόδοσης είναι αποτελεσματικά όταν είναι έξυπνα (S.M.A.R.T.), δηλαδή:

1. Συγκεκριμένα (Specific), να έχουν καθοριστεί με κάθε λεπτομέρεια, ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα κάθε προτύπου.
2. Μετρήσιμα (Measurable), τα αποτελέσματα να είναι επιδεκτικά ποσοτικής ή ποιοτικής μέτρησης, εξαλείφοντας την πιθανότητα υποκειμενικής αξιολόγησης.
3. Συμφωνηθέντα (Acceptable), να έχουν οριστεί με κοινή συμφωνία μεταξύ εργαζομένων- εργοδότη, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων.
4. Ρεαλιστικά (Realistic), η επίτευξη τους να είναι εφικτή, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και τις συνθήκες του οργανισμού.
5. Εντός χρονικών πλαισίων (in Time), να καθορίζεται ο χρονικός ορίζοντας εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί ο επιδιωκόμενος στόχος (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Την 01-01-2017 με το Ν.4389/2016, καταργήθηκε η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών και στη θέση της συστάθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), με σκοπό τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων. Η Α.Α.Δ.Ε. είναι μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή, χωρίς νομική προσωπικότητα, με λειτουργική ανεξαρτησία, διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, η οποία δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή άλλες διοικητικές αρχές, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο (άρθρο 1 Ν. 4389/2016). Όργανα Διοίκησης της Αρχής είναι ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης.

Η Α.Α.Δ.Ε. απαρτίζεται από επτά Γενικές Διευθύνσεις:

1. Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης.
2. Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
3. Οικονομικών Υπηρεσιών.
4. Φορολογίας.
5. Φορολογικών Λειτουργιών.
6. Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης.
7. Γενικού Χημείου του Κράτους.

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, αναφέρεται ότι στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών υπάγονται 98 περιφερειακές Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες και η Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Φλώρινας αποτελεί μια από τις 31 Δ.Ο.Υ. Α'-Β' τάξης που λειτουργούν στη χώρα. Πρόκειται, δηλαδή, για μια Δ.Ο.Υ. που διαθέτει δική της Διεύθυνση και τρία επιμέρους τμήματα: Τμήμα Α'- Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογούμενους, Τμήμα Β'- Εσόδων και Τμήμα

Γ'- Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης, ενώ δε διαθέτει Τμήμα Ελέγχου και Τμήμα Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης.

2.2. ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Η κυριότερη αρμοδιότητα της Α.Α.Δ.Ε. είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών και τελωνειακών εσόδων και η είσπραξη των λοιπών δημοσίων εσόδων, καθώς και η παρακολούθηση και ο έλεγχος της πορείας βεβαίωσης και είσπραξης των δημοσίων εσόδων κατ' εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας.

Λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα, ώστε οι φορολογικές, τελωνειακές και λοιπές υπηρεσίες που την απαρτίζουν να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές. Στο πλαίσιο αυτό εμπίπτουν: η έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών ατομικών διοικητικών πράξεων και διοικητικών εγγράφων, σχετικά με την οργάνωση των υπηρεσιών και διαχείριση των πόρων της, ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δράσεων όλων των υπηρεσιών της και η κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης, ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας στη λειτουργία και δράση των υπηρεσιών της.

Έχοντας ως κύριο στόχο την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας και την εφαρμογή της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, καταρτίζει επιχειρησιακά σχέδια για τη διενέργεια φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών ελέγχων, αξιολογεί και ελέγχει τα αποτελέσματα των ελέγχων σε σχέση με την επίτευξη της στοχοθεσίας, εκδίδει κανονιστικές αποφάσεις, εγκυκλίους, οδηγίες και άλλα διοικητικά έγγραφα για την ερμηνεία και εφαρμογή της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας που εμπίπτει στους τομείς αρμοδιότητας της.

Συμβάλλει στην προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των καταναλωτών, καθώς και στην υγιή λειτουργία της αγοράς, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας. Συνεργάζεται με άλλους φορείς και παρέχει επιστημονική υποστήριξη σε δικαστικές, αστυνομικές και άλλες κρατικές Αρχές και Υπηρεσίες.

Υποβάλλει προτάσεις για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης και την επιτάχυνση της είσπραξης δημοσίων εσόδων, ωστόσο εκφέρει απλή γνώμη για τα σχέδια νόμου που ρυθμίζουν ζητήματα που άπτονται του πεδίου αρμοδιοτήτων της.

Καταρτίζει και εκτελεί τον προϋπολογισμό των δαπανών της και το πρόγραμμα λειτουργικών προμηθειών της, πλην της προμήθειας κεντρικού εξοπλισμού πληροφορικής και συστημικού λογισμικού πληροφορικής αυτού, τα οποία εκτελεί το Υπουργείο Οικονομικών, καταρτίζει συμβάσεις για τα έργα και διαχειρίζεται τους φορείς και ειδικούς λογαριασμούς που λειτουργούν για λογαριασμό της.

Στο πλαίσιο της διευκόλυνσης των συναλλαγών, της μείωσης της γραφειοκρατίας, της απλούστευσης των διαδικασιών και της επίτευξης της φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας, αναπτύσσει και βελτιώνει το λογισμικό των πληροφορικών συστημάτων και αναπτύσσει νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες για

τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους φορείς του δημοσίου τομέα (Άρθρο 2, Ν.4389/2016).

Η Α.Α.Δ.Ε. καταρτίζει το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο της, προκειμένου να επιτευχθούν οι προτεραιότητες και οι στόχοι της εκάστοτε κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής. Με το στρατηγικό σχέδιο καθορίζεται η μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση της Αρχής, το όραμα, η αποστολή και οι βασικές της αξίες. Με το επιχειρησιακό σχέδιο επιμερίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της Αρχής σε ετήσιους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που πρέπει να υλοποιήσουν οι Υπηρεσίες της.

2.3. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Θεμέλιο ενός σύγχρονου Οργανισμού, όπως η Α.Α.Δ.Ε., αποτελεί η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της σε κάθε επίπεδο. Στοχεύει λοιπόν στην εξυπηρέτηση των φορολογουμένων με τη μικρότερη διοικητική επιβάρυνση και την επίτευξη των αποτελεσμάτων με τη χαμηλότερη δυνατή οικονομική επιβάρυνση.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020 η Α.Α.Δ.Ε. όρισε τις αξίες που αντιπροσωπεύουν την Αρχή και διαπνέουν το έργο της:

- Δικαιοσύνη: διασφάλιση της ισότιμης και με σεβασμό μεταχείρισης όλων των φορολογουμένων με γνώμονα το Νόμο.
- Διαφάνεια: εφαρμογή διαδικασιών με διαφάνεια προκειμένου να θεμελιωθεί σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Αμεροληψία: διαμόρφωση περιβάλλοντος ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής της νομοθεσίας και εξασφάλιση δίκαιου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις.
- Λογοδοσία: ανάληψη ευθύνης απέναντι στους πολίτες για τις πράξεις των οργάνων της Αρχής και άσκηση ελέγχου της δράσης τους από τα αρμόδια θεσμικά όργανα της Πολιτείας.
- Ακεραιότητα: προαγωγή της εντιμότητας, προστασία του Δημοσίου Συμφέροντος με ευθύνη και επαγγελματισμό, πρόληψη και καταπολέμηση των αντιδεοντολογικών και παράνομων πράξεων και συμπεριφορών.
- Αξιοκρατία: τοποθέτηση, προαγωγή και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις θέσεις εργασίας, με κριτήρια το επίπεδο κατάρτισης, την ικανότητα, τη γνώση και την εμπειρία.
- Γνώση: συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, που αποτελεί το βασικό κεφάλαιο της Αρχής και αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας του Οργανισμού.
- Συνεχής βελτίωση: επένδυση σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες και υιοθέτηση αλλαγών που θα βελτιώσουν τον Οργανισμό και την ποιότητα των παρεχόμενων έργων.

Οι στρατηγικοί στόχοι του Σχεδίου 2017-2020 ήταν:

1. Η ενίσχυση της φορολογικής συμμόρφωσης.
2. Η καταπολέμηση φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου.
3. Η διευκόλυνση του επιχειρείν και του εμπορίου.

4. Η εξωστρεφής, αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση με σεβασμό προς τον πολίτη και

5. Η προστασία του κοινωνικού συνόλου.

Για την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου 4: «Εξωστρεφής, αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη», αποφασίστηκε η επένδυση σε ένα αξιοκρατικό σχέδιο στελέχωσης των Υπηρεσιών της Αρχής, όπου οι υπάλληλοι θα εκπαιδεύονται διαρκώς και θα ενισχύονται με τα απαραίτητα εφόδια για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου τους. Βασικό έργο-πυλώνας προς την υλοποίηση του στρατηγικού στόχου είναι η αναμόρφωση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η ίδρυση της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας (Α.Α.Δ.Ε., Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020).

Στο Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024 της Α.Α.Δ.Ε., οι βασικές αξίες της Αρχής παραμένουν οι ίδιες: δικαιοσύνη, διαφάνεια, αμεροληψία, λογοδοσία, ακεραιότητα και αξιοκρατία. Παρατηρείται όμως μια διαφορά, οι αξίες της γνώσης και της συνεχούς βελτίωσης, εμπεριέχονται στην αξία της αποτελεσματικότητας. Η Α.Α.Δ.Ε., ορίζει ως αποτελεσματικότητα την αξιοποίηση σύγχρονων μέσων και τεχνολογιών, την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών, την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι στρατηγικοί στόχοι του Σχεδίου 2020-2024 είναι:

1. Η μεγιστοποίηση των Δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός των φαινομένων μη συμμόρφωσης.
2. Η εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων και η προστασία του κοινωνικού συνόλου.
3. Ο αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός.

Το όραμα της Α.Α.Δ.Ε. να αποτελέσει έναν Οργανισμό αποτελεσματικό, εφάμιλλο διεθνών φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων, αντικατοπτρίζεται στον στρατηγικό στόχο 3: «Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός». Προκειμένου η Αρχή να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού, στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των Υπηρεσιών και στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Προτεραιότητα του Οργανισμού είναι η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό θα επιτευχθεί με την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και των υποδομών και την ορθολογική στελέχωση των υπηρεσιών με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που ανταποκρίνεται άριστα στο έργο του (Α.Α.Δ.Ε., Στρατηγικό Σχέδιο 2020-2024).

Ήδη από τον ιδρυτικό νόμο της Α.Α.Δ.Ε. προβλέπεται με το άρθρο 24 η διαδικασία στελέχωσης των κενών οργανικών θέσεων της Αρχής, με διαγωνισμούς που διενεργούνται μέσω Α.Σ.Ε.Π.. Τα κριτήρια για την επιλογή του προσωπικού πέρα από τις γενικές διατάξεις του π.δ. 50/2001 και τον από τον εσωτερικό Οργανισμό της Αρχής, μπορεί να καθορίζονται και με βάση τις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες της Αρχής.

Με το άρθρο 28 του Ν.4389/2016, δίνεται η δυνατότητα στην Α.Α.Δ.Ε. να αναπτύξει και να εφαρμόσει το δικό της σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης των εργαζομένων της. Ειδικότερα, προβλέπεται η καταγραφή όλων των θέσεων εργασίας

και των καθκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε μια από αυτές. Με βάση, λοιπόν, τα περιγράμματα θέσης εργασίας και την επιχειρησιακή στοχοθεσία κάθε οργανικής μονάδας, η Α.Α.Δ.Ε. αναπτύσσει δικό της σύστημα ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης του προσωπικού της και ορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης, τη διαδικασία, τον τρόπο διενέργειας και τα όργανα αξιολόγησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε., έχοντας τη σύμφωνη γνώμη του Συμβουλίου Διοίκησης και του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, διαθέτει τη δυνατότητα ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων προαγωγών, βαθμολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού της, κατά παρέκκλιση των κριτηρίων και της διαδικασίας που ορίζει ο Υπαλληλικός Κώδικας. Τέλος με το άρθρο 29 ορίζεται ότι το προσωπικό της Α.Α.Δ.Ε. διαθέτει ειδικό μισθολόγιο, το οποίο διαμορφώνεται με βάση τα περιγράμματα εργασίας της Αρχής. Επιπλέον, υπάρχει ειδικότερο σύστημα επιπλέον ανταμοιβής (bonus), το οποίο συνδέεται με την αξιολόγηση του προσωπικού, το περίγραμμα θέσης εργασίας και την επίτευξη της στοχοθεσίας της Αρχής πλέον του 100%.

2.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Η Α.Α.Δ.Ε. συστήθηκε κατόπιν των μνημονιακών απαιτήσεων για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής φορολογικής αρχής, η λειτουργία της οποίας θα βασίζεται σε διαφανείς και νόμιμες διαδικασίες και θα παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες. Από την έναρξη της λειτουργίας της η Α.Α.Δ.Ε. είχε ως βασικό της έργο το μετασχηματισμό της άλλοτε Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων σε έναν οργανισμό πιο αποτελεσματικό και πιο σύγχρονο, ανοιχτό στις διαρκείς αλλαγές του οικονομικού σκηνικού της Χώρας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου κρίσιμος παράγοντας ήταν η προσέλκυση εργαζομένων με υψηλό επίπεδο επιστημονικής κατάρτισης, οι οποίοι θα διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες. Το υφιστάμενο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο βασίζεται αποκλειστικά στην αρχαιότητα ανά εκπαιδευτική βαθμίδα, κρίθηκε ως ανασταλτικός παράγοντας για τους εργαζομένους που πραγματικά επιθυμούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη του έργου της Αρχής.

Το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. επιδιώκει τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες και την απόδοση του. Η αξιοποίηση και η δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων ελέγχεται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εντοπίζει τα δυνατά σημεία του κάθε εργαζομένου και τα απαραίτητα βήματα για την αντιμετώπιση τυχόν αδυναμιών του. Εντάσσοντας στο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας, επιδιώκεται η δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας, η οποία θα δεσμεύσει το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά ταυτόχρονα θα καταφέρει να προσελκύσει νέους εργαζομένους (Παρουσίαση βασικών αρχών HRMS, ΑΑΔΕ).

Το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. διαθέτει τέσσερις πυλώνες:

1. Το Βαθμολόγιο, το εργαλείο όπου αποτυπώνονται τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε.) όλου του οργανισμού.

2. Τη Διαχείριση Απόδοσης, η οποία βασίζεται στο σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης για την ποιοτική αξιολόγηση της απόδοσης του συνόλου των εργαζομένων στον οργανισμό. Επιπλέον, διενεργείται και ποσοτική αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο οργανικών μονάδων.
3. Το Σύστημα Αποδοχών, το οποίο καθορίζει το σύστημα ανταμοιβής του κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητά του.
4. Τις Διαδικασίες Σταδιοδρομίας, με τις οποίες προβλέπεται ο τρόπος περαιτέρω εξέλιξης του εργαζόμενου στον οργανισμό (Παρουσίαση βασικών αρχών HRMS, ΑΑΔΕ).

2.4.1. ΠΥΛΩΝΑΣ 1: ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟ

Όλες οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στον οργανισμό έχουν καταγραφεί και διαθέτουν το δικό τους Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, με το οποίο εξειδικεύεται ο σκοπός, τα κύρια καθήκοντα, οι συνθήκες και οι ικανότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Το Βαθμολόγιο έχει διαμορφωθεί από την αξιολόγηση και κατάταξη των Περιγραμμάτων Θέσης Εργασίας σε διαφορετικές βαθμίδες ανάλογα με τη βαρύτητα της επιτελούμενης εργασίας.

Η υπαγωγή του κάθε εργαζομένου σε συγκεκριμένο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας καθορίζεται με βάση το πλαίσιο ικανοτήτων της κάθε θέσης, όπου ορίζεται το ελάχιστο επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων για την επιτυχή εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων της θέσης. Για τον καθορισμό του πλαισίου ικανοτήτων της η Α.Α.Δ.Ε. υιοθέτησε την ομαδοποίηση των ικανοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης-DG TAXUD (TaxCompEU, 2019), η οποία διακρίνει τις ικανότητες ως εξής:

1. Τις Επαγγελματικές Ικανότητες (Professional Competencies), δηλαδή τις ήπιες ή οριζόντιες ικανότητες που σχετίζονται με τον χαρακτήρα ή τη συμπεριφορά και απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων σε όλες τις θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού, όπως επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων,
2. Τις Επιχειρησιακές Ικανότητες (Operational Competencies), δηλαδή τις τεχνικές γνώσεις, την εμπειρία και την εξειδίκευση που απαιτούνται για την εκτέλεση λειτουργικών εργασιών της κάθε συγκεκριμένης θέσης εργασίας, όπως γνώση συγκεκριμένης φορολογίας, φορολογικής ή τελωνειακής διαδικασίας, ευχέρεια χρήσης λειτουργικών συστημάτων και λογισμικού, κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδίου,
3. Τις Διοικητικές ικανότητες (Managerial Competencies), είναι οι ικανότητες διαπροσωπικής διάδρασης και διαχείρισης διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες απαιτούνται συνήθως- αλλά όχι αποκλειστικά- για θέσεις ευθύνης, όπως η ηγεσία και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Τα Π.Θ.Ε. που έχουν καταγραφεί μέχρι σήμερα, στο σύνολο των επιμέρους υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., ανέρχονται στα 817 και είναι καταχωρημένα σε ειδικό Μητρώο της Α.Α.Δ.Ε. Η δημοσιότητα του ειδικού Μητρώου Π.Θ.Ε, δίνει σε κάθε υπάλληλο της Α.Α.Δ.Ε., αλλά και σε τρίτους που ενδιαφέρονται να εργαστούν στον οργανισμό, τη δυνατότητα να ενημερώνονται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η κάθε θέση και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψή της. Επιπλέον, η κατάταξη του κάθε Π.Θ.Ε. σε συγκεκριμένο βαθμό βαρύτητας σε συνδυασμό με το σύστημα αμοιβών της Α.Α.Δ.Ε., παρέχει σημαντικές

πληροφορίες και για τις αποδοχές που αντιστοιχούν σε κάθε θέση, παρέχοντας κίνητρο για την υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2.4.2. ΠΥΛΩΝΑΣ 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Πρωταρχικός στόχος του συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης είναι η επιβράβευση των ικανοτήτων και της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι της Αρχής, καθώς και η υποστήριξη και ενίσχυση των εργαζομένων που επιδιώκουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη στους κόλπους του οργανισμού. Το πλαίσιο ικανοτήτων της Α.Α.Δ.Ε., αποτελεί τον οδηγό που καθορίζει την αναμενόμενη απόδοση των υπαλλήλων, η οποία αξιολογείται βάσει επίτευξης στόχων αλλά και βάσει απαιτούμενων ικανοτήτων. Επιλέχθηκε η εφαρμογή του Συστήματος της Κυκλικής Αξιολόγησης 360°, η οποία κρίνεται ως το καταλληλότερο σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης που εστιάζει σε συμπεριφορές και αναδεικνύει τους εργαζόμενους με εξαιρετικές αποδόσεις και δυνατότητες υπηρεσιακής εξέλιξης (Οδηγός αξιολόγησης της απόδοσης αξιολογικών περιόδων: 2019 και 2020, Α.Α.Δ.Ε., 2022).

2.4.3. ΠΥΛΩΝΑΣ 3 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Με βάση τα ισχύοντα στον Υπαλληλικό Κώδικα και το Ενιαίο Μισθολόγιο του Δημοσίου, οι αποδοχές του κάθε εργαζομένου διαμορφώνονται με βάση την εκπαιδευτική του βαθμίδα και την αρχαιότητα στην Υπηρεσία. Η Α.Α.Δ.Ε., προκειμένου να δώσει ένα επιπλέον κίνητρο στους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους, προσθέτει ένα ακόμα βασικό κριτήριο στη διαμόρφωση των αποδοχών: τα καθήκοντα και τις ευθύνες κάθε εργαζομένου, δηλαδή το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας του.

Σύμφωνα με το Βαθμολόγιο, τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας έχουν καταταγεί ανάλογα με τη βαρύτητα τους σε δεκατρείς βαθμούς. Σε καθέναν από αυτούς τους βαθμούς αντιστοιχεί και συγκεκριμένο ποσό Ειδικής Αμοιβής, το οποίο λαμβάνεται επιπλέον του βασικού μισθού, ο οποίος εξακολουθεί να ρυθμίζεται από το Ενιαίο Μισθολόγιο.

Με το νέο σύστημα αποδοχών η Α.Α.Δ.Ε. επιδιώκει την ευθυγράμμιση των στρατηγικών της στόχων με τους στόχους του κάθε εργαζομένου. Για το λόγο αυτό, θεσπίστηκε ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus), το οποίο συνδέεται με την επίτευξη των στόχων της κάθε οργανικής μονάδας. Το ποσό του κινήτρου επίτευξης στόχων κλιμακώνεται ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης των στόχων. Επιπλέον, για τους εργαζομένους που εξυπηρετούν τις ανάγκες του Οργανισμού πέραν του ωραρίου, προβλέπεται αύξηση του ανώτατου ορίου υπερωριών κατά 25%.

Τέλος, προκειμένου να παρασχεθούν κίνητρα παραμονής των εργαζομένων σε ιδιαίτερα απομακρυσμένες οργανικές μονάδες, οι οποίες είναι νευραλγικές για τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων της χώρας, χορηγείται επιπλέον επίδομα συνοριογραμμής. (Νέο Μισθολόγιο, Α.Α.Δ.Ε, 2020).

2.4.4. ΠΥΛΩΝΑΣ 4 ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Η Α.Α.Δ.Ε αναπτύσσει αναλυτικό Οδηγό Σταδιοδρομίας, όπου θα καταγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες πλήρωσης κενών θέσεων, μέσω προαγωγής ή μετακίνησης εντός του οργανισμού, καθώς και οι απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες και εμπειρία για την κάλυψη αυτών. Η προκήρυξη των

κενών θέσεων εργασίας γίνεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού, ούτως ώστε να παρέχεται έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση στο σύνολο των εργαζομένων του.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να εργαστούν ή να εξελιχθούν επαγγελματικά στους κόλπους της Α.Α.Δ.Ε., γνωρίζουν, με ακρίβεια και εκ των προτέρων, τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη στελέχωση κάθε συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επιπλέον, τους δίνεται η δυνατότητα να εκπαιδευτούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία. Τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων και τις επιχειρησιακές ανάγκες της Αρχής (Α.Α.Δ.Ε., 2017).

Οι επιμέρους λειτουργίες-πυλώνες του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δίνουν τη δυνατότητα στην Αρχή να οργανώσει και να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Τα περιγράμματα θέσης εργασίας επιτρέπουν την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις ικανότητες που διαθέτουν. Οι απαιτούμενες ικανότητες του κάθε Π.Θ.Ε., αποτελούν τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοση του κάθε υπαλλήλου και επιτρέπουν την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά και την ανάδειξη των σημείων υπεροχής του υπαλλήλου. Το σύγχρονο σύστημα αποδοχών αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου και την ενίσχυση της δέσμευσης του στον Οργανισμό. Τέλος, με τις διαδικασίες σταδιοδρομίας, ο υπάλληλος μπορεί να εντοπίζει τις ευκαιρίες εξέλιξης του μέσα στους κόλπους της Α.Α.Δ.Ε. και με όχημα την εργασιακή του απόδοση και πορεία να διεκδικεί θέσεις εργασίας ειδικής βαρύτητας ή θέσεις ευθύνης. Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι, δε διευκολύνει απλώς το στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού, αλλά και τον ατομικό σχεδιασμό της επαγγελματικής πορείας και εξέλιξης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., ώστε να εξασφαλίσουν θέσεις εργασίας αξιώσεων και υψηλών οικονομικών απολαβών. Παρόλα αυτά, οι αντιδράσεις του συνόλου των εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε. (εφοριακών, τελωνειακών και χημικών υπαλλήλων) απέναντι στο νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., κάθε άλλο παρά θετικές μπορούν να χαρακτηριστούν. Η ανάπτυξη των επιμέρους λειτουργιών του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητά του. Οι αντιδράσεις των υπαλλήλων επικεντρώνονται κυρίως στα περιγράμματα θέσης εργασίας, την αξιολόγηση και το ειδικό μισθολόγιο. Οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. θεωρούν ότι με το σχεδιασμό των Π.Θ.Ε. δημιουργούνται διακρίσεις εις βάρος των υπαλλήλων, οι οποίοι κατατάσσονται σε σημαντικούς και λιγότερο σημαντικούς ανάλογα με τα καθήκοντα τους, και η διάκριση αυτή οδηγεί αναπόφευκτα και σε μισθολογικές ανισότητες. Η παραπάνω αντίληψη, ενισχύεται από πραγματικά γεγονότα, καθώς η αρχική τους κατάταξη σε Π.Θ.Ε. μέχρι την 31/12/2018, έγινε ανάλογα με τη θέση στην οποία ήταν τοποθετημένοι το τρέχον χρονικό διάστημα και όχι βάσει των ικανοτήτων τους. Υπήρξαν περιπτώσεις υπαλλήλων που αν και διέθεταν αυξημένες ικανότητες και προσόντα, επειδή έτυχε να καλύπτουν θέσεις εργασίας χαμηλότερης βαρύτητας, κατατάχθηκαν σε Π.Θ.Ε. που βρίσκονταν χαμηλότερα στο Βαθμολόγιο της Α.Α.Δ.Ε.,

με αποτέλεσμα να λάβουν αντίστοιχα χαμηλότερη ειδική αμοιβή. Ο υπάλληλος που επιθυμεί τη μετακίνηση του σε Π.Θ.Ε. υψηλότερης βαρύτητας πρέπει να παρουσιάσει σε δύο συνεχόμενες αξιολογικές περιόδους ποσοστό υψηλής απόδοσης (βαθμολογία άνω του 85%). Στο σημείο αυτό υπάρχουν έντονες αντιδράσεις, καθώς οι υπάλληλοι θεωρούν ότι το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης δεν εγγυάται απόλυτα την αντικειμενικότητα της διαδικασίας και θα υπάρξει ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων υπαλλήλων, ενώ στην προσπάθεια κατοχύρωσης θέσης με υψηλότερες απολαβές θα διαρρηχθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Από τη μελέτη των πυλώνων του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. αναδεικνύεται ο κεντρικός ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων για την ανάπτυξη των επιμέρους διαδικασιών του βαθμολογίου, του μισθολογίου και της σταδιοδρομίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου είναι αυτή που καθορίζει την κατάταξη του υπαλλήλου στο κατάλληλο περίγραμμα θέσης εργασίας, ώστε να λαμβάνει την αμοιβή που αντιστοιχεί στο έργο του, αλλά και την επαγγελματική του εξέλιξη στον οργανισμό. Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί αναμφισβήτη λειτουργία υψηλής σημασίας για τη στρατηγική διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε..

2.5. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Η Α.Α.Δ.Ε., ως οργανισμός που υπηρετεί τις αρχές της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας, ανέπτυξε ένα καινοτόμο και αποτελεσματικό Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, που αποβλέπει στην ανάπτυξη και βελτίωση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί στον οργανισμό. Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης αποτελεί μια διοικητική διαδικασία ετήσιας διάρκειας, η οποία διενεργείται σε τέσσερα στάδια:

1^ο Στάδιο: Ο προγραμματισμός των επιδιωκόμενων στόχων της κάθε οργανικής μονάδας, ο οποίος αποτυπώνεται στο ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε..

2^ο Στάδιο: Η εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

3^ο Στάδιο: Η διαχείριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την βελτίωση των υπαλλήλων αλλά και του οργανισμού. Στην κατεύθυνση αυτή υλοποιούνται εκπαιδευτικές δράσεις για την υποστήριξη, βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη των υπηρετούντων στην Α.Α.Δ.Ε. από την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΟ.Τ.Α.).

4^ο Στάδιο: Η δημιουργία εξατομικευμένου πλάνου ανάπτυξης και σταδιοδρομίας για κάθε υπάλληλο (Οδηγός αξιολόγησης της απόδοσης αξιολογικών περιόδων: 2019 και 2020, Α.Α.Δ.Ε., 2022).

2.6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. έχει ως αφετηρία το Σύστημα Αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην υπόλοιπη Δημόσια Διοίκηση (Ν.

4369/2016). Ωστόσο, λόγω των ιδιαίτερων αναγκών και της φύσης του ίδιου του οργανισμού, καθώς και της ανάγκης μετασχηματισμού της Α.Α.Δ.Ε. σε μια φορολογική αρχή εφάμιλλη των προηγμένων φορολογικών αρχών του υπόλοιπου κόσμου, σχεδιάστηκε από στελέχη του οργανισμού υιοθετώντας διεθνείς πρακτικές διαχείρισης απόδοσης που θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην ποιοτική αναβάθμιση των Υπηρεσιών της. Ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε. εξέδωσε την υπ'αρ. ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ 2018/28-12-2018 με θέμα: «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., σύμφωνα με το άρθρο 28 του Ν. 4389/2016» (ΦΕΚ τ.Β' 6225/31-12-2018), η οποία στη συνέχεια τροποποιήθηκε και ισχύει με την υπ'αρ. ΔΔΑΔ Ε 1109681 ΕΞ 2021 (ΦΕΚ τ. Β' 5935/16-12-2021), όπου περιγράφεται αναλυτικά το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων της Αρχής (είδος αξιολόγησης, εξειδίκευση προϋποθέσεων συμμετοχής και ορισμός συμμετεχόντων, σχήματα αξιολόγησης, κλίμακας βαθμολογίας, διαδικασία αξιολόγησης και διαχείριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης).

Επιπλέον τον Μάρτιο του 2022, διανεμήθηκε στο σύνολο των υπαλλήλων ο «Οδηγός Αξιολόγησης της Απόδοσης αξιολογικών περιόδων 2019 και 2020» που εξέδωσε η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης της Α.Α.Δ.Ε. (Α.Α.Δ.Ε., 2022), όπου παρουσιάζονται τα κυριότερα σημεία των παραπάνω αποφάσεων του Διοικητή, καθώς και τα τεχνικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας της αξιολόγησης αλλά και οδηγίες για την προετοιμασία και διενέργεια της αξιολόγησης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ούτως ώστε να προβούν σε μια ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.

Ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε. προλογίζοντας τον «Οδηγό Αξιολόγησης της Απόδοσης», αναφέρει ότι μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης η Διοίκηση αποβλέπει:

- Στην οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους της. Ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες απόδοσης που έχει ο οργανισμός και από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μπορεί να διαπιστώνει κατά πόσο ανταποκρίνεται στον προσδοκώμενο στόχο ή αν χρειάζεται υποστήριξη και παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Στην κινητοποίηση της εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων της, η οποία επιτυγχάνεται με την αναγνώριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων στην επιτυχία του οργανισμού, την αξιοποίηση των ταλέντων και την αναγνώριση της άριστης απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια διαδικασία που επιτρέπει στους υπαλλήλους να κατανοήσουν τι τους κινητοποιεί για υψηλή απόδοση και τι τους προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση.
- Στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων της. Προς αυτή την κατεύθυνση η Διοίκηση καλλιεργεί στους κόλπους του οργανισμού την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης και επιδιώκει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ανατροφοδότησης και υποστήριξης της απόδοσης, όπου κάθε υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης, προκειμένου να εξυπηρετήσει τις επιχειρησιακές ανάγκες του οργανισμού και τις προσωπικές φιλοδοξίες του (Α.Α.Δ.Ε., Πρόλογος Οδηγού Αξιολόγησης). Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η Α.Α.Δ.Ε. επέλεξε ένα σύστημα που συνδυάζει δύο είδη αξιολόγησης, την ποσοτική αξιολόγηση των οργανικών μονάδων της και την ποιοτική αξιολόγηση των υπαλλήλων της.

2.6.1. ΕΙΔΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην Α.Α.Δ.Ε. εφαρμόζονται δύο είδη αξιολόγησης η Ποσοτική και η Ποιοτική Αξιολόγηση. Η ποσοτική αξιολόγηση διενεργείται μόνο για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης στις οργανικές μονάδες, στις οποίες και κατανέμονται οι επιχειρησιακοί στόχοι με βάση το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο, ενώ η ποιοτική αξιολόγηση διενεργείται για το σύνολο των υπαλλήλων του οργανισμού.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης διενεργείται ηλεκτρονικά και με χρήση ειδικών πρωτοκόλλων που εξασφαλίζουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, η αξιολόγηση διενεργείται μέσω του πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης (HRMS) της Α.Α.Δ.Ε., όπου γίνεται αυθεντικοποίηση των υπαλλήλων με τη χρήση των διαπιστευτηρίων τους στο LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) του εσωτερικού δικτύου της Α.Α.Δ.Ε., εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι ο κάθε υπάλληλος που συμμετέχει στη διαδικασία έχει πρόσβαση αποκλειστικά στα δικά του δεδομένα.

2.6.1.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η Ποσοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται συστηματικά και αντικειμενικά με ποσοτικά στοιχεία, τα αποτελέσματα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Κριτήριο ποσοτικής αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων, οι οποίοι κατανεμήθηκαν κατά το 1^ο στάδιο του προγραμματισμού της στοχοθεσίας, σύμφωνα με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης, οι οποίοι αποτυπώνονται στο εκάστοτε επιχειρησιακό σχέδιο.

Οι στόχοι μπορεί να είναι είτε επιχειρησιακοί με βάση τον ετήσιο επιχειρησιακό σχεδιασμό, είτε λειτουργικοί στόχοι, συμβατοί με τη φύση των καθηκόντων και τις ανάγκες εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της κάθε οργανικής μονάδας, οι οποίοι λειτουργούν συμπληρωματικά ή και αυτοτελώς σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Η κατανομή των επιχειρησιακών στόχων στις οργανικές μονάδες, γίνεται αρχικά σε επίπεδο Προϊσταμένων μονάδας, οι οποίοι στη συνέχεια αναθέτουν περαιτέρω τους στόχους σε συγκεκριμένους υπαλλήλους με βάση τη θέση εργασίας τους και την επάρκεια τους (ΔΔΑΔ Ε1109681 ΕΞ2021/08.12.2021).

2.6.1.2. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η Συμβουλευτική Συνέντευξη αποτελεί απαραίτητη διαδικασία του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε., η οποία αξιοποιείται κυρίως στα πλαίσια της Ποσοτικής Αξιολόγησης και στοχεύει στην αποτελεσματική καθοδήγηση και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για την επίτευξη των τεθέντων επιχειρησιακών στόχων.

Η πρώτη συμβουλευτική συνέντευξη της αξιολογικής περιόδου, διενεργείται με την αποτύπωση της στοχοθεσίας και την κατάρτιση του προσωπικού προγράμματος ανάπτυξης, όπου ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος (Αξιολογητής) του κάθε υπαλλήλου, κατόπιν διαλόγου, καθορίζει γραπτώς το επίπεδο συμβολής του κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων, θέτοντας συγκεκριμένους ατομικούς στόχους, δηλαδή συγκεκριμένες ενέργειες με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση. Η τελευταία συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται μετά το πέρας της αξιολογικής

περιόδου, όπου συζητούνται τα θέματα της απόδοσης του αξιολογούμενου ατομικά και σε επίπεδο οργανικής μονάδας. Επειδή ο σκοπός της συμβουλευτικής συνέντευξης είναι η αποτελεσματική καθοδήγηση και η ανατροφοδότηση μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου, υπάρχει πρόβλεψη και για ενδιάμεση παρακολούθηση της απόδοσης. Με την ενδιάμεση παρακολούθηση, ο Αξιολογητής έχει τη δυνατότητα αν παρατηρήσει χαμηλά ποσοστά απόδοσης ή απόκλιση από τους τεθέντες στόχους, ή όποτε το κρίνει αναγκαίο, να καλέσει σε συνέντευξη τον αξιολογούμενο ώστε να αναζητηθούν οι αιτίες και να σχεδιάσουν από κοινού τις απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση και εν γένει ανάπτυξη του (ΔΔΑΔ Ε1109681 ΕΞ2021/08.12.2021).

Στην αξιολόγηση που διενεργήθηκε για την αξιολογική περίοδο 2020, η ποσοτική αξιολόγηση διενεργήθηκε πιλοτικά, αποκλειστικά για τους κατέχοντες θέσης ευθύνης στις οργανικές μονάδες που είχαν τεθεί επιχειρησιακοί στόχοι με βάση το Επιχειρησιακό Σχέδιο 2020 της Α.Α.Δ.Ε.. Η διαδικασία διενεργήθηκε με την καταχώρηση του ποσοστού επίτευξης των στόχων, βάσει του Επιχειρησιακού Σχεδίου 2020 και της Απολογιστικής Έκθεσης 2020, στο σύστημα HRMS της Α.Α.Δ.Ε., το οποίο μετατρέπεται στη βαθμολογία Ποσοτικής Αξιολόγησης. Η βαρύτητα συμμετοχής στην ποσοτική αξιολόγηση ανέρχεται σε ποσοστό 30% επί της συνολικής βαθμολογίας των κατεχόντων θέσεις ευθύνης.

2.6.1.3. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

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 επιδιωκόμενους στόχους αυτής. Το σύνολο των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. αξιολογείται ως προς το βαθμό που αξιοποιούν το επίπεδο επάρκειας των ικανοτήτων που απαιτούνται, ανάλογα με τη θέση εργασίας στην οποία έχουν καταταγεί. Για τους υπαλλήλους ο μέσος όρος των Αξιολογητών Α' και Β' της Ποιοτικής Αξιολόγησης διαμορφώνει το 100% της βαθμολογίας τους, ενώ για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης το ποσοστό βαρύτητας της Ποιοτικής Αξιολόγησης ανέρχεται στο 70% της συνολικής βαθμολογίας. Για την ποιοτική αξιολόγηση εφαρμόζεται το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360° (ΔΔΑΔ Ε1109681 ΕΞ2021/08.12.2021).

2.7. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360° ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Η Α.Α.Δ.Ε. έχει επιλέξει το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360° για την υλοποίηση της ποιοτικής αξιολόγησης του επιπέδου ικανοτήτων των υπαλλήλων της. Το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360° έχει επιλεγεί λόγω της αντικειμενικής μεθοδολογίας αξιολόγησης της απόδοσης από πολλαπλές πηγές, η οποία περιορίζει την πιθανότητα αξιολόγησης με μη αντικειμενικά κριτήρια και εγγυάται αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα δε αποτελέσματα της κυκλικής αξιολόγησης θα χρησιμοποιούνται

αποκλειστικά και μόνο ως ανατροφοδότηση για την ενίσχυση της απόδοσης των υπαλλήλων και την εργασιακή εξέλιξη τους (Οδηγός Αξιολόγησης Α.Α.Δ.Ε. 2022).

Στο σύστημα αυτό συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι με διπλή ιδιότητα, ως αξιολογητές και ως αξιολογούμενοι και διενεργούνται:

1. Αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου από τους δύο ιεραρχικά προϊστάμενους του (ανώτερη ιεραρχία).
2. Αξιολόγηση από τους συναδέλφους που υπηρετούν στο ίδιο τμήμα (οριζόντιο επίπεδο ιεραρχίας)
3. Αξιολόγηση των κατεχόντων θέση ευθύνης από τους υφισταμένους (κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας)
4. Αυτοαξιολόγηση.

2.7.1. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης 360° διενεργείται σε τρεις κύριες φάσεις και μια φάση προκαταρκτικού ελέγχου.

Στην προκαταρκτική φάση, κάθε υπάλληλος εισέρχεται, με τους προσωπικούς κωδικούς του, στο πληροφοριακό σύστημα HRMS της Α.Α.Δ.Ε., προκειμένου να ελέγξει την ορθότητα καταχώρησης των στοιχείων του, δηλαδή: το Τμήμα τοποθέτησης, τους αξιολογητές και εάν πληροί τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην αξιολόγηση σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε.

Η πρώτη φάση της αξιολόγησης περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του συνόλου των υπαλλήλων, την αξιολόγηση των συναδέλφων της ίδιας ιεραρχίας (υπό προϋποθέσεις) και την αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους.

Η δεύτερη φάση της αξιολόγησης περιλαμβάνει την αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων από τον Αξιολογητή Α' (π.χ. σε περίπτωση Δ.Ο.Υ. Α'-Β' Τάξης, όπως η περίπτωση της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, ως Αξιολογητής Α' ορίζεται ο Προϊστάμενος του κάθε τμήματος). Στην τρίτη φάση περιλαμβάνεται η αξιολόγηση του συνόλου των υπαλλήλων από τον Αξιολογητή Β' (π.χ. στην περίπτωση της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας ο Προϊστάμενος Δ.Ο.Υ. αξιολογεί τους υπαλλήλους και τους Τμηματάρχες).

Η συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης είναι υποχρεωτική για όλους τους υπαλλήλους που υπηρετούν στην Αρχή, είτε πρόκειται για τακτικούς υπαλλήλους, είτε για υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ακόμα και αν υπηρετούν με απόσπαση στην Α.Α.Δ.Ε., εφόσον έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον έξι μήνες πραγματικής υπηρεσίας στην Α.Α.Δ.Ε. κατά την τρέχουσα αξιολογική περίοδο.

Η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υπαλλήλους είναι υποχρεωτικές διαδικασίες. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους συναδέλφους της ίδιας ιεραρχίας είναι δυναμική, μόνο για τους μη κατέχοντες θέσεις ευθύνης, και εφαρμόζεται μόνο υπό την προϋπόθεση ότι οι συμμετέχοντες συνάδελφοι-αξιολογητές είναι τουλάχιστον τρεις και σε ποσοστό το 50% των υπηρετούντων στο ίδιο τμήμα. Αντίθετα, για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης η οριζόντια αξιολόγηση είναι υποχρεωτική διαδικασία, η οποία όμως και στις δύο περιπτώσεις δεν προσμετράται στην τελική βαθμολογία. Για τη διαμόρφωση της βαθμολογίας του αξιολογούμενου προσμετρώνται μόνο οι αξιολογήσεις των

Προϊσταμένων (Αξιολογητής Α' και Β'), ενώ η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση των συναδέλφων και των υπαλλήλων προς τους Προϊσταμένους απλώς συνεκτιμώνται.

Η αξιολογική περίοδος ορίζεται από την 1^η Ιανουαρίου ως την 31^η Δεκεμβρίου κάθε έτους. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων και των κατεχόντων θέσεων ευθύνης λαμβάνει χώρα το δεύτερο δεκαπενθήμερο του Φεβρουαρίου του επόμενου έτους. Μετά το πέρας της διαδικασίας της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα της κοινοποιούνται ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Συγκεκριμένα, ο αξιολογούμενος ενημερώνεται με ηλεκτρονική αλληλογραφία για την ανάρτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και με την είσοδο του στην εφαρμογή αξιολόγησης στο σύστημα HRMS, ενημερώνεται ότι από την ανάγνωση των αποτελεσμάτων ξεκινάει η προθεσμία 10 εργάσιμων ημερών για την άσκηση ένστασης ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Μετά την καταχώρηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχουν προκαθορισμένη συνάντηση προκειμένου να συζητήσουν την απόδοση του προηγούμενου έτους, τους στόχους της νέας αξιολογικής περιόδου και την κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης.

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην ετήσια αξιολόγηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατάταξη του υπαλλήλου σε Π.Θ.Ε. ανώτερου βαθμού, καθώς σύμφωνα με τα άρθρα 3 παρ. 9 και 14 παρ. 8 της ΔΔΑΔ Ε 1045945ΕΞ2021/31.05.2021 Απόφασης του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. για την διαδικασία κατάταξης των υπαλλήλων σε Βαθμούς Θέσης Εργασίας, προκειμένου ένας υπάλληλος να καταταγεί σε θέση εργασίας ανωτέρου βαθμού μη ειδικής βαρύτητας, πρέπει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του να είναι μεγαλύτερο του 85% σε δύο συνεχόμενες αξιολογικές περιόδους.

Επιπλέον, η συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης καθίσταται υποχρεωτική προκειμένου ο υπάλληλος να συνεχίσει να υπάγεται στο νέο μισθολόγιο της Α.Α.Δ.Ε., δηλαδή να συνεχίσει να λαμβάνει την ειδική αμοιβή θέσης εργασίας ανά Β.Θ.Ε. κατά το άρθρο 11 παρ. 5 Ν.4778/2021 και το βραβείο επίτευξης στόχων (bonus) κατά το άρθρο 15 παρ. 2 του ίδιου Νόμου.

Τέλος, η συμμετοχή στην αξιολόγηση αποτελεί προϋπόθεση για τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης στην Αρχή, ενώ η αποχή από την αξιολόγηση συνιστά λόγο παύσης των προϊσταμένων ακόμα και πριν από τη λήξη της θητείας τους (άρθρα 26 και 27 Ν. 4389/2016).

Εξαιρέσεις συμμετοχής από την αξιολογική διαδικασία προβλέπονται μόνο:

1. Για όσους δεν πληρούν τις νόμιμες προϋποθέσεις συμμετοχής, δηλαδή δεν έχουν συμπληρώσει το ελάχιστο εξάμηνο πραγματικής υπηρεσίας στην Αρχή.
2. Για όσους διαθέτουν τις νόμιμες προϋποθέσεις συμμετοχής, συντρέχουν ωστόσο στο πρόσωπο τους αντικειμενικοί λόγοι αδυναμίας συμμετοχής κατά το χρόνο διενέργειας της αξιολόγησης, όπως μακροχρόνια αναρρωτική άδεια, διαθεσιμότητα λόγω νόσου, άδεια κύησης/λοχείας, συνταξιοδότηση, οι οποίοι λόγοι προκύπτουν από την πληροφοριακή εφαρμογή διαχείρισης προσωπικού (HRMS) και τεκμηριώνονται από αντίστοιχες διοικητικές πράξεις.
3. Για λόγους ανωτέρας βίας ή οποιουδήποτε άλλου λόγου που δεν εμπίπτει στις ανωτέρω εξαιρέσεις, εφόσον τεκμηριώνονται επαρκώς. Στην περίπτωση αυτή ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να υποβάλλει το αίτημα εξαίρεσης στην Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε..

Η τήρηση των προϋποθέσεων και των τεχνικών προδιαγραφών της διαδικασίας είναι σημαντική, καθώς με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η έγκυρη διεξαγωγή της αξιολογικής διαδικασίας, από την οποία θα εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν πρέπει να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και την πορεία του Οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Α.Α.Δ.Ε. έχει θέσει ως κριτήρια ποιοτικής αξιολόγησης των υπαλλήλων της, συγκεκριμένες ικανότητες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της και παρέχουν τα εχέγγυα για έναν αποτελεσματικό οργανισμό.

2.7.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Στην Ποιοτική Αξιολόγηση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, κριτήριο αποτελεί ο βαθμός του επιπέδου ικανοτήτων, που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος ανάλογα με το προφίλ ικανοτήτων που απαιτείται να κατέχει, βάσει του Περιγράμματος Θέσης Εργασίας στο οποίο έχει τοποθετηθεί. Οι ικανότητες των Π.Θ.Ε. παρέχουν μια πλήρη εικόνα για το είδος και το επίπεδο συμπεριφοράς που πρέπει να επιδείξει ο αξιολογούμενος, προκειμένου να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους του Οργανισμού.

Στο ειδικό Μητρώο της Α.Α.Δ.Ε. υπάρχουν καταγεγραμμένα 817 Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Το πλαίσιο ικανοτήτων που αντιστοιχεί σε κάθε συγκεκριμένο Π.Θ.Ε., καταρτίστηκε σύμφωνα με το «Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων της Α.Α.Δ.Ε.», το οποίο αποτελεί παράρτημα της Απόφασης ΔΔΑΔ Ε 11760650ΕΞ 2017 (Φ.Ε.Κ. τ.Β' 4162/29-11-2017) του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε.. Στο λεξικό αναγράφονται αναλυτικά το πλαίσιο επαγγελματικών, επιχειρησιακών και διοικητικών ικανοτήτων ανά βαθμό επάρκειας για το σύνολο των οργανικών μονάδων της Α.Α.Δ.Ε..

Σύμφωνα με το Λεξικό Ικανοτήτων, ως ικανότητες συμβατές με την αποστολή, την κουλτούρα και τον στρατηγικό στόχο της Α.Α.Δ.Ε έχουν επιλεγεί οι παρακάτω ικανότητες:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1. Ομαδική εργασία και συνεργασία
2. Γραπτή και προφορική επικοινωνία
3. Λήψη αποφάσεων
4. Επίλυση προβλημάτων
5. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών
7. Προσαρμοστικότητα
8. Διαχείριση τεχνολογίας

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Για τον σκοπό της παρούσας εργασίας καταγράφονται μόνο οι απαιτούμενες επιχειρησιακές ικανότητες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικών Λειτουργιών (Γ.Δ.Φ.Λ.), στην οποία υπάγονται οι Δ.Ο.Υ. και ειδικότερα οι συγκεκριμένες επιχειρησιακές ικανότητες για τις οποίες αξιολογήθηκαν οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ. Α'-Β' τάξης, όπως η Δ.Ο.Υ. Φλώρινας:

1. Φορολογική νομοθεσία
2. Φορολογικές διαδικασίες

3. Φορολογικός έλεγχος
4. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων
5. Γνώσεις Διοικητικής Εκτέλεσης

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΕΧΟΝΤΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

1. Ηγεσία
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

2.7.3. ΤΟ ΛΕΞΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

Στο Λεξικό δίνεται ο ορισμός της κάθε ικανότητας και τα επίπεδα επάρκειας, τα οποία απαιτούνται για κάθε Π.Θ.Ε.. Επιπλέον, υπάρχουν ενδεικτικά παραδείγματα ερωτήσεων, οι οποίες βοηθούν τους αξιολογητές να ορίσουν το ακριβές επίπεδο επάρκειας, καθώς και ενδεικτικά παραδείγματα συμπεριφορών, οι οποίες δείχνουν μη αποτελεσματική απόδοση. Το Λεξικό αποτελεί σημαντικό βοήθημα στο έργο της αξιολόγησης, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους αξιολογητές και στους αξιολογούμενους, να γνωρίζουν επακριβώς τις συμπεριφορές που απαιτούνται να επιδεικνύονται στα πλαίσια λειτουργίας της Αρχής.

Με βάση το Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων της Α.Α.Δ.Ε. ακολουθούν οι ορισμοί των επαγγελματικών και διοικητικών ικανοτήτων, που η Αρχή έχει κρίνει ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματική απόδοση των υπαλλήλων της, με στόχο την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας:

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να αναπτύσσει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, να συνεργάζεται με τους συναδέλφους, να αντιμετωπίζει τους υπόλοιπους με σεβασμό, να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, να συνεργάζεται, δηλαδή, μαζί με τους υπόλοιπους προς επίτευξη ενός κοινού εργασιακού στόχου.

2. ΓΡΑΠΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, να επικοινωνεί με σαφήνεια και μεταδοτικότητα, να μοιράζεται πληροφορίες με άλλους, να ζητά ανατροφοδότηση από άλλους και να προσαρμόζει την επικοινωνία του ανάλογα με το πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται. Απαιτείται, επικοινωνία ενεργή και αποτελεσματική, σύμφωνα και με τους στόχους του Οργανισμού.

3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ:

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων, και να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται πιθανά εμπόδια και κινδύνους. Απαιτείται, ο υπάλληλος να παραμένει αντικειμενικός και με τη χρήση ορθής κρίσης, στοιχείων και των γνώσεων του να λαμβάνει αποφάσεις αποτελεσματικές για την εργασία του και να παρέχει ακριβείς και εξειδικευμένες συμβουλές και κατευθύνσεις στους συναδέλφους του.

4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να αναλύει και να ιεραρχεί τις καταστάσεις και τα δεδομένα προκειμένου να διαπιστώσει και να επιλύσει τα

προβλήματα. Επιπλέον, πρέπει να αναζητεί και υιοθετεί λύσεις που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων, την αύξηση της απόδοσης και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να ιεραρχεί τους στόχους και τις προτεραιότητες του Οργανισμού και να αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους, ούτως ώστε να οργανώνει την εργασία του συντονισμένα και μεθοδικά με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο. Πρέπει να αντιλαμβάνεται το βαθμό απόδοσης των ενεργειών του, να εντοπίζει πιθανά εμπόδια και τον τρόπο αντιμετώπισης τους και να αναλαμβάνει δράση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

6. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να κατανοεί το αίτημα του αποδέκτη υπηρεσιών και να το διαχειρίζεται ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας του. Ο αποδέκτης των υπηρεσιών δεν είναι αποκλειστικά ο φορολογούμενος, μπορεί να είναι ο συνάδελφος, εργαζόμενοι σε άλλους φορείς, προμηθευτές του Οργανισμού. Πρέπει ο υπάλληλος να διαθέτει ενεργητική ακρόαση, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να αξιοποιεί την άποψη του αποδέκτη της υπηρεσίας, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει.

7. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να επιδεικνύει θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και να προσαρμόζει την εργασία του ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, με στόχο την παροχή αποτελεσματικής εργασίας.

8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να γνωρίζει να διαχειρίζεται το απαιτούμενο για τη θέση εργασίας του πληροφοριακό σύστημα, να αξιοποιεί την τεχνολογία για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και να εφαρμόζει τους κανόνες ασφαλείας των δεδομένων και πληροφοριών μέσω των σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων (Λεξικό Πλαισίου Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε., 2017).

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1. ΗΓΕΣΙΑ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να κινητοποιεί και να διασφαλίζει τη συμμετοχή και προσπάθεια των μελών της ομάδας, ώστε να είναι αποτελεσματική, να προάγει τους τους στρατηγικούς σκοπούς και επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς στόχους, μέσα από το έργο της ομάδας. Πρέπει να αποτελεί το πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ:

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας πρέπει να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά και να κατανέμει τις εργασίες σωστά και σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού, ταυτόχρονα όμως να μεριμνά και για την ανάπτυξη των υφισταμένων του, ώστε να αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Λεξικό Πλαισίου Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε., 2017).

2.8. Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε. ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. εφαρμόστηκε για πρώτη φορά για την αξιολόγηση του έτους 2018. Όπως κάθε νέα διαδικασία, αντιμετώπιστηκε με σκεπτικότητα από την πλειονότητα των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. και υπήρξαν αντιδράσεις. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών πιστεύει ότι η διαδικασία αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε. αντίκειται στις αρχές της αντικειμενικότητας, της αμεροληψίας και της διαφάνειας που διέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Εξέφρασε επίσης το φόβο των υπαλλήλων ότι η συμμετοχή σε μια τέτοια διαδικασία θα επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις σε βάρος του κλάδου, ο οποίος είναι ήδη στοχοποιημένος. Έτσι, στις 28-03-2019 προκήρυξε απεργία-αποχή από κάθε διαδικασία σχετική με την αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε. και το ποσοστό συμμετοχής σε αυτή ξεπέρασε το 90% των υπηρετούντων στην Αρχή (Ανακοίνωση Π.Ο.Ε.-Δ.Ο.Υ., 2019).

Στην αναδρομική αξιολόγηση για το έτος 2018, η οποία διενεργήθηκε τελικά το 2021, συμμετείχαν κυρίως κατέχοντες θέσεις ευθύνης και τα αποτελέσματα της αναρτήθηκαν ηλεκτρονικά στις 9 Νοεμβρίου 2021. Η αναδρομική αξιολόγηση του έτους 2019 δεν έχει διενεργηθεί ακόμα, μέχρι και το χρόνο ολοκλήρωσης συγγραφής της παρούσας εργασίας (Μάιος 2023). Τον Απρίλιο του 2022 ξεκίνησε η αξιολόγηση του έτους 2020, στην οποία κλήθηκαν να συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι, καθώς τονίστηκε ιδιαίτερα ότι σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητή της, η μη συμμετοχή στην αξιολόγηση θα ισοδυναμούσε με επιστροφή στο παλαιό μισθολογικό καθεστώς και εξαίρεση από την καταβολή της ειδικής αμοιβής θέσης εργασίας. Ο προγραμματισμός της αξιολόγησης προέβλεπε ότι η διαδικασία θα ολοκληρωνόταν ως τις 27 Μαΐου 2022, ωστόσο δόθηκαν παρατάσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να ολοκληρωθεί στις 31 Οκτωβρίου 2022.

Και ενώ οι υπάλληλοι βρίσκονται εν αναμονή των αποτελεσμάτων της αξιολογικής περιόδου 2020 και εκκρεμεί η αξιολόγηση του έτους 2019, στις 28 Σεπτεμβρίου 2022 γίνεται γνωστό στους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. ότι ξεκινάει η διαδικασία της αξιολόγησης για το έτος 2021. Στο δε μήνυμα που απέστειλε ο Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης προς τους υπαλλήλους, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις έννομες συνέπειες αποχής από την αξιολόγηση, οι οποίες είναι: η διακοπή χορήγησης της ειδικής αμοιβής θέσης εργασίας και η επιστροφή στο παλαιό μισθολογικό καθεστώς, η μη καταβολή του βραβείου επίτευξης στόχων (bonus), η μη δυνατότητα διεκδίκησης θέσεων ευθύνης και η πρόωρη παύση του προϊσταμένου πριν τη λήξη της θητείας του. Ως καταληκτική ημερομηνία της διαδικασίας ορίστηκε η 18^η Νοεμβρίου 2022. Πράγματι, στις 23 Δεκεμβρίου 2022 δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. 6655 τεύχος Β' η με αρ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1136272 ΕΞ 2022/20.12.2022 Απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Διαπίστωση της διενέργειας και της ολοκλήρωσης της αξιολόγησης 2021 σύμφωνα με τις παραγράφους 3 και 5 του άρθρου 47 του Ν.4778/2021, όπως ισχύει», με την οποία διαπιστώνεται η διενέργεια της αξιολόγησης του έτους 2021 και η ολοκλήρωση της την 18^η Νοεμβρίου 2022, ημερομηνία κατά την οποία επέρχονται και οι έννομες συνέπειες για τους υπαλλήλους που δε συμμετείχαν στη διαδικασία αξιολόγησης. Τα δε αποτελέσματα της αξιολόγησης για τα έτη 2020 και 2021 αναρτήθηκαν ταυτόχρονα στην πληροφοριακή εφαρμογή HRMS της Α.Α.Δ.Ε. στις 30/01/2023.

Ο τρόπος με τον οποίο διεξήχθη και ολοκληρώθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., εύλογα ενισχύει την άποψη πολλών

υπαλλήλων, ότι ήταν μια διαδικασία που έπρεπε να ολοκληρωθεί, προκειμένου η Α.Α.Δ.Ε. να συμμορφωθεί με τα προβλεπόμενα στον ιδρυτικό νόμο της. Ωστόσο, πλήθος μελετών και ερευνών αποδεικνύει ότι η διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης, όταν εφαρμοστεί ορθά μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας τόσο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, όσο και των οργανισμών του δημοσίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. Η ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360^ο ΜΟΙΡΩΝ

3.1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών, των ειδικών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στην Οργανωσιακή Ψυχολογία, έχει εστιάσει στο σύστημα κυκλικής αξιολόγησης 360^ο μοιρών. Μάλιστα, ανάλογα με το πεδίο του επιστημονικού ενδιαφέροντος του καθενός, το σύστημα παρουσιάζεται με περισσότερες ονομασίες, όπως Κυκλική Αξιολόγηση ή Ανατροφοδότηση 360^ο Μοιρών, Αξιολόγηση ή Ανατροφοδότηση από πολλαπλές πηγές ή πολλαπλούς αξιολογητές, ενώ αντίστοιχα έχουν δοθεί πολυάριθμοι ορισμοί.

Οι Yulk και Lepsinger (1995) ορίζουν ως ανατροφοδότηση από πολλαπλές πηγές ή ανατροφοδότηση 360^ο την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία βασίζεται στα δεδομένα που παρέχουν οι ανώτεροι, συνάδελφοι, υφιστάμενοι, μερικές φορές και οι πελάτες ή και οι προμηθευτές ενός εργαζομένου. Οι Jones and Bearly (1996) ως τη διαδικασία συγκέντρωσης και επεξεργασίας της αξιολόγησης ενός εργαζομένου από πολλαπλούς αξιολογητές και την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στον αποδέκτη. Ενώ ο Hoffman (1995) ως τη διαδικασία συγκέντρωσης παρατηρήσεων της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου από διάφορα επίπεδα του οργανισμού, καθώς και την αυτοαξιολόγηση.

Σύμφωνα με τους Bracken D. et al. (2016): Ανατροφοδότηση 360^ο είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την συλλογή, την ποσοτικοποίηση και ανατροφοδότηση των παρατηρήσεων των συνεργατών για ένα άτομο (τον αξιολογούμενο), η οποία διευκολύνει την πρόσβαση σε τρία σημαντικά -βασισμένα στα δεδομένα-αποτελέσματα: α) τις αντιλήψεις των αξιολογητών για το βαθμό επίδειξης συγκεκριμένων συμπεριφορών, β) τη σύγκριση των αντιλήψεων που προέρχονται από πολλαπλές πηγές, από τις συγκεκριμένες ομάδες αξιολογητών για το συγκεκριμένο αξιολογούμενο άτομο και τις αλλαγές του στο πέρασμα του χρόνου και γ) την ενίσχυση, σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, της αειφόρου αλλαγής και υιοθέτησης εκείνων των συμπεριφορών που έχουν αξία για τον οργανισμό.

3.1.2. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι πηγές πληροφόρησης στο σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360° μοιρών, συνήθως είναι ο προϊστάμενος, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας και ο ίδιος ο αξιολογούμενος. Έτσι, το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές τεχνικές αξιολόγησης: την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, την αξιολόγηση από τους υφιστάμενους, την οριζόντια αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων και την αυτοαξιολόγηση.

Στο σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360 μοιρών, κάθε πηγή πληροφόρησης, παρέχει δεδομένα για διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής συμπεριφοράς, ενώ η σύγκριση των δεδομένων από διαφορετικές πηγές εισόδου, παρέχει τα εχέγγυα για τη μέγιστη αντικειμενικότητα στα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Brutus et al, 1999; Bracken et al, 2016). Επιπλέον, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης ενισχύει την αποδοχή της, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι απόψεις τους είναι σημαντικές για τον οργανισμό (Bettenhausen and Fedor, 1997; Petronila and Nyakwara, 2018) .

Λόγω της πολυπλοκότητας του διοικητικού έργου, πολλές φορές, ο προϊστάμενος, δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει εργασιακές σχέσεις με τους υφιστάμενους του, ούτε να παρακολουθεί συστηματικά την συμπεριφορά τους στην καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο προϊστάμενος, κατά την αξιολόγηση να μη λαμβάνει υπόψη σημαντικές διαστάσεις της απόδοσης του εργαζομένου, και να περιορίζεται στην αξιολόγηση, βάσει της ποσοτικής επίτευξης των στόχων (Lepsinger and Lucia, 1997).

Η κάθετη αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφιστάμενους αποτελεί σημαντική πηγή πληροφόρησης για τις ηγετικές ικανότητες του προϊσταμένου. Ως αποδέκτες των εντολών του προϊσταμένου, οι υφιστάμενοι, είναι τα πλέον αρμόδια πρόσωπα για να αξιολογήσουν διαστάσεις της ηγετικής ικανότητας του, όπως την επικοινωνία, την ανατροφοδότηση, την ενσυναίσθηση ή την επίλυση συγκρούσεων (Cardy and Dobbins, 1994).

Οι συνάδελφοι της ίδιας ιεραρχικής κλίμακας, ή οι εργαζόμενοι στο ίδιο τμήμα ή ομάδα, λόγω της καθημερινής πολύωρης επαφής, έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν αρτιότερα την απόδοση του αξιολογούμενου, βάσει της πραγματικής συμπεριφοράς του στον χώρο εργασίας (Cardy and Dobbins, 1994; DuBois et al, 2007). Επιπλέον, σε εργασιακά περιβάλλοντα, όπου υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των υπαλλήλων, όπως π.χ. κατά την περίοδο εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντα υπαλλήλου, έχει παρατηρηθεί, ότι οι συνάδελφοι παρέχουν πληροφορίες για σημαντικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως την ομαδικότητα, τη συνεργασία, τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα της εργασίας (Bettenhausen and Fedor, 1997; McCarthy A. and Garavan T., 2001).

Ο αξιολογούμενος, σύμφωνα με τους Klimoski και London (1974), επειδή γνωρίζει τις δυνατότητες και τις ικανότητες του, προβαίνει σε ακριβέστερη αξιολόγηση της απόδοσης του σε σχέση με τους προϊσταμένους του. Επιπλέον, η επίσημη καταγραφή της αυτοαξιολόγησης και η σύγκριση της με τις άλλες πηγές αξιολόγησης, ειδικά στις περιπτώσεις όπου καταγράφονται σημαντικές αποκλίσεις, ενισχύουν την αυτεπίγνωση του αξιολογούμενου (Cardy and Dobbins, 1994).

3.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360° ΜΟΙΡΩΝ

Για την εφαρμογή του συστήματος κυκλικής αξιολόγησης 360° μοιρών, ο οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα-στάδια, τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του. Τα στάδια αυτά αναλύονται ως εξής:

3.2.1. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

Είναι κρίσιμο, ο οργανισμός, πριν την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, να επιλέξει τον σκοπό που θα εξυπηρετήσει η αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα της κυκλικής αξιολόγησης, αξιοποιούνται, συνήθως, είτε για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, είτε για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων που συνδέουν την απόδοση με τις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές. Η επιλογή συγκεκριμένου σκοπού είναι σημαντική γιατί επηρεάζει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Ακόμα, ο σκοπός πρέπει να είναι εξαρχής γνωστός σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο αξιολόγησης (DeNisi and Pritchard, 2006; Bracken et al, 2016).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η πλειονότητα των οργανισμών επιλέγει το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, μέσα από την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το σύστημα κυκλικής αξιολόγησης ως εργαλείο ανάπτυξης, έχουν την τάση να υιοθετούν μια «κουλτούρα ανάπτυξης», η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Η ουσιαστική και θετική ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, με σκοπό την ενίσχυση των ατομικών ικανοτήτων, συνεισφέρει στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ενώ τα εξατομικευμένα πλάνα δράσης βάσει των αποτελεσμάτων, δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας με ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού (Carson, 2006).

Από την άλλη πλευρά, η χρήση της κυκλικής αξιολόγησης για τη δημιουργία συστήματος αμοιβών και παροχών βάσει της απόδοσης, δεν υιοθετείται συχνά, καθώς, σύμφωνα με έρευνες, οι εργαζόμενοι δείχνουν απροθυμία συμμετοχής σε μια αξιολόγηση απόδοσης, η οποία θα κρίνει την αμοιβή ενός συναδέλφου τους (Antonioni, 1996). Επιπλέον, οι αξιολογητές, όταν γνωρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αμοιβή, έχουν την τάση να αξιολογούν με μεγαλύτερη επιείκεια και είναι περισσότερο επιφυλακτικοί σε μια αξιολόγηση που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη μισθολογική εξέλιξη του αξιολογούμενου (DuBois, et al., 2007).

3.2.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Για την κυκλική αξιολόγηση 360° μοιρών ως εργαλείο μέτρησης χρησιμοποιείται κυρίως το ερωτηματολόγιο. Το εργαλείο μέτρησης προκειμένου να είναι αποτελεσματικό πρέπει να συμπεριλαμβάνει την αξιολόγηση ικανοτήτων, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές για τον οργανισμό. Πρέπει να εστιάζει σε

πραγματικές εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις αξίες και το όραμα του οργανισμού, παρά σε γενικότερες στάσεις του εργαζόμενου. Τα εξατομικευμένα εργαλεία μέτρησης, δηλαδή, αυτά που συνδέουν τον σκοπό της αξιολόγησης, τους στρατηγικούς στόχους και το όραμα του οργανισμού, εισφέρουν ουσιαστικές και χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου, αλλά και στη δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και επικοινωνίας στον οργανισμό (Rogers et al., 2002).

Σύμφωνα με τον Nowack (1993), στη βιβλιογραφία συναντώνται πέντε διαφορετικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό των εργαλείων μέτρησης:

Μοντέλο ανάλυσης θέσης εργασίας. Αρχικά γίνεται καταγραφή των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων (Knowledge-Skills-Ability, KSAs) που απαιτούνται για κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο σχεδιάζεται βάσει των ικανοτήτων και γνώσεων που πρέπει να κατέχει ο αξιολογούμενος, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του.

Μοντέλο Ικανοτήτων. Στο μοντέλο αυτό γίνεται μέτρηση του βαθμού επάρκειας των ικανοτήτων που απαιτούνται για συγκεκριμένη θέση εργασίας. Μέσα από τη σύγκριση των ατόμων υψηλής απόδοσης και χαμηλής απόδοσης, καταγράφονται οι ικανότητες και ο βαθμός επάρκειας που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους του συγκεκριμένου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έχει ως βάση τις ικανότητες αριστείας, πάνω στις οποίες αναπτύσσονται οι επιμέρους ικανότητες προς αξιολόγηση.

Μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάζεται πάνω στις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που συμβάλλουν στην επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου και στόχων του οργανισμού.

Μοντέλο αναπτυξιακής θεωρίας. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάζεται ώστε τα αποτελέσματα του να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου, μέσα από την ενίσχυση της αυτεπίγνωσης, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης.

Μοντέλο θεωρίας προσωπικότητας. Στο μοντέλο αυτό μετρούνται οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την προσωπικότητα του εργαζόμενου, όπως ποιότητες, στάσεις, ταμπεραμέντο, επικοινωνιακό στυλ, διαπροσωπικές σχέσεις και γνωστικές λειτουργίες. Το ερωτηματολόγιο εστιάζει στις προσωπικές στάσεις του και ο αξιολογούμενος λαμβάνει πληροφορίες για την προσωπικότητα του.

3.2.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Τα πρόσωπα που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης και θα λάβουν την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της πρέπει να καθορίζονται πριν την έναρξη της διαδικασίας. Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφική αναφορά στο γεγονός ότι η συμμετοχή των εργαζομένων πρέπει να είναι εθελούσια. Η εξαναγκαστική συμμετοχή στη διαδικασία της αξιολόγησης δημιουργεί αίσθημα απειλής για τους εργαζόμενους και θέτει εν αμφιβόλω την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης (McCarthy & Garavan, 2001). Σύμφωνα και με τον Antonioni (1996), η επιβολή της υποχρεωτικής συμμετοχής των εργαζομένων στην αξιολόγηση, συνήθως

παράγει αλλοιωμένα αποτελέσματα, ειδικότερα στην αξιολόγηση των προϊσταμένων, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι οι υφιστάμενοι δεν έχουν τα προσόντα να αξιολογούν τους ιεραρχικά ανώτερους τους και για το λόγο αυτό προτείνει η συμμετοχή στη διαδικασία να είναι εθελοντική.

Αντεπιχείρημα στην εθελούσια συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης, είναι ότι θα οδηγήσει σε πολύ μικρό ποσοστό συμμετοχής. Ωστόσο, υπάρχουν άλλοι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν τα ποσοστά συμμετοχής. Η αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης, μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων, στη διαδικασία σχεδιασμού του, αποτελεί κίνητρο για τη συμμετοχή στη διαδικασία. Επίσης, η ανωνυμία των συμμετεχόντων, δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους αξιολογητές, οι οποίοι συμμετέχουν με μεγαλύτερη προθυμία στη διαδικασία και μάλιστα η αξιολόγηση τους είναι περισσότερο ειλικρινής (Antonioni, 1996).

Ένας ακόμα παράγοντας που καθορίζει τη συμμετοχή ενός εργαζομένου στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι τα έτη εργασίας του στον οργανισμό. Προκειμένου κάποιος να μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση κάποιου άλλου, θα πρέπει να τον γνωρίζει, να έχει συνεργαστεί μαζί του για ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τους Eichinger και Lombardo (2004), τα πρόσωπα που γνωρίζουν τον αξιολογούμενο από ένα έως τρία έτη είναι περισσότερο ακριβή στην αξιολόγηση τους. Όσοι γνωρίζονται πάνω από πέντε έτη, αξιολογούν με ακρίβεια, χαμηλότερη ωστόσο από την προηγούμενη ομάδα, ενώ τέλος τα πρόσωπα που γνωρίζονται για διάστημα μικρότερο του έτους αξιολογούν με πολύ χαμηλή ακρίβεια.

3.2.4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση πρέπει να έχουν πλήρη ενημέρωση για τη διαδικασία της αξιολόγησης, πριν την εφαρμογή της. Πρέπει να γνωρίζουν τον σκοπό που εξυπηρετεί η αξιολόγηση, τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας, τις αξιολογούμενες ικανότητες και την κλίμακα αξιολόγησης. Η εκπαίδευση βοηθά ώστε να αναπτυχθεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για την ορθή χρήση της κλίμακας αξιολόγησης και στρατηγικές για την αποφυγή των κλασικών σφαλμάτων αξιολόγησης, όπως την επίδραση του φωτοστέφανου, αυστηρότητα/επιεικεία, τάση προς το κέντρο, προσωπικές προκαταλήψεις ή στερεότυπα κ.α.. Οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές παρέχουν πληροφορίες με μεγαλύτερη ακρίβεια και ειλικρίνεια, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης για τον οργανισμό (Scullen et al., 2000; Carson, 2006).

Καθώς το ζητούμενο στην κυκλική αξιολόγηση 360° είναι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, εξίσου επιτακτικό είναι η εκπαίδευση να συμπεριλαμβάνει και την ερμηνεία και αποδοχή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν κρίνεται αρνητικά η απόδοσή τους αποκαρδιώνονται και διατηρούν αμυντική στάση, ενώ κάποιοι άλλοι παραβλέπουν την αρνητική αξιολόγηση και συνεχίζουν τον εργασιακό τους βίο χωρίς καμία βελτίωση. Από την άλλη πλευρά, μια μεροληπτική αξιολόγηση με υπερβολικά θετικό πρόσημο, μπορεί να δημιουργήσει στρεβλή εικόνα του αξιολογούμενου, δίνοντας του το ελεύθερο να συνεχίσει να εκδηλώνει μη επιθυμητές συμπεριφορές. Επειδή οι πληροφορίες που παρέχονται από την αξιολόγηση είναι συνήθως πολλές και ίσως γενικές, πρέπει οι

αξιολογούμενοι να εκπαιδευτούν στην σταχυολόγηση των αποτελεσμάτων, τη συζήτηση και την αποδοχή τυχόν αρνητικών αναφορών, ώστε να εντοπίζονται ακριβώς τα αδύναμα σημεία τους και να καθορίζονται τα ατομικά πλάνα βελτίωσης και ανάπτυξης (McCarthy and Garavan, 2001).

3.2.5. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έδωσε τη δυνατότητα στους οργανισμούς να διεξάγουν την αξιολόγηση μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Η διεξαγωγή της αξιολόγησης με ηλεκτρονικά μέσα εξασφαλίζει την εμπιστευτικότητα της διαδικασίας, που είναι θεμελιώδης παράγοντας επιτυχίας της κυκλικής αξιολόγησης. Επιπλέον, τα ηλεκτρονικά συστήματα εξασφαλίζουν ότι θα συγκεντρωθούν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες, καθώς δεν επιτρέπουν την υποβολή του ερωτηματολογίου εάν δεν έχει συμπληρωθεί πλήρως. Η συγκέντρωση και η επεξεργασία των δεδομένων είναι ευχερέστερη, ενώ τα αποτελέσματα εξάγονται σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα (Bracken et al., 2016).

3.2.6. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η πεμπτουσία της κυκλικής αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Με τη διανομή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης στους αξιολογούμενους, ξεκινά το πραγματικό έργο της κυκλικής αξιολόγησης, το οποίο δεν είναι άλλο από την ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το στάδιο δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογούμενους να συζητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους και με την βοήθεια ενός καθοδηγητή ή μέντορα, τον οποίο ορίζει ο οργανισμός, εντοπίζουν τα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν, ορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους και σχεδιάζουν το ατομικό πλάνο ανάπτυξης (Carson, 2006). Εάν παραληφθεί το στάδιο της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, τότε η αξιολόγηση παράγει απλώς πληροφορίες που δεν μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του εργαζομένου, καθώς δεν εξειδικεύονται οι προσδοκίες που έχει ο οργανισμός για αυτούς (Antonioni, 1996; Bracken et al, 2016).

3.2.7. ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η κυκλική αξιολόγηση της απόδοσης δεν πρέπει να είναι ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα άπαξ στον οργανισμό. Προκειμένου να συνεισφέρει αποτελεσματικά στην αειφόρο ανάπτυξη του οργανισμού πρέπει να διεξάγεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Η επανάληψη της διαδικασίας δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αντιληφθούν την πρόοδο που παρουσιάζουν από τη μια αξιολογική περίοδο στην άλλη, δίνοντας τους το κίνητρο να βελτιώνονται συνεχώς προς όφελος του οργανισμού (McCarthy & Garavan, 2001).

3.3. ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης 360° μοιρών, επιλέγεται από πληθώρα οργανισμών, κυρίως επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα στο εξωτερικό, επειδή κρίνεται ότι η ορθή εφαρμογή του, μπορεί να συνεισφέρει στην αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. (Smither et al, 1995; Antonioni, 1996; Brutus et al., 1999; McCarthy and Garavan, 2001; DeNisi and Pritchard, 2006,).

Σύμφωνα με τους DeNisi και Pritchard (2006), η συνεισφορά του συστήματος αξιολόγησης στην βελτίωση της απόδοσης εξαρτάται από τον τρόπο σχεδιασμού του. Οι αξιολογούμενες ικανότητες πρέπει να συνδέονται με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιβραβεύονται από τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι ενεργούν βάσει του πλαισίου που έχει θέσει ο οργανισμός και επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση, η οποία ενισχύει την αυτοεκτίμηση, την αυτοαποτελεσματικότητα και την εργασιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι αποτελεσματική, όταν μπορεί να παρακινεί τον αξιολογούμενο στη βελτίωση του (Rusu, et al, 2016).

Η κυκλική αξιολόγηση 360°, έχει κριθεί ότι συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, διότι επηρεάζει θετικά παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή παρακίνηση.

3.3.1. ΑΥΤΕΠΙΓΝΩΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το κοινό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η πλειονότητα των ερευνητών είναι ότι η κυκλική αξιολόγηση ενισχύει την αυτεπίγνωση του εργαζομένου. Οι Handy et. al (1996), πολύ εύστοχα, τονίζουν ότι το σύνολο των διαφορετικών αξιολογήσεων δημιουργεί ένα μοναδικό αντικατοπτρισμό, στον οποίο ο αξιολογούμενος, ίσως και για πρώτη φορά, αντικρίζει την εικόνα που έχουν οι άλλοι για την απόδοση του (Morgan et. al, 2008). Η απόκλιση, ανάμεσα στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και των υπολοίπων πηγών αξιολόγησης, ενισχύει την αυτεπίγνωση του αξιολογούμενου και μπορεί να τον παρακινήσει να αναπτύξει τα αδύναμα σημεία του, ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή του. Η διαφορετική οπτική των άλλων - υφισταμένων και συνεργατών- μπορεί να παρακινήσει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να θέσουν ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους (Brutus et al, 1998). Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Atwater, Roush και Fischthal (1995), η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στα ηγετικά στελέχη, είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης, ειδικά εκείνων που υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους και αξιολογούν τον εαυτό τους με υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τις υπόλοιπες πηγές αξιολόγησης. Η αυτεπίγνωση μπορεί, λοιπόν, να αποτελέσει κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης, αρκεί ο αξιολογούμενος να αποδέχεται την ανάγκη για αλλαγή στη συμπεριφορά του και να προβαίνει στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (Denisi and Prichard, 2006).

Η αυτεπίγνωση επιτρέπει στο άτομο να γνωρίζει τον εαυτό του, να κατανοεί τις εργασιακές συνήθειες και προσδοκίες του, τα κίνητρα για την ενίσχυση της εργασιακής του απόδοσης και να προσδιορίζει τη θέση του μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Η κατανόηση του ίδιου μας του εαυτού αποτελεί το πρώτο και σημαντικότερο βήμα για την κατανόηση των άλλων. Η αυτεπίγνωση αποτελεί

σημαντική διάσταση της ενσυναίσθησης, της ικανότητας αντίληψης και διαχείρισης της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων ανθρώπων. Η ενίσχυση της αυτεπίγνωσης, ενισχύει με τη σειρά της ενσυναίσθηση του ατόμου, ώστε να κατανοεί καλύτερα τα πρόσωπα του εργασιακού του περιβάλλοντος, συνεργάτες, πελάτες ή αποδέκτες υπηρεσιών, να αντιλαμβάνεται ποιες συμπεριφορές ενισχύουν τη μεταξύ τους αμοιβαία συνεργασία και επικοινωνία και να τις υιοθετεί προς όφελος της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Η ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των συναισθημάτων, δίνει στον εργαζόμενο την ευελιξία να προσαρμόζεται με ευκολία στις αλλαγές και να διαχειρίζεται τυχόν κρίσεις του εργασιακού περιβάλλοντος (Τριαντάρη, 2020).

3.3.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι London και Beaty (1993) αναφέρουν ότι η εφαρμογή της κυκλικής αξιολόγησης ενισχύει την αμφίδρομη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Μέσα από τα αποτελέσματα της κυκλικής αξιολόγησης, εντοπίζονται διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, τις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό θεωρεί σημαντικές και ο οργανισμός πιθανόν τις έχει παραβλέψει, ενώ την ίδια στιγμή ο οργανισμός προσπαθεί να εμφυσήσει τις αξίες και τις αρχές του στο ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση οργανισμού και ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργείται το έδαφος για γόνιμη επικοινωνία, η οποία συμβάλλει στην ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων και της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων στον οργανισμό, στον εντοπισμό και την επίλυση συγκρούσεων και στην αποδοχή της άποψης των εργαζομένων για την ανώτερη διοίκηση. Την ίδια άποψη συμμερίζονται και οι Garavan et al. (1997), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι από την κυκλική αξιολόγηση επωφελείται τόσο ο οργανισμός, όσο και ο κάθε εργαζόμενος ατομικά. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργασιακών σχέσεων και συνεπακόλουθα το υγιές εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του.

3.3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών βρίσκεται σε διαρκή μεταβολή και η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής τους στις νέες ανάγκες. Αυτό πολλές φορές απαιτεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και την κουλτούρα του οργανισμού. Η υιοθέτηση της κυκλικής αξιολόγησης, ειδικά σε οργανισμούς με παραδοσιακή κάθετη ιεραρχική δομή, όπως οι δημόσιες υπηρεσίες, αποτελεί ένα σημαντικό πρώτο βήμα για τη διαμόρφωση συμμετοχικής κουλτούρας, η οποία αποβλέπει κυρίως στην ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι βασικές αξίες και αρχές του οργανισμού, καθορίζουν τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο οργανισμός συνθέτει το πλέγμα ικανοτήτων για την αποτελεσματική ηγεσία που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του και με το εργαλείο της κυκλικής αξιολόγησης, καταδεικνύει στους εργαζόμενους τις ικανότητες και συμπεριφορές που είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (London and Beatty, 1993; Church and Bracken, 1997).

Στη σύγχρονη εποχή, οι κανόνες της εργασίας έχουν αλλάξει σημαντικά. Οι εργαζόμενοι δεν κρίνονται αποκλειστικά βάσει των τυπικών προσόντων και της εμπειρίας τους. Σημαντικό κριτήριο για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων αποτελεί η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και των σχέσεων που αναπτύσσει με τους ανθρώπους του περιβάλλοντος του. Η επιλογή και καλλιέργεια των κατάλληλων ικανοτήτων, που συμβάλλουν στη διακεκριμένη εργασιακή απόδοση, αποτελεί πλέον σημαντικό στοιχείο της φιλοσοφίας διοίκησης κάθε οργανισμού (Goleman, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η επιλογή του υποψήφιου εργαζόμενου, βάσει προϋπηρεσίας και τυπικών προσόντων (hard skills), είναι η τυπική διαδικασία που ακολουθούν οι οργανισμοί, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα για συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ωστόσο, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και δυναμικό κόσμο της εργασίας, μπορεί οι τυπικές δεξιότητες να βοηθούν τον εργαζόμενο να κερδίσει μια θέση εργασίας, δεν εξασφαλίζουν όμως τη διατήρηση της. Για τη διατήρηση της εργασίας και την αυξημένη εργασιακή επίδοση, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν και «ήπιες» δεξιότητες (soft skills).

Ο McClelland (1973) ήταν από τους πρώτους που αμφισβήτησε ότι οι υψηλές επιδόσεις σε σχολικές εξετάσεις και τεστ νοημοσύνης (IQ), αποτελούν επαρκές κριτήριο για την πρόβλεψη υψηλής επίδοσης και επιτυχίας στην εργασία, αλλά και στη ζωή γενικότερα. Η καινοτομία της έρευνας του ήταν ότι οι προσωπικές δεξιότητες ή άλλως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, αποτελούν το σημαντικότερο δείκτη πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης και επιτυχίας. Πρότεινε την παρακολούθηση και καταγραφή των ειδικότερων συμπεριφορών, που παρουσιάζουν τα άτομα με υψηλή απόδοση σε κάθε θέση εργασίας, προκειμένου να δημιουργήσει ο κάθε οργανισμός ένα εξατομικευμένο μοντέλο ικανοτήτων για υψηλή απόδοση. Οι παραπάνω ικανότητες, θα αποτελούν τα κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα γνωρίζει ακριβώς τις απαιτήσεις του οργανισμού, αλλά και τρόπους ανάπτυξης των ικανοτήτων. Ο McClelland, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή επίδοση δεν εξαρτάται μόνο από τις διανοητικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, αλλά και από κοινωνικές δεξιότητες, που πηγάζουν από την προσωπικότητα του εργαζόμενου και τονίζει ότι η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, βάσει ικανοτήτων που οδηγούν σε επιτυχία στη ζωή εν γένει, μπορεί να εγγυηθεί υψηλές επιδόσεις και βιωσιμότητα στον χώρο εργασίας, στοιχεία με σημαντική οικονομική αξία για τον οργανισμό (McClelland, 1973) .

Δεξιότητα είναι η επίκτητη ικανότητα που αποκτάται μέσω της εξάσκησης και της καλλιέργειας. Οι δεξιότητες του ατόμου, που αποκτήθηκαν μέσω της μάθησης ή και της εμπειρίας και το βοηθούν να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους ανθρώπους και ζητήματα της καθημερινότητας και της εργασιακής ζωής (Matteson

et al, 2016), εμφανίζονται στη βιβλιογραφία με πλήθος διαφορετικών ονομασιών, όπως οριζόντιες ή ήπιες δεξιότητες (soft skills), κοινωνικές και προσωπικές ικανότητες, μεταβιβάσιμες δεξιότητες (transferable skills). Η εργασία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου μας και καθώς εξελίσσεται και αλλάζει συνεχώς το περιεχόμενο της, προϋποθέτει τη συνύπαρξη και συνεργασία με πλήθος διαφορετικών προσωπικοτήτων. Οι ήπιες δεξιότητες που εκδηλώνει ο εργαζόμενος στην αλληλεπίδραση με τα πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η επικοινωνία, η ευελιξία, το ομαδικό πνεύμα, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων, η διαχείριση αλλαγών, ο προσανατολισμός στο τελικό αποτέλεσμα, συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και συνεπακόλουθα στην αυξημένη εργασιακή επίδοση.

Οι ήπιες δεξιότητες του εργαζόμενου δεν αποτελούν χαρακτηριστικά που συνδέονται αποκλειστικά με συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο, αλλά ικανότητες που εκδηλώνονται σε όλες τις δραστηριότητες του ατόμου. Οι ικανότητες αυτές αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο κινητοποιείται στην επίτευξη ενός στόχου και την επίλυση προβλημάτων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζεται στις αλλαγές και αξιοποιεί τις γνώσεις του προκειμένου να ενεργεί αποτελεσματικά. Οι διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου είναι αυτές που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία στον εργασιακό χώρο (Morone et al., 2016).

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), οι παραπάνω δεξιότητες ταυτίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί λαμβάνοντας υπόψη το μετασχηματισμό της εργασίας και τη μετάβαση σε πιο σύνθετα εργασιακά σχήματα και περίπλοκα καθήκοντα, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης και ενίσχυσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων, προκειμένου να διευκολυνθεί η χρήση της τεχνικής εξειδίκευσης και των νοητικών ικανοτήτων των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας ως δεδομένο το αποτέλεσμα της έρευνας του McClelland, ότι οι διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου αποτελούν βασικό συστατικό της προσωπικής επαγγελματικής επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ακολουθεί η παρουσίαση τριών μοντέλων ικανοτήτων του Richard Boyatzis, των Lyle Spencer και Signe Spencer και του Daniel Goleman. Οι παραπάνω ερευνητές υιοθετώντας το θεωρητικό υπόβαθρο του McClelland, ανέπτυξαν ο καθένας το δικό του μοντέλο ικανοτήτων, προκειμένου να αναδείξουν τις ικανότητες που μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επιτυχημένη λειτουργία των οργανισμών. Τα μοντέλα παρουσιάζουν ελάχιστες αποκλίσεις στις ικανότητες που περιλαμβάνουν, καθώς κύριο χαρακτηριστικό και των τριών μοντέλων είναι η κυρίαρχη θέση της συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων που πηγάζουν από αυτή στην υψηλή εργασιακή επίδοση.

4.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

4.2.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΒΟΥΑΤΖΙΣ

Σύμφωνα με τον Boyatzis (1982,2008), ως ικανότητα ορίζεται η εκδήλωση της κατάλληλης συμπεριφοράς σε κάθε περίπτωση, η οποία εξαρτάται άμεσα από την πρόθεση του ατόμου. Η επιλογή μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς και η πρόθεση που υποκρύπτει η συγκεκριμένη επιλογή, επιτρέπουν την αξιολόγηση και πρόβλεψη της επίδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Υψηλή επίδοση στην εργασία προκύπτει όταν οι ικανότητες του ατόμου βρίσκονται σε συμφωνία με τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας και το περιβάλλον τον οργανισμού. Το σημείο τομής των τριών αυτών στοιχείων είναι αποφασιστικής σημασίας, καθώς όσο μεγαλύτερο είναι το σημείο επικάλυψης τους, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η απόδοση, κινητοποίηση και δέσμευση του εργαζομένου. Σημαντική επίδραση στον βαθμό εκδήλωσης των ικανοτήτων του εργαζόμενου, φαίνεται να διαδραματίζει το ίδιο το περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή η κουλτούρα του, οι δομές και ο στρατηγικός σχεδιασμός του, οι συνθήκες εργασίας καθώς και το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο οργανισμός.

Ο Boyatzis (2009), θεωρεί ότι υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες ικανοτήτων, που διαφοροποιούν τους εργαζόμενους με άριστες επιδόσεις, από αυτούς με μέση επίδοση:

1. Γνωστικές ικανότητες:
 - Συστηματική σκέψη: η ικανότητα του ατόμου να διαβάζει τον τρόπο που μια κατάσταση επηρεάζει αιτιωδώς ένα σύνολο γεγονότων και ο τρόπος αντίληψης της ροής της πληροφορίας ή των σχέσεων στα πλαίσια του οργανισμού.
 - Αναγνώριση μοτίβων: η ικανότητα αντίληψης ενός μοτίβου/τρόπου δράσης που επαναλαμβάνεται σε τυχαία γεγονότα.
2. Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης:
 - Συναισθηματική αυτεπίγνωση: η γνώση των προσωπικών συναισθημάτων και η αναγνώριση της επίδρασης τους.
 - Αυτοέλεγχος: περιορισμός των διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων προς όφελος των άλλων.
3. Ικανότητες κοινωνικής νοημοσύνης:
 - Ενσυναίσθηση: η κατανόηση και το πραγματικό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα και τις αντιλήψεις των άλλων.
 - Οργανωσιακή αντίληψη: η αναγνώριση των τάσεων, των κέντρων λήψης αποφάσεων και των πολιτικών που επικρατούν στον οργανισμό.
 - Εμπνευσμένη ηγεσία: καθοδήγηση και παρακίνηση με όραμα.
 - Επιρροή: η ικανότητα πειθούς.
 - Συμβουλή και καθοδήγηση: η ανάπτυξη των ικανοτήτων των άλλων μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.
 - Διαχείριση συγκρούσεων: η εποικοδομητική επίλυση διαφωνιών.
 - Ομαδικότητα: Συνεργασία και ανάπτυξη ομάδων.

4.2.2. ΜΟΝΤΕΛΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ SPENCER & SPENCER

Σύμφωνα με τους Spencer & Spencer (1993), ως δεξιότητα ορίζεται εκείνο το χαρακτηριστικό του ατόμου, το οποίο συνδέεται αιτιωδώς με κριτήρια που

καθορίζουν ως αποτελεσματική ή υψηλή την επίδοση στην εργασία. Οι δεξιότητες, δηλαδή, είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου, τα οποία αναδεικνύουν τον τρόπο γενικότερης σκέψης ή δράσης σε ποικίλες καταστάσεις και οδηγούν στα επιθυμητά για τον οργανισμό αποτελέσματα.

Οι Spencer & Spencer (1993), διακρίνουν τις δεξιότητες σε πέντε βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το στοιχείο τις ενεργοποιεί. Έτσι έχουμε τις δεξιότητες που πηγάζουν από τα κίνητρα του ατόμου, τις δεξιότητες βάσει φυσικών χαρακτηριστικών και τρόπου αντίδρασης, τις δεξιότητες που πηγάζουν από την αυτοαντίληψη του ατόμου (στάση και αξίες), τις γνωστικές ικανότητες και τις δεξιότητες (skills). Βάσει της παραπάνω κατηγοριοποίησης παρουσίασαν την προσωπικότητα ως ένα παγόβουνο, όπου οι γνώσεις και οι τεχνικές δεξιότητες του ατόμου, είναι τα ορατά στους άλλους χαρακτηριστικά που βρίσκονται στην κορυφή του και έτσι είναι ευκολότερο να αναπτυχθούν με εκπαίδευση. Αντίθετα, οι δεξιότητες που πηγάζουν από τα κίνητρα, την αυτοαντίληψη και τα φυσικά χαρακτηριστικά, ως κεντρικά στοιχεία της προσωπικότητας δεν είναι εμφανή και βρίσκονται στη βάση του παγόβουνου, καθιστώντας το έργο της αξιολόγησης και ανάπτυξης τους πιο σύνθετο αλλά με μεγαλύτερο όφελος για τον οργανισμό.

Χαρακτηριστικές ικανότητες, οι οποίες προβλέπουν την εξαιρετική επίδοση στην εργασία κατά τους Spencer & Spencer (1993), είναι οι εξής:

- Αναλυτική σκέψη: η ικανότητα κατανόησης των επιμέρους στοιχείων μιας κατάστασης.
- Σύνθετη σκέψη: η ικανότητα σύνθεσης των επιμέρους φαινομενικά άσχετων μεταξύ τους στοιχείων, ώστε να γίνεται αντιληπτή μια κατάσταση σε μεγαλύτερο εύρος.
- Εξειδίκευση: η γνώση που απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και η κινητοποίηση για ενίσχυση, εφαρμογή και διανομή της γνώσης.
- Διατήρηση τάξης: το άτομο ενστικτωδώς ακολουθεί εντολές, οδηγίες και αναζητά πληροφορίες, προκειμένου να εξασφαλίσει ένα βέβαιο εργασιακό περιβάλλον.
- Πρωτοβουλία: η ενστικτώδης εκτέλεση περαιτέρω ενεργειών χωρίς προηγούμενη εντολή, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων ή την δημιουργία νέας ευκαιρίας.
- Επιρροή: η ικανότητα του ατόμου να πείθει και να εμπνέει τους άλλους σε ένα κοινό σκοπό.
- Αναζήτηση πληροφορίας: η συνεχής προσπάθεια του ατόμου να συγκεντρώνει περισσότερες πληροφορίες.
- Η ενίσχυση των άλλων: είναι η επιθυμία για ανάπτυξη των άλλων.
- Καθοδήγηση: η αυτοπεποίθηση και η επιθυμία για χρήση της εξουσίας του ατόμου, ώστε να συντονίζεται με τις επιθυμίες των άλλων.
- Ομαδική εργασία και συνεργασία: η επιθυμία του ατόμου να συνεργάζεται με τους άλλους ή να αποτελεί μέλος μιας ομάδας ώστε να ενισχύεται η συνεργατικότητα.
- Ηγεσία ομάδας: η επιθυμία ανάληψης ηγετικού ρόλου για παροχή καθοδήγησης στην ομάδα.
- Διαπροσωπική κατανόηση: η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των μη λεκτικών μηνυμάτων.

- Προσανατολισμός στον καταναλωτή/αποδέκτη υπηρεσίας: η επιθυμία για βοήθεια ή εξυπηρέτηση των πελατών ή και των συναδέλφων.
- Αυτοέλεγχος: η ικανότητα διαχείρισης των αρνητικών συναισθημάτων σε κρίσιμες εργασιακές καταστάσεις ή σε συνθήκες πίεσης και άγχους.
- Αυτοπεποίθηση: η πίστη στην προσωπική ικανότητα για την επίτευξη ενός στόχου.
- Ευελιξία: η ικανότητα προσαρμογής και αρμονικής συνεργασίας σε νέες εργασιακές συνθήκες ή νέο εργασιακό περιβάλλον και η ικανότητα κατανόησης και αποδοχής της διαφορετικότητας.
- Εργασιακή δέσμευση: η ικανότητα και επιθυμία για την προώθηση και εκπλήρωση των στόχων και του οράματος του οργανισμού.
- Πολιτική αντίληψη: η ικανότητα αντίληψης των βασικών σχέσεων εξουσίας και των κοινωνικών δικτύων του οργανισμού.
- Ανάπτυξη σχέσεων: η προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης κοινωνικών δικτύων και σχέσεων στον οργανισμό.
- Επίτευξη στόχων: η επιθυμία για συνεχή βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μέσα από την κατάκτηση νέων στόχων ή την υιοθέτηση πρότυπων απόδοσης.

Οι περισσότεροι οργανισμοί επιλέγουν το προσωπικό τους με κριτήριο τις ικανότητες του γνωστικού πεδίου και τις δεξιότητες τους, επειδή θεωρούν ως αυτονόητο ότι οι υποψήφιοι διαθέτουν ικανότητες που πηγάζουν από τον χαρακτήρα τους ή ότι η διοίκηση θα καταφέρει να τις εμφυσήσει σε αυτούς. Οι Spencer και Spencer (1993), θεωρούν ότι το αντίθετο θα συνεισφέρει περισσότερα στον οργανισμό. Σε θέσεις εργασίες με σύνθετο αντικείμενο, είναι δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι θα διαθέτουν ίδια επίπεδα νοημοσύνης και γνώσεων. Αυτό που θα κάνει κάποιον να ξεχωρίζει, από τους υπόλοιπους του ίδιου κλάδου είναι οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες στις σύνθετες εργασίες, λειτουργούν συνδυαστικά με τις νοητικές ικανότητες του ατόμου και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα επίδοσης (Goleman, 2011).

4.2.3. ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ GOLEMAN

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), οι ακαδημαϊκές γνώσεις και η ευφυΐα (IQ), αποτελούν την αφητηριακή ικανότητα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εισέλθει στον εργασιακό στίβο. Οι πρακτικές ικανότητες και η εξειδίκευση, δηλαδή το σύνολο των ειδικών γνώσεων και εμπειρίας του εργαζόμενου, είναι αυτές που καθορίζουν την ικανότητα για εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, όμως, δεν είναι αρκετά για να χαρακτηρίσουν την απόδοση ενός εργαζομένου ως διακεκριμένη. Για να επιτύχει κανείς διακεκριμένη εργασιακή επίδοση πρέπει να διαθέτει και συναισθηματική νοημοσύνη (EQ).

Ο Goleman (2011) ορίζει τη συναισθηματική ικανότητα ως μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα τη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο δείκτης που καθορίζει τη δυνατότητα εκμάθησης των πρακτικών δεξιοτήτων που βασίζονται στα επιμέρους στοιχεία που την απαρτίζουν, δηλαδή, την αυτεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις

διαπροσωπικές σχέσεις. Η συναισθηματική ικανότητα, από την άλλη, είναι ο δείκτης που καθορίζει κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεταφραστεί σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Οι συναισθηματικές ικανότητες διακρίνονται σε ομάδες, ανάλογα με τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης που αποτελεί τη βάση τους. Οι βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, γιατί βοηθούν στον εντοπισμό των ικανοτήτων που είναι σημαντικές για την υψηλή επίδοση σε κάθε συγκεκριμένη εργασία. Μπορεί η ίδια ικανότητα να συμβάλλει στην εξαιρετική επίδοση σε διαφορετικές εργασίες, ενώ οι ικανότητες που απαιτούνται όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία αλλάζουν. Ακόμα, υπάρχουν κάποιες εργασίες που απαιτούν ειδικές ικανότητες, όπως π.χ. οι τραπεζικοί υπάλληλοι να σέβονται το τραπεζικό απόρρητο, οι νοσηλεύτριες να διαθέτουν αίσθηση χιούμορ, οι υπάλληλοι της Φορολογικής Διοίκησης πέρα από τη γνώση της φορολογικής νομοθεσίας να διαθέτουν και κοινωνικές δεξιότητες.

Από τις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση και τα κίνητρα συμπεριφοράς συνδέονται με τις ικανότητες που καθορίζουν το βαθμό χειρισμού του ίδιου του ατόμου, ενώ η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες συνδέονται με το βαθμό χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων του ατόμου. Κάθε διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με συγκεκριμένες συναισθηματικές ικανότητες. Η επίτευξη της διακεκριμένης επίδοσης στην εργασία δεν προϋποθέτει το άτομο να κατέχει όλες τις συναισθηματικές ικανότητες που απαριθμούνται παρακάτω, αρκεί να κατέχει όσες ταιριάζουν με την εργασία του, υπό την προϋπόθεση, όμως, να καλύπτονται και οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων του Goleman, περιλαμβάνει τις παρακάτω ικανότητες:

1. Αυτεπίγνωση: Η αναγνώριση της ακριβούς εσωτερικής κατάστασης του ατόμου, των προτιμήσεων και των προσωπικών αποθεμάτων του. Αποτελεί τη βάση για τις παρακάτω συναισθηματικές ικανότητες:
 - Επίγνωση των συναισθημάτων: Το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους.
 - Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Το να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά σημεία και τα όρια του.
 - Αυτοπεποίθηση: Η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητες του.
2. Αυτορρύθμιση: Η διαχείριση της εσωτερικής κατάστασης, των παρορμήσεων και των προσωπικών αποθεμάτων του ατόμου. Ικανότητες που συνδέονται με την αυτορρύθμιση είναι:
 - Αυτοέλεγχος: Ο χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων.
 - Αξιοπιστία: Διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας.
 - Ευσυνειδησία: Το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση.
 - Προσαρμοστικότητα: Ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών.
 - Καινοτομία: Το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες.
3. Κίνητρα συμπεριφοράς: Οι συναισθηματικές τάσεις του ατόμου που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή τη διευκολύνουν και σε αυτές στηρίζονται:

- Τάση προς επίτευξη: Προσπάθεια για βελτίωση ή ανταπόκριση σε κάποια δεδομένα τελειότητας.
 - Δέσμευση: Ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού.
 - Πρωτοβουλία: Ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία.
 - Αισιοδοξία: Επιμονή στην επιδίωξη των στόχων παρά τα εμπόδια και τις αναποδιές.
4. Ενσυναίσθηση: Επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων. Αποτελεί την βάση για τις εξής ικανότητες:
- Κατανόηση των άλλων: Κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.
 - Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών: Πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίηση τους.
 - Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: Αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους.
 - Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: Δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων.
 - Πολιτική αντίληψη: Αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων.
5. Κοινωνικές δεξιότητες: Ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι ικανότητες που έχουν ως συστατικό στοιχείο τις κοινωνικές δεξιότητες είναι:
- Επιρροή: Άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
 - Επικοινωνία: Έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
 - Ηγεσία: Έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων.
 - Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: Καθιέρωση αλλαγών ή χειρισμός των αλλαγών.
 - Χειρισμός διαφωνιών: Διαπραγμάτευση και επίλυση διαφωνιών.
 - Καλλιέργεια δεσμών: Καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων.
 - Σύμπραξη και συνεργασία: Συνεργασία με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.
 - Ομαδικές ικανότητες: Δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων (Goleman, 2011).

4.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΒΑΣΕΙ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Το πλαίσιο ικανοτήτων (Competency Framework) είναι το πιο αποτελεσματικό εργαλείο που έχει ο οργανισμός στη διάθεση του, προκειμένου να επικοινωνήσει στο ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητες που περιγράφουν την υψηλή επίδοση. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βάσει πλαισίου ικανοτήτων, έχει στρατηγική σημασία για τον οργανισμό, καθώς διευκολύνει την ευθυγράμμιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού (Andres et al, 2010). Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο οργανισμός καταφέρνει να απεικονίσει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του στις ικανότητες

που θέτει ως πρότυπο ατομικής και οργανωσιακής επίδοσης. Το πλαίσιο ικανοτήτων του οργανισμού πρέπει να συνδέεται ευθέως και με το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, γιατί με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η δέσμευση των ανώτερων στελεχών, που θα φροντίσουν να υιοθετήσουν τα πρότυπα απόδοσης και να τα εμφυσήσουν τους υφισταμένους τους, προκειμένου από κοινού να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Chouhan & Srivastava, 2014).

Ο κάθε οργανισμός διαμορφώνει το μοντέλο ικανοτήτων που υιοθετεί, επιλέγοντας τις βασικές ικανότητες που θεωρεί σημαντικές για την αποτελεσματική επίδοση των εργαζομένων του. Στις περισσότερες εργασίες, η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ο Goleman (2011), μετά από μελέτη 181 μοντέλων ικανοτήτων σε 121 εταιρείες και οργανισμούς, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το 67% των βασικών ικανοτήτων για αποτελεσματική επίδοση στις περισσότερες θέσεις εργασίας, ήταν συναισθηματικές δεξιότητες. Μάλιστα, η συναισθηματική ικανότητα διαδραματίζει ακόμα σπουδαιότερο ρόλο σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλότερα στην ιεραρχία, καθώς τα πρόσωπα αυτά, έχουν καθήκοντα που συνδέονται κυρίως με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο πρέπει να κινητοποιούν, ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Εργαζόμενοι με συναισθηματικές ικανότητες ή δυνατότητα καλλιέργειας αυτών, προσδίδουν προστιθέμενη οικονομική αξία στον οργανισμό, καθώς παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή επίδοση και υψηλά επίπεδα δέσμευσης με τον οργανισμό. Έτσι, παρατηρείται μείωση του ποσοστού αποχωρήσεων από τον οργανισμό και του κόστους αντικατάστασης και εκπαίδευσης καινούριου προσωπικού (Goleman, 2011).

Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ικανότητες κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, πέρα από την προσωπική υψηλή εργασιακή επίδοση, μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα συμπεριφοράς που θα επηρεάσουν θετικά και τα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος τους. Ο βαθμός επιρροής του προτύπου εργασιακής επίδοσης στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, μπορεί να μετρηθεί με τη βοήθεια της κυκλικής αξιολόγησης 360°. Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι αξιολογούμενοι μπορούν να αναγνωρίσουν το πρότυπο συμπεριφοράς που επηρεάζει θετικά και τη δική τους συμπεριφορά και τους ωθεί στη βελτίωση της επίδοσης τους, και να αναδείξουν το μοντέλο ηγεσίας που θα συνεισφέρει στην αριστεία του οργανισμού (Manning et al, 2009).

Η ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη, οδήγησε σταδιακά από το 2000, στην υιοθέτηση μοντέλων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βάσει Πλαισίου Ικανοτήτων και στον Δημόσιο τομέα (Τσολακίδου, 2017).

4.4. ΗΠΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σπουδαιότητα των ήπιων δεξιοτήτων αναδείχθηκε αρχικά από τους επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Competency-Based Human Resource Management) βάσει ικανοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αλλαγές της

παγκόσμιας οικονομίας και τις καινοτομίες της τεχνολογικής εξέλιξης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βάσει ικανοτήτων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντέξουν τους κλυδωνισμούς των δυναμικών αλλαγών της εργασίας και να εξασφαλίσουν όχι μόνο τη βιωσιμότητα τους, αλλά και την αιεφόρο ανάπτυξη τους (Skorkona, 2016). Καθώς ιδιωτικός και δημόσιος τομέας αναπτύσσονται στο ίδιο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, η ανάγκη εφαρμογής του ανθρωποκεντρικού συστήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί πλέον προϋπόθεση για την απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

Ολοένα και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εγκαταλείπουν το γραφειοκρατικό μοντέλο και στρέφονται στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς γίνεται αντιληπτό ότι οι ικανότητες, δεξιότητες, αξίες και στάσεις στον χώρο εργασίας σε συνδυασμό με τις γνώσεις των εργαζομένων, αυξάνουν την προστιθέμενη οικονομική αξία του οργανισμού. Βασικό άξονα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου κάθε οργανισμού αποτελεί η ανάπτυξη διοικητικών, κοινωνικών και επιχειρησιακών δεξιοτήτων, η παρακίνηση, ενδυνάμωση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει ενεργά και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αιεφόρο ανάπτυξη του οργανισμού (Τσολακίδου, 2017).

Η ανάγκη για τη μετάβαση από το δημόσιο σύστημα που βασιζόταν στον οργανισμό και τις τυπικές προβλεπόμενες διαδικασίες του, στο σύστημα που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τις δεξιότητες του, αποτυπώνεται και στην αιτιολογική έκθεση του Ν.4940/2020 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις». Όπως αναφέρεται στο Τμήμα Α της αιτιολογικής έκθεσης του Ν.4920/2020, η πανδημική κρίση και η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, ανέδειξε την ανάγκη μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στις δεξιότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό. Ορίζονται οι κρίσιμες δεξιότητες για την επιτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο άρθρο 4 του Ν.4940/2022 ορίζεται το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και το ειδικότερο περιεχόμενο της καθεμιάς από αυτές. Ως κρίσιμες δεξιότητες για την αποτελεσματική επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων ορίζονται οι εξής: α) προσανατολισμός στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμός, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμός και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα,

Από την προσεκτική μελέτη του Ενιαίου Πλαισίου Ικανοτήτων, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα των ήπιων δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Ο προσανατολισμός στον πολίτη/αποδέκτη της υπηρεσίας προϋποθέτει ο εργαζόμενος να διαθέτει τις δεξιότητες που συνδέονται με την επικοινωνία, αλλά και αυξημένες διαπροσωπικές ικανότητες, προκειμένου να ακούει τον πολίτη, να δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες πληροφόρησης του, να έχει ενσυναίσθηση και να βρίσκει τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την εξυπηρέτηση των αναγκών του. Οι ήπιες δεξιότητες της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης κρίσεων θεωρούνται απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων και τη συνεκτική συνεργασία μεταξύ συναδέλφων ή/και μεταξύ

υπαλλήλων- πολιτών, για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία κάθε δημόσιου οργανισμού. Επιπλέον, η τεχνολογική εξέλιξη και οι συνεχείς αλλαγές που επιφέρει στην εργασία, απαιτούν το ανθρώπινο δυναμικό να διαθέτει ευελιξία και να προσαρμόζεται ταχύτερα στις αλλαγές, προκειμένου να ανταποκρίνεται επαρκώς στο νέο τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

4.5. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΗΠΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ο κόσμος της εργασίας δεν παραμένει ανεπηρέαστος από τις εξελίξεις της σύγχρονης εποχής. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, συνετέλεσε στην αυτοματοποίηση της εργασίας, η οποία μετέβαλε άρδην το ρόλο του ανθρώπου στην εργασία. Με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, απλά καθήκοντα σε διάφορες θέσεις εργασίας, κυρίως στον παραγωγικό και βιομηχανικό τομέα, αυτοματοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα την απώλεια θέσεων εργασίας (ΣΕΒ, 2020). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην παροχή υπηρεσιών, μπορεί να μην οδηγεί στην απώλεια θέσεων εργασίας, συνετέλεσε όμως σημαντικά στον μετασχηματισμό της εργασίας εξαιτίας της αλλαγής του περιεχομένου της. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το έτος 2018, το 21% των εργαζομένων που χρησιμοποιούσαν ηλεκτρονικό υπολογιστή για την εκτέλεση της εργασίας τους, είχαν αλλαγή των κυριών καθηκόντων τους λόγω εισαγωγής νέου λογισμικού ή υπολογιστικού συστήματος στην εργασία τους. Η αλλαγή της φύσης της εργασίας οδηγεί μοιραία στη ζήτηση διαφορετικών συνδυασμών δεξιοτήτων σε σχέση με το παρελθόν (Arregui Pabollet et al, 2019).

Υπάρχουν δραστηριότητες, όπου το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να αντικατασταθεί από κανένα τεχνολογικό επίτευγμα. Είναι τα πιο σύνθετα καθήκοντα, τα οποία έχουν προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό και απαιτούν την ανθρώπινη ύπαρξη, η οποία είναι δημιουργική, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, καταστρώνει το στρατηγικό σχέδιο, επικοινωνεί και πείθει τους άλλους στην επίτευξη του κοινού στόχου. Ο νέος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, απαιτεί επικοινωνιακές και ηγετικές δεξιότητες, πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας. Οι ήπιες δεξιότητες αποτελούν το τελευταίο οχυρό του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στην αυτοματοποίηση της εργασίας (Arregui Pabollet et al, 2019).

Επιπλέον, οι ήπιες δεξιότητες της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας, της καινοτομίας, της εξειδίκευσης, βοηθούν τους εργαζόμενους να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν τις αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, να εκπαιδευτούν πάνω σε νέα συστήματα και εργαλεία που θα διευκολύνουν την εργασία και θα συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο μετασχηματισμός της εργασίας και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων, αναδεικνύουν την σπουδαιότητα των κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων. Εργαζόμενοι που διαθέτουν συνδυασμό γνωστικών και μετα-γνωστικών ικανοτήτων (π.χ. κριτική σκέψη), μη γνωστικών δεξιοτήτων (π.χ. ενσυναίσθηση, εργασιακή ετοιμότητα και συνεργασία) και ψηφιακών δεξιοτήτων αναμένεται να ενσωματωθούν με μεγαλύτερη ευκολία στο εργασιακό περιβάλλον του μέλλοντος (OECD, 2019). Τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγε το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης

(CEDEFOP, 2016) ανέδειξαν ότι τα επαγγέλματα που αναμένεται να αναπτυχθούν έως το 2025, εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού της εργασίας, απαιτούν εργαζόμενους με μέτριο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων και υψηλό επίπεδο μη γνωστικών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας επιβεβαιώνονται και από την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το 2023 με τίτλο «Το μέλλον των θέσεων εργασίας» (W.E.F., 2023). Τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφέρουν ότι παρόλο που το 34% της εργασίας έχει αυτοματοποιηθεί και ο άνθρωπος αντικαταστάθηκε από μηχανές και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης, η αναλυτική σκέψη αποτελεί την σημαντικότερη δεξιότητα που αναζητούν οι εργοδότες στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Μάλιστα παρουσιάζεται η λίστα με τις 10 πιο περιζήτητες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού για το 2023, η οποία έχει ως εξής:

1. Αναλυτική σκέψη,
2. Δημιουργικότητα,
3. Ανθεκτικότητα, προσαρμοστικότητα και ευστροφία,
4. Παρακίνηση και αυτεπίγνωση
5. Δια βίου μάθηση και αναζήτηση γνώσης-περιέργεια
6. Τεχνολογικός αλφαριθμητισμός
7. Αξιοπιστία και προσοχή στις λεπτομέρειες
8. Ενσυναίσθηση και ενεργητική ακρόαση
9. Ηγεσία και κοινωνική επιρροή
10. Έλεγχος ποιότητας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι αλλαγές που προκαλούνται από την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση που βιώνει ο κόσμος στις ημέρες μας, επιταχύνθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας του covid-19 και καθιέρωσαν μια νέα υβριδική μορφή εργασίας, η οποία παρέχεται εξ αποστάσεως με τη βοήθεια ψηφιακών μέσων και εφαρμογών. Η νέα αυτή κανονικότητα στο χώρο της εργασίας, απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για το μέλλον την εργασίας και αναδεικνύει την ανάγκη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ψηφιακές δεξιότητες, αλλά και στις ήπιες δεξιότητες που θα συμβάλλουν στην υψηλή απόδοση στο νέο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας.

Η νέα κανονικότητα της εργασίας, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους τρόπους επικοινωνίας και συνδιαλλαγής με τους άλλους στο υβριδικό περιβάλλον εργασίας. Η επικοινωνία, καθώς διεξάγεται στο μεγαλύτερο μέρος της μέσα από ηλεκτρονικά μηνύματα και διαδικτυακές πλατφόρμες, καθίσταται δυσχερής, καθώς τα μηνύματα είναι σύντομα αλλά με πυκνό περιεχόμενο, ενώ απουσιάζει η μη λεκτική επικοινωνία, στερώντας σημαντικά μηνύματα που μπορεί να εκλάμβανε ο συνομιλητής στη διαζώση επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το βασικότερο παράγοντα έμπνευσης των ανθρώπων και ευθυγράμμισης της ομάδας σε ένα κοινό όραμα και στόχο (Acosta, W.E.F., 2022). Για το λόγο αυτό, σήμερα περισσότερο από ποτέ, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ιδιαίτερα δε αναπτυγμένη ενεργητική ακρόαση και ενσυναίσθηση.

Το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει το κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη του οργανισμού. Η επιτυχία του

συστήματος της κυκλικής αξιολόγησης 360° της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από την αποδοχή του από τους εργαζόμενους. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο σύστημα της αξιολόγησης του οργανισμού εξασφαλίζεται όταν το η αξιολόγηση είναι αντικειμενική, δίκαιη και ανταποκρίνεται στις αξίες, το όραμα και την εικόνα του οργανισμού. Για το λόγο αυτό κατά την εφαρμογή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να τηρούνται ορισμένοι βασικοί κανόνες και προδιαγραφές, ώστε οι συμμετέχοντες να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τη διαδικασία, να την αποδέχονται, να συμμετέχουν σε αυτή αυτοβούλως και να εκφράζουν την ειλικρινή άποψη τους. Πρέπει πέρα από τη διάθεση συμμετοχής στη διαδικασία ως αξιολογητές, να έχουν διάθεση να διαχειριστούν και την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης τους, για να λειτουργήσει ως κίνητρο για τη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης.

Την ευθύνη για την εξασφάλιση της επιτυχίας του συστήματος κυκλικής αξιολόγησης έχει ο οργανισμός που επιλέγει να την εφαρμόσει. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογήσει το δυναμικό του, ώστε να ανταποκρίνονται απόλυτα με τις αξίες του, το όραμα, την αποστολή του και το στρατηγικό του σχέδιο. Σαφώς βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου αποτελεί το επίπεδο των γνωστικών ικανοτήτων του. Ωστόσο, ένας εργαζόμενος που είναι άρτια καταρτισμένος πάνω στο γνωστικό του αντικείμενο, δεν μπορεί να είναι αποδοτικός αν δε γνωρίζει πως να διαχειριστεί τις σχέσεις του με τους συναδέλφους ή τους συναλλασσόμενους πελάτες/πολίτες. Οι διαπροσωπικές ικανότητες συμβάλλουν στο χτίσιμο ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και συνεπακόλουθα κινητοποιούν τον εργαζόμενο να συνεισφέρει με όλες τις δυνάμεις του στον κοινό στόχο. Η συμβολή των ήπιων δεξιοτήτων στην εξαιρετική εργασιακή επίδοση, αναδεικνύεται ακόμα περισσότερο στη σημερινή εποχή, όπου οι όροι της εργασίας μεταβάλλονται συνεχώς, και η ανθεκτικότητα του εργαζομένου κρίνεται συνεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η πρώτη κυκλική αξιολόγηση της απόδοσης, στην οποία συμμετείχε το σύνολο των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., διενεργήθηκε την άνοιξη του 2022 και αφορούσε στην αξιολογική περίοδο του έτους 2020. Η συμμετοχή των υπαλλήλων ήταν μαζική, ωστόσο οι συμμετέχοντες αντιμετώπισαν τον θεσμό της αξιολόγησης με προβληματισμό και επιφυλακτικότητα, τόσο ως προς το σχεδιασμό της διαδικασίας, όσο και ως προς τον σκοπό που εξυπηρετεί.

Λόγω του έντονου ενδιαφέροντος που παρουσιάζει το ζήτημα, το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε να είναι «Η συμβολή του συστήματος κυκλικής αξιολόγησης 360ο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης: Η Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία Φλώρινας».

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι μέσα από την παρουσίαση του συστήματος της κυκλικής αξιολόγησης 360ο της Α.Α.Δ.Ε., να διερευνηθεί κατά πόσο το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης θα διευκολύνει το έργο της Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν από την παρούσα ερευνητική εργασία είναι τα εξής παρακάτω:

1. Κατά πόσο οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. γνωρίζουν το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε και τους τέσσερις βασικούς πυλώνες του, το όραμα, την αποστολή και της αξίες της Α.Α.Δ.Ε., καθώς και το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο της Αρχής.

2. Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τη συμβολή του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε. αλλά και στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης.

3. Ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε.; Εφαρμόστηκε ορθά η διαδικασία; Ποιες είναι αντιλήψεις τους σχετικά με τις επιπτώσεις της αξιολόγησης σε ζητήματα που συνδέονται με το μισθολογικό τους καθεστώς; Ποια είναι η προσωπική εμπειρία των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της αξιολόγησης;

4. Κατά την άποψη των εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε. ποιες από τις αξιολογούμενες ικανότητες των υπαλλήλων συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλής επίδοσης στην εργασία τους; Πέρα από τις ικανότητες που περιλαμβάνονται στην κυκλική αξιολόγηση, αναγνωρίζουν άλλες «ήπιες» δεξιότητες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσης τους;

5.1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για την απάντηση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων έγινε χρήση της ποσοτικής ερευνητικής στρατηγικής, η οποία προκρίνεται ως η καταλληλότερη προσέγγιση, τόσο για τη διερεύνηση των απόψεων μιας πληθυσμιακής ομάδας, όσο και γιατί επιτρέπει τη διενέργεια ελέγχων μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών, προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση που υπάρχει μεταξύ τους (Bryman, 2017; Creswell, 2011).

5.1.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των απαντήσεων ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά πενήντα οκτώ (58) ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες χωρίστηκαν σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, η οποία αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις, εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα: φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, η θέση στην υπηρεσία και η προϋπηρεσία στην Α.Α.Δ.Ε.. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις επιμέρους υποομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη υποομάδα, η οποία αποτελείται από δέκα (10) ερωτήσεις, εξετάζει την γνώριμια των συμμετεχόντων με το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και τους τέσσερις πυλώνες του συστήματος, το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. και τις απόψεις των υπαλλήλων για την συνεισφορά του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην

αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την εργασιακή τους επίδοση. Η δεύτερη υποομάδα, αποτελείται από δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις, με τις οποίες ερευνάται η άποψη των συμμετεχόντων για τα οφέλη της αξιολόγησης, τις διαδικασίες που εφαρμόστηκαν για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, τις επιπτώσεις της αξιολόγησης στο μισθολογικό καθεστώς των εργαζομένων και την προσωπική εμπειρία από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Τέλος, η τρίτη υποομάδα, αποτελείται από είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις, οι οποίες ερευνούν ποιες ικανότητες/ήπιες δεξιότητες συμβάλλουν στην υψηλή εργασιακή επίδοση σύμφωνα με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.. Η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's alpha και τα αποτελέσματα του παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

5.1.4. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους της Δημόσιας Οικονομικής Υπηρεσίας (Δ.Ο.Υ.) Φλώρινας από τις 19/12/2022 μέχρι τις 19/01/2023. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 31 υπάλληλοι, με την πλειοψηφία αυτών να υπηρετούν στην εν λόγω υπηρεσία, συμμετείχαν ωστόσο και κάποιοι υπάλληλοι, οι οποίοι αν και έχουν αποσπαστεί σε άλλες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε., συμμετείχαν στην αξιολόγηση του έτους 2020 ως υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Διανεμήθηκαν, σε έντυπη μορφή, συνολικά τριάντα ένα (31) ερωτηματολόγια, τα οποία επέστρεψαν όλα συμπληρωμένα, με το ποσοστό απόκρισης να ανέρχεται στο 100%. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

5.1.5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η επεξεργασία των δεδομένων, που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια, πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS v.28. Τα περιγραφικά στοιχεία παρουσιάστηκαν σε απόλυτους αριθμούς και ποσοστά (N,%), καθώς και με αντίστοιχα ραβδογράμματα. Η αξιοπιστία των κλιμάκων και υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας και εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha. Οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών υπολογίστηκαν με τον μη παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης Spearman που είναι κατάλληλος για ιεραρχικές μεταβλητές (Field, 2016). Για την παρούσα έρευνα, θεωρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=.05$.

5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

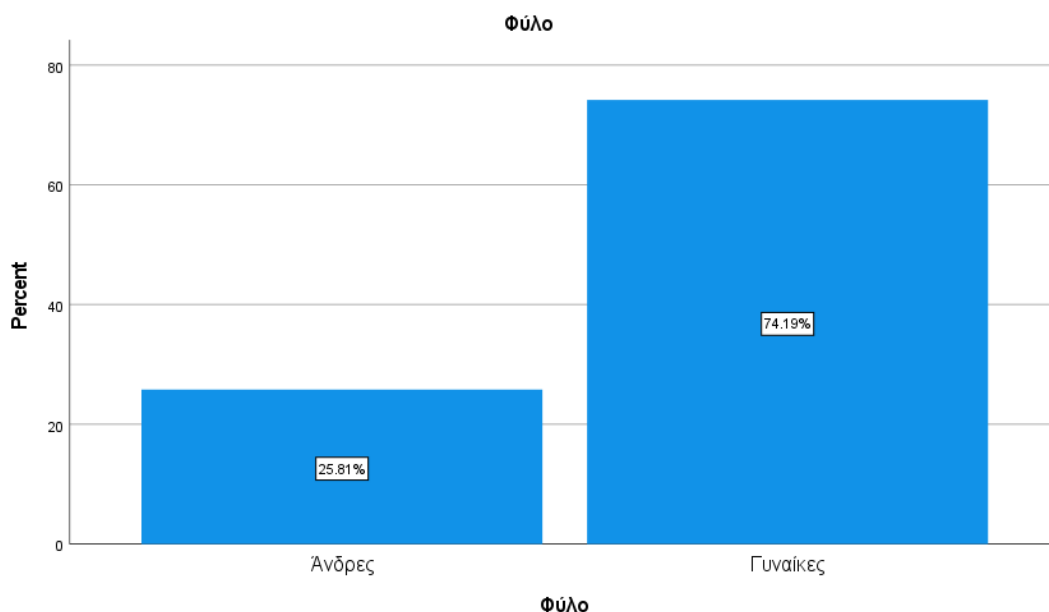
5.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας

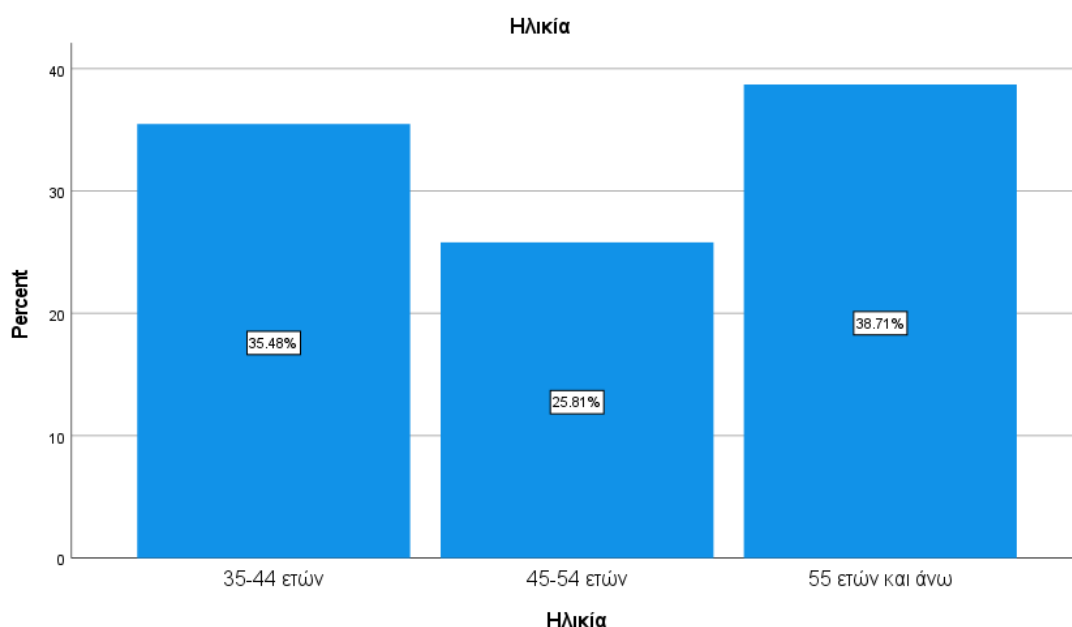
		N	%
Φύλο	Άνδρες	8	25.8%
	Γυναίκες	23	74.2%
Ηλικία	25-34 ετών	0	0.0%
	35-44 ετών	11	35.5%
	45-54 ετών	8	25.8%
	55 ετών και άνω	12	38.7%
Μορφωτικό επίπεδο	ΔΕ	4	12.9%
	ΠΕ	23	74.2%
	Μεταπτυχιακό	4	12.9%
	Διδακτορικό	0	0.0%
Θέση	Υπάλληλος ΔΕ	4	12.9%
	Υπάλληλος ΠΕ/ΤΕ	23	74.2%
	Προϊστάμενος	4	12.9%
Προϋπηρεσία	0-5 έτη	2	6.5%
	6-15 έτη	7	22.6%
	16-25 έτη	11	35.5%
	26 έτη και άνω	11	35.5%

Στο δείγμα συμμετείχαν 31 εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, εκ των οποίων οι 23, δηλαδή, το 74,2% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ μόλις το 25,8% άνδρες (Διάγραμμα 1).



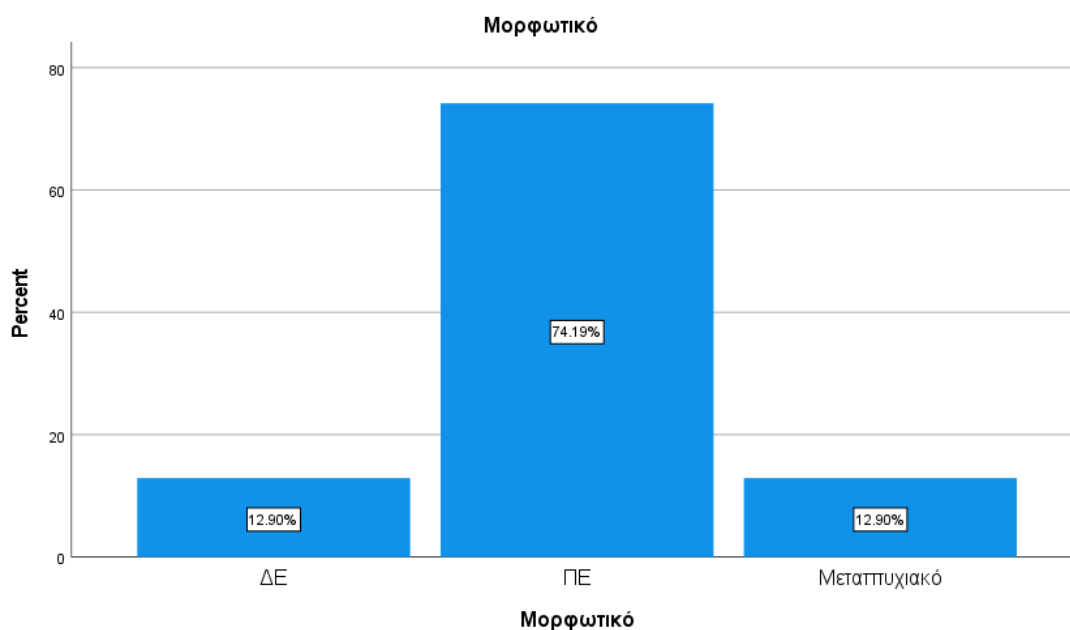
Διάγραμμα 8. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο

Σχετικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος, προκύπτει ότι 12 συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 55 ετών, οι οποίοι αποτελούν το 38,7% του δείγματος. Ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία 35-44 ετών με 11 υπαλλήλους, οι οποίοι αποτελούν το 35,5% του δείγματος, ενώ η ηλικιακή κατηγορία 45-54 ετών κατέχει το 25,8% του δείγματος με 8 υπαλλήλους (Διάγραμμα 2). Πρόκειται για μια υπηρεσία που στελεχώνεται από νέους υπαλλήλους, καθώς το 61,3% των εργαζομένων είναι από 35 έως 54 ετών.



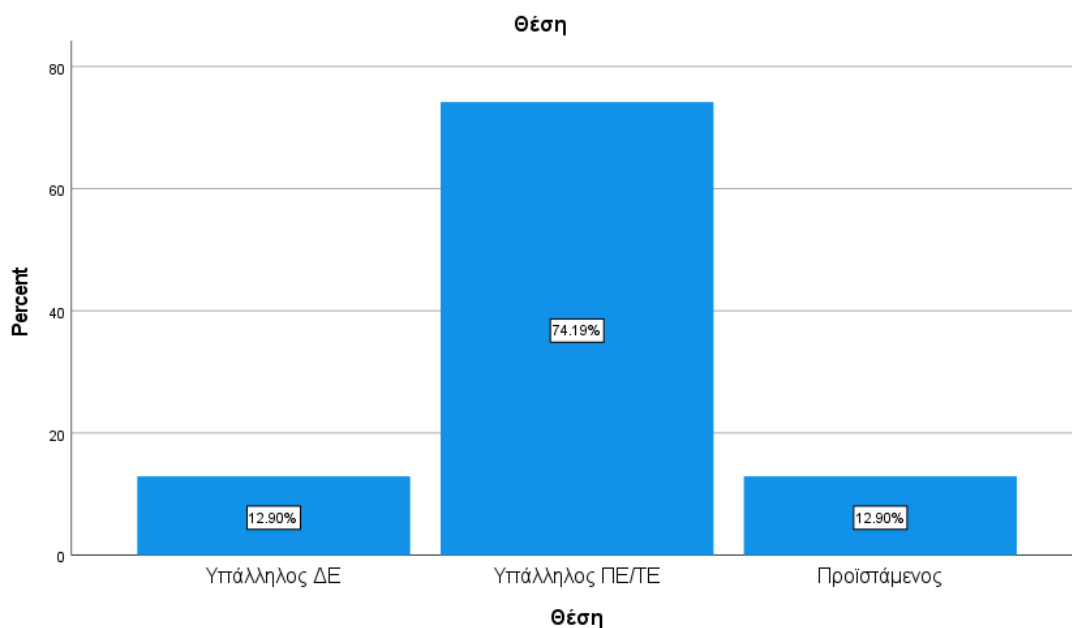
Διάγραμμα 9. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, 23 υπάλληλοι που αποτελούν το 74,2% των συμμετεχόντων, είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ μόνο 4 υπάλληλοι, δηλαδή το 12,9% του δείγματος κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επίσης ανέρχονται στο 12,9% του δείγματος (Διάγραμμα 3). Το υψηλό ποσοστό των υπαλλήλων που κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, αποδίδεται στο γεγονός, ότι από το 2017 στην Α.Α.Δ.Ε. γίνονται δεκτοί συγκεκριμένοι τίτλοι σπουδών, κυρίως νομικής και οικονομικών επιστημών, στην προσπάθεια της Αρχής να στελεχωθεί από υπαλλήλους με αυξημένα τυπικά προσόντα.



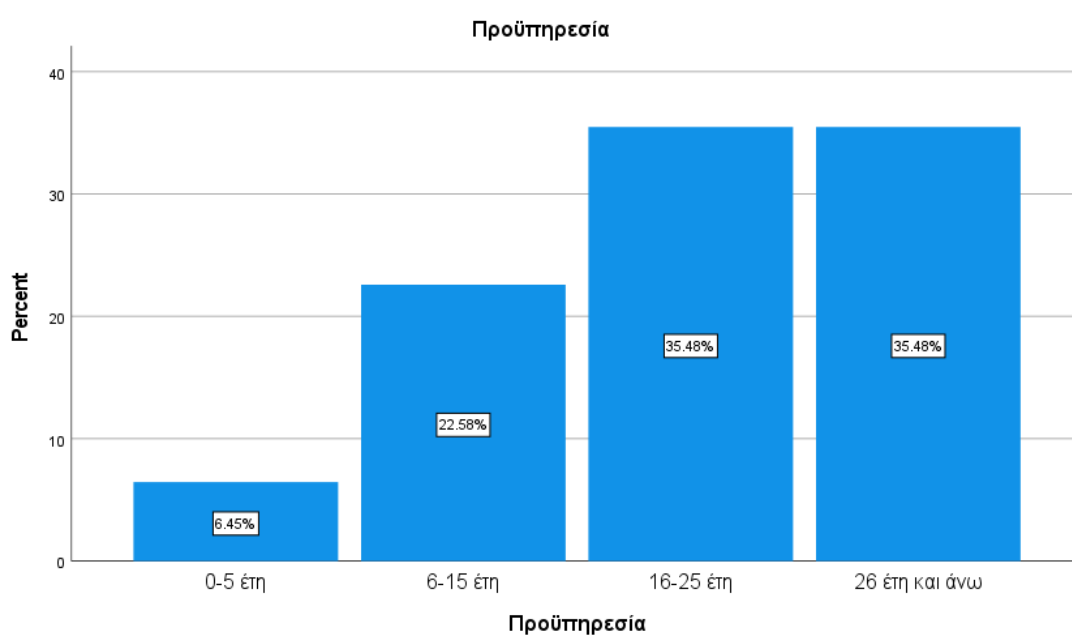
Διάγραμμα 10. Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο.

Ως προς τη θέση εργασίας στον οργανισμό, μόνο 4 συμμετέχοντες, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 12,9% του δείγματος, κατέχουν θέση ευθύνης στην υπηρεσία, ενώ οι υπόλοιποι 27 συμμετέχοντες είναι απλοί υπάλληλοι, με τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ/ΤΕ να αποτελούν το 74,2% του δείγματος και τους υπαλλήλους κατηγορίας ΔΕ το 12,9% του δείγματος (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 11. Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση εργασίας.

Τέλος, σχετικά με την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων, 11 υπάλληλοι (35,5%) έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 26 ετών στον οργανισμό, 11 υπάλληλοι (35,5%) έχουν προϋπηρεσία 16-25 έτη, ακολουθεί το 22,6% του δείγματος που αντιστοιχεί σε 7 υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν προϋπηρεσία 6-15 έτη στον οργανισμό, ενώ μόλις 2 συμμετέχοντες (6,5%) εργάζονται στον οργανισμό για λιγότερα από 5 έτη (Διάγραμμα 5). Παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, που ανέρχεται σε ποσοστό 71%, διαθέτει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών στον οργανισμό.



Διάγραμμα 12. Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας στην Α.Α.Δ.Ε.

5.2.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Η αξιοπιστία των κλιμάκων και υποκλιμάκων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε με τον δείκτη αξιοπιστίας και εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha. Οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha ανά υποομάδα ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 και δείχνουν ότι και οι τρεις υποομάδες ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν πολύ υψηλή αξιοπιστία, με τις τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha να κυμαίνονται από $\alpha=0,840$ έως $\alpha= 0,965$.

Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις ενότητες του ερωτηματολογίου

	Cronbach's alpha
Σύνολο ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	0,876
Σύνολο ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.	0,840
Σύνολο ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης	0,965

5.2.3 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων της Β' ενότητας του ερωτηματολογίου είχε ως σκοπό να εξερευνήσει, κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την Α.Α.Δ.Ε., τις αξίες και το όραμα της και τους στόχους που επιδιώκει, αν γνωρίζουν το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και τους βασικούς τους πυλώνες και τέλος ποια είναι η άποψη τους για τη συνεισφορά του νέου Συστήματος στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την εργασιακή τους απόδοση.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.. Προκύπτει ότι το 58.10% των εργαζομένων γνωρίζει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. και 54.80% αυτών το Επιχειρησιακό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.. Επομένως, τουλάχιστον 4 στους 10 εργαζόμενους δεν γνωρίζουν το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. και το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο της Αρχής.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. σε ποσοστό 54.80%. Μόνο το 41.90% πιστεύει ότι το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Όσον αφορά τους βασικούς πυλώνες του συστήματος ΔΑΔ, το 80.60% του δείγματος γνωρίζει το Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε., το 61.30% του δείγματος το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. και το 58,10% του δείγματος το νέο Σύστημα Αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε. Μόνο το 32.30% των εργαζομένων γνωρίζει τις νέες διαδικασίες για την Πορεία Σταδιοδρομίας της Α.Α.Δ.Ε.

Ως προς την άποψη των εργαζομένων σχετικά με τη συμβολή του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της Αρχής και στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης τους, μόλις το 32.30% πιστεύει ότι αυτό θα

ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε. και θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 3. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

	Όχι		Ναι	
	N	%	N	%
Γνωρίζετε το Όραμα, αποστολή και αξίες της Α.Α.Δ.Ε.	13	41.9%	18	58.1%
Γνωρίζετε το Επιχειρησιακό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.	14	45.2%	17	54.8%
Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	14	45.2%	17	54.8%
Το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής	18	58.1%	13	41.9%
Γνωρίζετε το Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε.	6	19.4%	25	80.6%
Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.	12	38.7%	19	61.3%
Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε.	13	41.9%	18	58.1%
Γνωρίζετε τις νέες διαδικασίες για την Πορεία Σταδιοδρομίας της Α.Α.Δ.Ε.	21	67.7%	10	32.3%
Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε.	21	67.7%	10	32.3%
Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση	21	67.7%	10	32.3%

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 18 ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.. Τα αποτελέσματα δίνονται αναλυτικά ως προς την κατάταξη της κλίμακας Likert στον Πίνακα 4. Σκοπός των ερωτήσεων αυτών ήταν να ερευνηθεί κατά πόσο η διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης 360ο της Α.Α.Δ.Ε., κατά την άποψη των εργαζομένων, συμφωνεί με τη σχετική θεωρία για τον σκοπό που εξυπηρετεί η κυκλική αξιολόγηση και τον ορθό τρόπο διεξαγωγής της.

Πίνακας 4. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.

	Διαφωνώ απόλυτα		Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ				Συμφωνώ απόλυτα			
	Διαφωνώ		συμφωνώ		Συμφωνώ					
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης.	1	3.2%	9	29.0%	7	22.6%	14	45.2%	0	0.0%
Για τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ήταν απαραίτητη η μελέτη του Λεξικού Πλαισίου Ικανοτήτων και Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας	1	3.2%	8	25.8%	8	25.8%	12	38.7%	2	6.5%
Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει τους ατομικούς στόχους για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.	1	3.2%	13	41.9%	6	19.4%	11	35.5%	0	0.0%
Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου.	0	0.0%	14	45.2%	8	25.8%	9	29.0%	0	0.0%
Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τον βασικό μισθό του υπαλλήλου.	13	41.9%	11	35.5%	5	16.1%	2	6.5%	0	0.0%
Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την Ειδική Αμοιβή Β.Θ.Ε. και την ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus).	12	38.7%	6	19.4%	7	22.6%	5	16.1%	1	3.2%
Ο υπάλληλος πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης με τη θέληση του.	2	6.5%	1	3.2%	6	19.4%	13	41.9%	9	29.0%
Η συμμετοχή ως προϋπόθεση για τη διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης επηρέασε τη συμμετοχή στην αξιολόγηση.	1	3.2%	1	3.2%	3	9.7%	13	41.9%	13	41.9%
Οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα.	0	0.0%	8	25.8%	8	25.8%	15	48.4%	0	0.0%

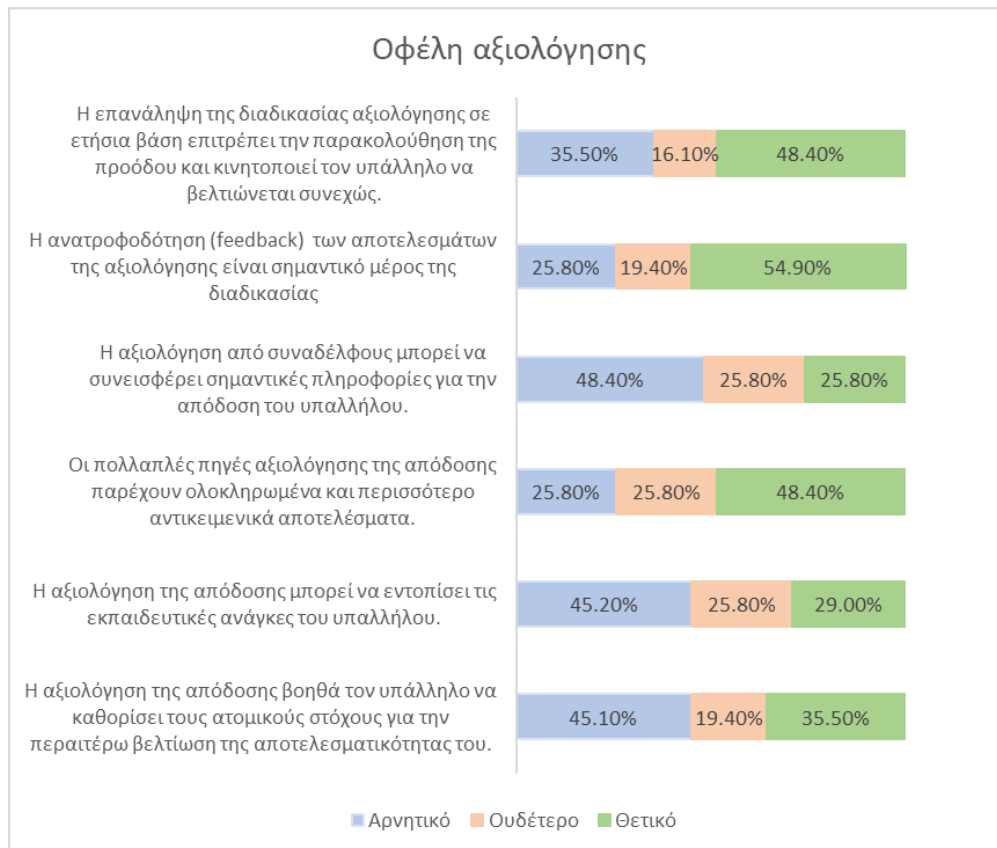
Η ανώνυμη συμμετοχή στην αξιολόγηση και η διενέργεια της με την πληροφοριακή εφαρμογή HRMS της Α.Α.Δ.Ε., δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και επιτρέπει την αξιολόγηση με μεγαλύτερη ειλικρίνεια.	2	6.5%	2	6.5%	8	25.8%	15	48.4%	4	12.9%
Η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να συνεισφέρει σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου.	4	12.9%	11	35.5%	8	25.8%	8	25.8%	0	0.0%
Η αξιολόγηση πρέπει να στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικά κριτήρια.	0	0.0%	9	29.0%	8	25.8%	9	29.0%	5	16.1%
Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει και ποσοτικά κριτήρια.	1	3.2%	4	12.9%	6	19.4%	16	51.6%	4	12.9%
Η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γιατί ο υπάλληλος κατανοεί τις αδυναμίες του και αποκτά κίνητρο για να βελτιώσει την απόδοση του.	0	0.0%	8	25.8%	6	19.4%	15	48.4%	2	6.5%
Συζήτησα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου με τον άμεσο Προϊστάμενο μου προκειμένου να εντοπίσουμε τις ανάγκες εκπαίδευσης και να καταρτίσουμε το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης μου.	12	38.7%	7	22.6%	3	9.7%	8	25.8%	1	3.2%
Η επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον υπάλληλο να βελτιώνεται συνεχώς.	2	6.5%	9	29.0%	5	16.1%	15	48.4%	0	0.0%
Ο άμεσος προϊστάμενος μου με εμπνέει για αποδοτικότερη εργασία.	12	38.7%	5	16.1%	5	16.1%	8	25.8%	1	3.2%
Με τη συμμετοχή μου στη διαδικασία αξιολόγησης νιώθω ότι η γνώμη μου έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε.	7	22.6%	12	38.7%	8	25.8%	4	12.9%	0	0.0%

Οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες (οφέλη, διαδικασίες και επιπτώσεις, προσωπική εμπειρία). Επίσης, οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τρία επίπεδα (αρνητικό: 1-2, ουδέτερο: 3, θετικό: 4-5), ώστε να διευκολυνθεί ο σχολιασμός τους.

Στον Πίνακα 5 (Διάγραμμα 6) παρουσιάζονται τα οφέλη της αξιολόγησης και παρατηρούμε ότι περίπου 5 στους 10 εργαζόμενους έχουν θετική άποψη σχετικά με το ότι οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα (48,4%), η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γιατί ο υπάλληλος κατανοεί τις αδυναμίες του και αποκτά κίνητρο για να βελτιώσει την απόδοση του (54,9%) και ότι η επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον υπάλληλο να βελτιώνεται συνεχώς(48,4%). Αντίθετα, τα υψηλότερα ποσοστά αρνητικών απαντήσεων παρουσιάζονται για το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει την ατομική του στοχοθεσία με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του (45,10%), μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου (45,20%) και ότι η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να συνεισφέρει σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου (48,40%).

Πίνακας 5. Οφέλη αξιολόγησης

	Αρνητικό	Ουδέτερο	Θετικό
Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει τους ατομικούς στόχους για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.	45.10%	19.40%	35.50%
Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου.	45.20%	25.80%	29.00%
Οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα.	25.80%	25.80%	48.40%
Η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να συνεισφέρει σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου.	48.40%	25.80%	25.80%
Η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γιατί ο υπάλληλος κατανοεί τις αδυναμίες του και αποκτά κίνητρο για να βελτιώσει την απόδοση του.	25.80%	19.40%	54.90%
Η επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον υπάλληλο να βελτιώνεται συνεχώς.	35.50%	16.10%	48.40%



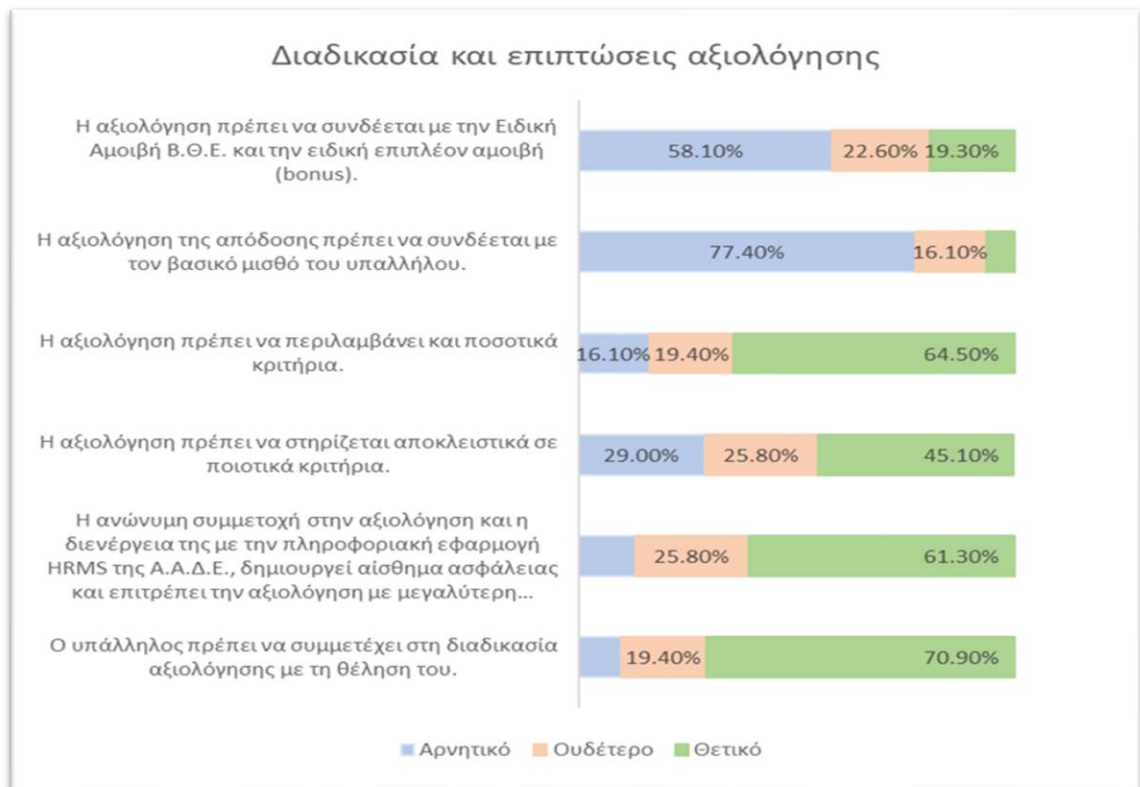
Διάγραμμα 6. Οφέλη Αξιολόγησης

Στον Πίνακα 6 (Διάγραμμα 7) παρουσιάζονται οι διαδικασίες και οι επιπτώσεις της αξιολόγησης και παρατηρούμε ότι το 70,9% των εργαζομένων έχουν θετική άποψη σχετικά με το ότι ο υπάλληλος πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης με τη θέληση του, το 61,30% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η ανώνυμη συμμετοχή στην αξιολόγηση δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και επιτρέπει την αξιολόγηση με μεγαλύτερη ειλικρίνεια. Όσον αφορά τα κριτήρια της αξιολόγησης, το 45,10% των εργαζομένων είναι θετικό ως την αξιολόγηση αποκλειστικά των ποιοτικών κριτηρίων, ενώ το 64,50% των εργαζόμενων είναι θετικό και σε μια αξιολόγηση που θα στηρίζεται και σε ποσοτικά κριτήρια. Αντίθετα, ελάχιστοι εργαζόμενοι συμφωνούν με το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τον βασικό μισθό του υπαλλήλου (6,5%) και ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την Ειδική Αμοιβή Β.Θ.Ε. και την ειδική επιπλέον αμοιβή (19,3%).

Πίνακας 6. Διαδικασία και επιπτώσεις αξιολόγησης

	Arνητικό	Ουδέτερο	Θετικό
Ο υπάλληλος πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης με τη θέληση του.	9.70%	19.40%	70.90%
Η ανώνυμη συμμετοχή στην αξιολόγηση και η διενέργεια της με την πληροφοριακή εφαρμογή HRMS της Α.Α.Δ.Ε., δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και επιτρέπει την αξιολόγηση με μεγαλύτερη ειλικρίνεια.	13.00%	25.80%	61.30%

Η αξιολόγηση πρέπει να στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικά κριτήρια.	29.00%	25.80%	45.10%
Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει και ποσοτικά κριτήρια.	16.10%	19.40%	64.50%
Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τον βασικό μισθό του υπαλλήλου.	77.40%	16.10%	6.50%
Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την Ειδική Αμοιβή Β.Θ.Ε. και την ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus).	58.10%	22.60%	19.30%



Διάγραμμα 13. Διαδικασία και επιπτώσεις αξιολόγησης

Στον Πίνακα 7 (Διάγραμμα 8) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την προσωπική εμπειρία της αξιολόγησης. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 83.80% του δείγματος, δήλωσε ότι η αξιολόγηση ως προϋπόθεση για τη διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης επηρέασε τη συμμετοχή στην αξιολόγηση. Περίπου 4 στους 10 εργαζόμενους, δηλαδή το 45.20% των συμμετεχόντων, δήλωσαν ότι η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης και ότι για τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ήταν απαραίτητη η μελέτη του Λεξικού Πλαισίου Ικανοτήτων και των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας. Τέλος, μόνο το 12.90% των εργαζομένων δήλωσαν ότι με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης νιώθουν ότι η γνώμη τους έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε. Όσον αφορά την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και την συζήτηση που πρέπει να ακολουθεί με τον προϊστάμενο, 61,30% των εργαζομένων απάντησε ότι δεν ακολουθήθηκε η

διαδικασία, ενώ εξίσου υψηλό (54,80%) είναι το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων που δόθηκαν σχετικά με την ικανότητα του άμεσου προϊστάμενου να εμπνεύσει τους εργαζόμενους για αποδοτικότερη εργασία.

Πίνακας 7. Προσωπική εμπειρία αξιολόγησης

	Αρνητικό	Ουδέτερο	Θετικό
Η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης.	32.20%	22.60%	45.20 %
Για τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ήταν απαραίτητη η μελέτη του Λεξικού Πλαισίου Ικανοτήτων και των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας	29.00%	25.80%	45.20 %
Η συμμετοχή ως προϋπόθεση για τη διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης επηρέασε τη συμμετοχή στην αξιολόγηση.	6.40%	9.70%	83.80 %
Συζήτησα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου με τον άμεσο Προϊστάμενο μου προκειμένου να εντοπίσουμε τις ανάγκες εκπαίδευσης και να καταρτίσουμε το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης μου.	61.30%	9.70%	29.00 %
Ο άμεσος προϊστάμενος μου με εμπνέει για αποδοτικότερη εργασία.	54.80%	16.10%	29.00 %
Με τη συμμετοχή μου στη διαδικασία αξιολόγησης νιώθω ότι η γνώμη μου έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε.	61.30%	25.80%	12.90 %



Διάγραμμα 14. Προσωπική εμπειρία αξιολόγησης

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης. Δόθηκαν 25 διαφορετικές ικανότητες (επιχειρησιακές, διοικητικές και επαγγελματικές ικανότητες της Α.Α.Δ.Ε. και άλλες ήπιες δεξιότητες) και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το βαθμό συνεισφοράς της καθεμίας στην υψηλή εργασιακή επίδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 8 και του Διαγράμματος 9, άνω του 90% των εργαζομένων θεωρεί ότι η λήψη αποφάσεων-πρωτοβουλία, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι ψηφιακές δεξιότητες, οι γνώσεις φορολογικού ελέγχου και έρευνας και οι γνώσεις φορολογικής νομοθεσίας συμβάλουν στην υψηλή εργασιακή επίδοση. Επομένως παρατηρούμε ότι οι τρεις από τις τέσσερις επιχειρησιακές δεξιότητες που απαιτούνται για τους υπαλλήλους της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικών Λειτουργιών της Α.Α.Δ.Ε., αναγνωρίζονται ως πολύ σημαντικές για την αποτελεσματική επίδοση στην εργασία.

Το 80-90% των εργαζομένων αναγνωρίζει τις εξής ικανότητες: διαχείριση γνώσης, επιρροή, ηγεσία/διοικητικές ικανότητες, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ομαδική εργασία και συνεργασία, γνώσεις διοικητικής νομοθεσίας, επίλυση προβλημάτων/ καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ ευελιξία, εργασιακή δέσμευση, προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσίας, ότι συνεισφέρουν στην επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης. Επομένως 8 στους 10 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι οι διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης στην Α.Α.Δ.Ε. (ηγεσία/διοικητικές ικανότητες, διαχείριση ανθρώπινων πόρων) επηρεάζουν σε υψηλό βαθμό τη διακεκριμένη εργασιακή επίδοση. Στον ίδιο βαθμό αναγνωρίζονται και ήπιες δεξιότητες όπως προσανατολισμός στον αποδέκτη

υπηρεσίας, εργασιακή δέσμευση/προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ομαδική εργασία και η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων και η ευελιξία, που αποτελούν κριτήρια της ποιοτικής αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε..

Τέλος, ποσοστό από 50-80% θεωρεί ότι η ανάπτυξη σχέσεων, η αυτεπίγνωση, η αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς, η διαχείριση συγκρούσεων, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση, η συστηματική σκέψη και η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων βοηθούν στην επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης. Παρατηρείται ότι οι ήπιες δεξιότητες που εξασφαλίζουν υψηλή επίδοση στην εργασία δεν αναγνωρίζονται από τους συμμετέχοντες στον ίδιο βαθμό με τις ικανότητες που έχει επιλέξει η Α.Α.Δ.Ε.

Πίνακας 8. Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης

	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Γνώσεις Φορολογικής Νομοθεσίας και φορολογικών διαδικασιών	0	0.0%	0	0.0%	1	3.2%	14	45.2%	16
Γνώσεις φορολογικού ελέγχου και έρευνας εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	15	48.4%	14	45.2%
Γνώσεις Διοικητικής Νομοθεσίας	1	3.2%	1	3.2%	2	6.5%	18	58.1%	9	29.0%
Διαχείριση τεχνολογίας/ Ψηφιακές δεξιότητες	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%	17	54.8%	12	38.7%
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	2	6.5%	1	3.2%	2	6.5%	16	51.6%	10	32.3%
Ηγεσία/Διοικητικές ικανότητες	0	0.0%	1	3.2%	5	16.1%	15	48.4%	10	32.3%
Συστηματική σκέψη (πως μια κατάσταση επηρεάζει ένα σύνολο γεγονότων)	1	3.2%	1	3.2%	5	16.1%	14	45.2%	10	32.3%
Αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς και δράσης	1	3.2%	1	3.2%	6	19.4%	15	48.4%	8	25.8%
Διαχείριση γνώσης (επιθυμία για απόκτηση νέων γνώσεων και αξιοποίησης τους στην εργασία)	1	3.2%	0	0.0%	5	16.1%	12	38.7%	13	41.9%
Λήψη αποφάσεων/ Πρωτοβουλία	1	3.2%	0	0.0%	2	6.5%	17	54.8%	11	35.5%
Επίλυση προβλημάτων/ Καινοτομία	0	0.0%	2	6.5%	2	6.5%	12	38.7%	15	48.4%
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία	0	0.0%	0	0.0%	4	12.9%	15	48.4%	12	38.7%
Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/Εργασιακή δέσμευση	1	3.2%	0	0.0%	3	9.7%	17	54.8%	10	32.3%
Αυτεπίγνωση (γνώση της εσωτερικής κατάστασης και των επιπτώσεων της)	3	9.7%	1	3.2%	5	16.1%	14	45.2%	8	25.8%
Αυτοέλεγχος (περιορισμός αρνητικών συναισθημάτων σε συνθήκες πίεσης και άγχους)	2	6.5%	1	3.2%	4	12.9%	13	41.9%	11	35.5%
Αξιοπιστία (διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας)	0	0.0%	2	6.5%	1	3.2%	9	29.0%	19	61.3%

Ευσυνειδησία (ανάληψη ευθύνης για προσωπική συμπεριφορά)	0	0.0%	2	6.5%	1	3.2%	8	25.8%	20	64.5%
Ενσυναίσθηση (κατανόηση και πραγματικό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων)	1	3.2%	2	6.5%	4	12.9%	9	29.0%	15	48.4%
Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσίας (φορολογούμενος/συνάδελφος/υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών)	0	0.0%	1	3.2%	3	9.7%	14	45.2%	13	41.9%
Επικοινωνιακές δεξιότητες (γραπτές και προφορικές)	0	0.0%	1	3.2%	2	6.5%	16	51.6%	12	38.7%
Ανάπτυξη σχέσεων (δημιουργία κοινωνικών δικτύων στον οργανισμό)	2	6.5%	4	12.9%	7	22.6%	11	35.5%	7	22.6%
Διαχείριση συγκρούσεων (επικοινωνιακή επίλυση διαφωνιών)	0	0.0%	3	9.7%	5	16.1%	9	29.0%	14	45.2%
Ομαδική εργασία και συνεργασία	0	0.0%	4	12.9%	1	3.2%	10	32.3%	16	51.6%
Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων	1	3.2%	3	9.7%	3	9.7%	14	45.2%	10	32.3%
Επιρροή (ικανότητα πειθούς για την επίτευξη κοινού στόχου)	2	6.5%	3	9.7%	1	3.2%	13	41.9%	12	38.7%



Διάγραμμα 15. Ιεράρχηση ικανοτήτων που συμβάλλουν στην υψηλή εργασιακή επίδοση σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος

5.2.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman.

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες που αναφέρουν ότι γνωρίζουν το Όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. αναφέρουν ταυτόχρονα ότι γνωρίζουν το Επιχειρησιακό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε. ($r=.674$, $p<.05$) και το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. ($r=.542$, $p<.05$),

καθώς επίσης δηλώνουν ότι αυτό βασίζεται σε αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής ($r=.590$, $p<.05$). Επίσης γνωρίζουν και σε μεγαλύτερο βαθμό τους πυλώνες του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ($p<.05$). Όσοι εργαζόμενοι δηλώνουν γνώση του οράματος και της αποστολής της Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε. ($r=.447$, $p<.05$) και θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση ($r=.447$, $p<.05$). Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Αρχής και την εργασιακή απόδοση, παράλληλα αναγνωρίζουν ότι το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής ($r=.532$, $p<.05$). Επομένως συμπεραίνουμε ότι τόσο η γνώση του οράματος της ΑΑΔΕ όσο και η πεποίθηση ότι επικρατεί αξιοκρατία και διαφάνεια στην αξιολόγηση, μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αξιολόγηση ως εργαλείο για βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του οργανισμού αλλά και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 9. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Γνωρίζετε το Όραμα, αποστολή και αξίες της Α.Α.Δ.Ε.	--									
2. Γνωρίζετε το Επιχειρησιακό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.	.674*	--								
3. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	.542*	.609*	--							
4. Το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής	.590*	.377*	0.114	--						
5. Γνωρίζετε το Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε.	.411*	.376*	.376*	.416*	--					
6. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε.	.533*	0.343	0.343	0.273	.616*	--				
7. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε.	.470*	.542*	.411*	.457*	.576*	.533*	--			
8. Γνωρίζετε τις νέες διαδικασίες για την	.586*	.488*	0.349	0.253	0.163	.407*	.447*	--		

Πορεία Σταδιοδρομίας της Α.Α.Δ.Ε.										
9. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε.	.447*	0.21	0.21	.532*	0.338	0.265	0.307	.557*	--	
10. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση	.447*	0.21	0.21	.532*	0.338	0.265	0.307	.410*	.852*	--

** $p < .01$, * $p < .05$

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων που αφορούν τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. Σχολιάζοντας μόνο τις ισχυρές συσχετίσεις ($r > .500$, $p < .05$) προκύπτουν τα εξής: Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης, πιστεύουν ταυτόχρονα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει τους ατομικούς στόχους για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ($r = .653$, $p < .05$), οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα ($r = .688$, $p < .05$), η ανώνυμη συμμετοχή δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και επιτρέπει την αξιολόγηση με μεγαλύτερη ειλικρίνεια ($r = .557$, $p < .05$) και ότι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γιατί ο υπάλληλος κατανοεί τις αδυναμίες του και αποκτά κίνητρο για να βελτιώσει την απόδοσή του ($r = .571$, $p < .05$).

Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα του Πίνακα 10, όσοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει τους ατομικούς στόχους για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας και να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του ($r = .692$, $p < .05$), πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τις ειδικές αμοιβές ($r = .590$, $p < .05$), οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα ($r = .689$, $p < .05$), η επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον υπάλληλο να βελτιώνεται συνεχώς ($r = .877$, $p < .05$) και εμπνέονται από τον άμεσο προϊστάμενο για αποδοτικότερη εργασία ($r = .517$, $p < .05$).

Όσοι είναι θετικοί στη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τον βασικό μισθό του υπαλλήλου, είναι θετικοί σε υψηλό βαθμό με τη σύνδεση της αξιολόγησης με την Ειδική Αμοιβή Β.Θ.Ε. και την ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus) ($r = .860$, $p < .05$), καθώς επίσης δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι συζήτησαν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους με τον άμεσο Προϊστάμενο τους προκειμένου να καταρτίσουν το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης τους ($r = .688$, $p < .05$).

Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα, επίσης θεωρούν σημαντική την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων ($r = .775$,

$p < .05$), την επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση ($r = .660$, $p < .05$) και την αξιολόγηση από συναδέλφους ($r = .609$, $p < .05$).

Όσοι εργαζόμενοι συζήτησαν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους με τον άμεσο Προϊστάμενο τους, και όσοι πιστεύουν ότι μέσω της αξιολόγησης η γνώμη τους έχει αξία για την ΑΑΔΕ ($r = .634$, $p < .05$), δηλώνουν ότι ο προϊστάμενος τους εμπνέει για αποδοτικότερη εργασία ($r = .833$, $p < .05$) και επιθυμούν να επαναλαμβάνεται η διαδικασία αξιολόγησης σε ετήσια βάση ώστε να βελτιώνονται συνεχώς ($r = .565$, $p < .05$).

Πίνακας 10. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. (** $p < .01$, * $p < .05$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	--																	
2	.469 **	--																
3	.653 **	.423*	--															
4	0.26 7	0.216	.692 **	--														
5	0.24 7	0.188	.495 **	.46 4**	--													
6	0.34 8	0.211	.590 **	.59 7**	.86 0**	--												
7	0.14 8	-0.071	0.26 9	0.2 83	0.2 59	0.3 23	--											
8	0.17 4	-0.175	- 0.17	0.2 45	0.3 07	0.2 23	.52 8**	--										
9	.688 **	.423*	.689 **	0.2 75	0.2 23	0.2 86	- 0.2 06	0.0 64	--									
10	.557 **	0.222	.433 *	0.0 75	- 0.0 33	- 0.0 01	0.1 88	.36 8*	.39 6*	--								
11	.471 **	.371*	0.32 9	- 0.0 96	0.2 21	0.2 12	0.0 98	0.1 02	.60 9**	0.2 68	--							
12	0.06 4	0.064	0.03 6	0.0 98	0.1 69	0.1 4	0.0 21	0.0 69	0.0 47	0.1 66	0.1 25	--						
13	0.10 6	-0.09	0.18 7	0.2 94	0.0 19	0.0 87	.36 3*	0.1 85	0.1 95	0.0 17	0.0 03	0.1 75	--					
14	.571 **	0.284	.409 *	- 0.0 05	- 0.1 15	- 0.0 36	0.1 04	0.2 81	.77 5**	0.3 21	.66 4**	0.0 45	0.0 08	--				
15	0.06 4	0.098	.396 *	.51 3**	.68 8**	.53 6**	0.2 49	0.3 29	0.0 92	0.1 19	0.0 97	0.1 13	0.1 46	0.0 85	--			
16	.650 **	0.342	.877 **	.51 4**	.42 5*	.53 1**	0.0 37	0.0 38	.66 0**	.46 1**	.40 2*	0.0 87	0.1 49	.56 5**	0.3 37	--		
17	0.09 6	0.136	.515 **	.57 6**	.53 9**	.46 9**	-0.2 27	0.2 47	0.2 47	0.0 16	0.0 08	0.2 83	0.1 8	0.1 57	.83 3**	.53 4**	--	
18	0.26 8	0.187	.527 **	.48 9**	.36 0*	0.3 25	0.1 95	0.3 14	0.3 25	0.1 89	0.1 5	0.3 29	0.1 14	0.2 54	.43 3*	.52 1**	.63 4**	-

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση ($r > 500$, $p < .05$) μεταξύ των αντιλήψεων ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε. και την εργασιακή απόδοση με την αναγνώριση ως αντικειμένων της αξιολόγησης, της διοικητικής δεξιότητας της Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και αρκετών ήπιων δεξιοτήτων όπως λήψη αποφάσεων/ πρωτοβουλία, επίλυση προβλημάτων/ καινοτομία, προσαρμοστικότητα/ ευελιξία, αυτεπίγνωση, επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχείριση συγκρούσεων, ομαδική εργασία και συνεργασία και ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων.

Πίνακας 11. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης

	Γνωρίζε ε το Όραμα, αποστολ ή και αξίες της Α.Α.Δ.Ε.	Γνωρίζετε το Επιχειρησιακ ό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.	Το νέο Σύστημα ΔΑΔ βασίζεται στις αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής	Γνωρίζε ε τις νέες διαδικασ ίες για την Πορεία Σταδιοδρ ομίας της Α.Α.Δ.Ε.	Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ θα βελτιώσει την αποτελεσμα τικότητα της Α.Α.Δ.Ε.	Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση
Γνώσεις Φορολογικής Νομοθεσίας και διαδικασιών	0.125	-0.062	0.062	0.264	0.264	0.264
Γνώσεις φορολογικού ελέγχου	0.045	-0.073	0.053	0.234	0.16	0.16
Γνώσεις Διοικητικής Νομοθεσίας	-0.194	-0.09	0.124	-0.179	0.079	0.284
Ψηφιακές δεξιότητες	0.017	-0.062	0.224	-0.057	0.197	0.324
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	0.116	-0.175	0.177	0.263	.559**	.559**
Ηγεσία/Διοικητικές ικανότητες	-0.107	-0.287	-0.067	0.084	0.272	.356*
Συστηματική σκέψη	-0.137	-.404*	0.168	-0.285	0.095	0.273
Αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς και δράσης	-0.071	-0.25	0.004	-0.062	0.12	0.208
Διαχείριση γνώσης	0.157	-0.109	0.232	0.158	0.228	0.228
Λήψη αποφάσεων/ Πρωτοβουλία	0.16	-0.151	0.3	0.043	.503**	.503**
Επίλυση προβλημάτων/ Καινοτομία	0.213	-0.068	0.289	0.144	.449*	.563**
Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία	0.354	0.06	0.265	0.267	.577**	.577**
Εργασιακή δέσμευση	0.261	0.065	0.233	0.25	0.237	0.237
Αυτεπίγνωση	0.078	-0.181	0.182	0.205	.504**	.504**
Αυτοέλεγχος	-0.004	-0.267	0.066	0.132	.428*	.358*
Αξιοπιστία	0.051	-0.235	0.25	-0.009	0.161	0.286

Ευσυνειδησία	-0.013	-0.3	0.095	0.064	0.246	.374*
Ενσυναίσθηση	-0.02	-0.27	0.024	0.058	0.158	0.312
Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσίας	0.172	-0.115	0.112	0.304	0.304	0.304
Επικοινωνιακές δεξιότητες	0.281	-0.024	.436*	0.215	.576**	.576**
Ανάπτυξη σχέσεων	0.189	0.098	0.053	0.312	.384*	.384*
Διαχείριση συγκρούσεων	0.051	-0.193	0.16	0.136	.510**	.453*
Ομαδική εργασία και συνεργασία	0.016	-0.251	0.092	0.195	0.305	0.305
Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων	0.227	-0.043	0.254	0.301	.570**	.570**
Επιρροή	.361*	0.187	0.157	.418*	0.315	.476**

** $p < .01$, * $p < .05$

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης. Υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση ($r > .500$, $p < .05$) μεταξύ της αντίληψης ότι η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης και της άποψης ότι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, με την αναγνώριση ότι για την υψηλή εργασιακή απόδοση θα πρέπει ο υπάλληλος να αξιολογείται σε όλες τις κατηγορίες ικανοτήτων (επιχειρησιακές, διοικητικές και επαγγελματικές δεξιότητες), σύμφωνα με όσα προβλέπονται και στον οδηγό αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που επηρεάστηκαν από την προϋπόθεση της αξιολόγησης για τη διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης, καθώς και όσοι υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα, αναγνωρίζουν περισσότερο ως αντικείμενα της αξιολόγησης τις επιχειρησιακές ικανότητες όπως τις γνώσεις Φορολογικής Νομοθεσίας και διαδικασιών και τις γνώσεις φορολογικού ελέγχου.

Πίνακας 22. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες που αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης (** $p < .01$, * $p < .05$)

	BB1	BB2	BB3	BB8	BB9	BB10	BB11	BB14	BB16
Γνώσεις Φορολογικής Νομοθεσίας και διαδικασιών	.535* *	0.235	0.25 8	.548* *	.569* *	.360* *	0.26 4	.517* *	.403 *
Γνώσεις φορολογικού ελέγχου	.490* *	0.121	0.17 1	.500* *	.416* *	0.24 6	0.18 1	.478* *	0.31 5
Γνώσεις Διοικητικής Νομοθεσίας	0.307	- 0.066	0.1 2	0.34 2	.498* *	0.26 2	0.30 8	.559* *	0.26 5
Ψηφιακές δεξιότητες	0.348	0.151	0.13 9	.436* *	.372* *	.439* *	0.19 6	.560* *	0.25 6
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	.674* *	0.291	.395* 5	0.18 5	.464* *	.464* *	.384* *	.570* *	.460 **

Ηγεσία/Διοικητικές ικανότητες	0.302	0.063	0.11 5	0.05 8	0.23	0.14	0.11	0.34	0.11
Συστηματική σκέψη	.404*	0.055	0.15 8	0.25 2	0.35 4	0.29 5	0.34	.515* *	0.18 4
Αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς και δράσης	.591* *	0.194	0.30 5	0.32 5	.514* *	0.29 5	.449*	.592* *	.367 *
Διαχείριση γνώσης	.368*	0.209	0.05 3	0.24 1	0.21 5	0.12 8	0.33 3	0.28 9	0.14 8
Λήψη αποφάσεων/ Πρωτοβουλία	.525* *	0.259	0.24	0.13 6	0.27 5	.378* *	0.31 4	.478* *	0.35 2
Επίλυση προβλημάτων/ Καινοτομία	.556* *	0.347	0.34 3	0.14 8	.402* *	.481* *	0.22 9	.482* *	.432 *
Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία	.587* *	.422*	.383* 6	0.02	.356* 6	.416* 6	0.26 8	.400* 8	.480 **
Εργασιακή δέσμευση	.438*	0.2	0.21 5	0.24 2	0.27 3	0.10 7	.376* 7	.418* 7	0.33 5
Αυτεπίγνωση	.700* *	.418*	.365* 5	0.19 5	.430* 5	.411* 5	.498* *	.518* *	.449 *
Αυτοέλεγχος	.633* *	.539* *	.392* 0.19	- 0.19	.429* 0.19	0.15 2	.414* 2	.403* 2	0.33 2
Αξιοπιστία	.568* *	0.243	.425* 5	0.09 5	.471* *	0.22 9	0.27 7	.461* *	.485 **
Ευσυνειδησία	.561* *	0.285	.371* 2	0.06 2	.455* 4	0.24 5	0.13 5	.437* 5	.484 **
Ενσυναίσθηση	.444* *	.476* *	0.35 0.17	- 0.17	.462* *	0.22 6	0.34 7	.377* 7	0.34 2
Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσίας	0.348	.474* *	0.11 1	- 0.17	0.23 1	0.12 4	0.28 7	0.21 3	0.10 9
Επικοινωνιακές δεξιότητες	.699* *	.437* *	.382* 4	0.11 4	.489* *	.448* *	.407* *	.518* *	.399 *
Ανάπτυξη σχέσεων	.356* *	0.241	0.22 6	0.15 9	0.26 6	0.22 1	0.19 1	0.34 8	0.26 2
Διαχείριση συγκρούσεων	.687* *	.470* *	.454* 9	0.03 9	.531* *	0.31 4	0.33 2	.517* *	.459 **
Ομαδική εργασία και συνεργασία	.519* *	.447* *	0.25 3	- 0.14	.420* 3	0.12	0.34 9	.398* 9	0.28 4
Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων	.613* *	.412* *	.414* 4	0.11 4	.410* 4	.455* 4	0.33 4	.419* 4	.417 *
Επιρροή	.382* *	0.348	0.34 5	0.02 7	.368* 7	0.19 4	0.26 5	0.35 4	.405 *

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. Όσοι γνωρίζουν το Όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε. θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου και νιώθουν ότι η γνώμη τους έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε ($r > 0.50$, $p < 0.05$). Επίσης, οι υπάλληλοι που νιώθουν ότι η γνώμη τους έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε. πιστεύουν ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ βασίζεται στις αρχές αξιοκρατίας, διαφάνειας,

δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής και θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε., την εργασιακή απόδοση ($r>500, p<.05$) .

Όσοι δηλώνουν ότι γνωρίζουν τις νέες διαδικασίες για την Πορεία Σταδιοδρομίας της Α.Α.Δ.Ε. θεωρούν επίσης ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου, η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τον βασικό μισθό και την Ειδική Αμοιβή. Επίσης συζητούν περισσότερο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τον άμεσο Προϊστάμενο για να καταρτιστεί το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης και εμπνέονται από τον άμεσα προϊστάμενο για αποδοτικότερη εργασία ($r>500, p<.05$).

Πίνακας 13. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ των ερωτήσεων για το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και των ερωτήσεων σχετικά με τη διαδικασία κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε. (** $p<.01$, * $p<.05$)

	Γνωρίζε ε το Όραμα, αποστολ ή και αξίες της Α.Α.Δ.Ε.	Γνωρίζε ε το Επιχειρη σιακό Σχέδιο και τους Στρατηγι κούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.	Το νέο Σύστημα ΔΑΔ βασίζεται στις αρχές αξιοκρατί ας, διαφάνει ας, δίκαιης αξιολόγη σης και ανταμοιβ ής	Γνωρίζε ε το Βαθμολό γιο και τα Περιγράμ ματα Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε.	Γνωρίζε ε το νέο Σύστημα ΔΑ της Α.Α.Δ.Ε.	Γνωρίζε ε το νέο Σύστημα Αποδοχώ ν της Α.Α.Δ.Ε.	Γνωρίζε ε τις νέες διαδικασ ίες για την Πορεία Σταδιοδρ ομίας της Α.Α.Δ.Ε.	Πιστεύε ε ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ θα βελτιώσε ι την αποτελεσ ματικότητα της Α.Α.Δ.Ε.	Πιστεύε ε ότι το νέο σύστημα ΔΑΔ θα βελτιώσει την εργασιακ ή απόδοση της Α.Α.Δ.Ε.
BB1	0.106	-0.124	0.266	.376*	0.214	0.27	0.161	.529**	.462**
BB2	0.284	-0.08	0.019	0.225	0.276	0.092	0.3	0.275	0.21
BB3	.445*	0.151	.395*	.537**	.530**	0.305	0.326	.614**	.684**
BB4	.608**	.432*	0.243	0.309	.481**	0.283	.539**	.398*	.468**
BB5	.538**	.541**	.363*	.409*	0.316	.382*	.700**	.408*	.408*
BB6	.499**	.378*	0.301	.457**	.386*	0.286	.571**	0.326	0.326
BB7	-0.263	-0.176	-.406*	-0.285	-.415*	-0.166	-0.171	-0.171	-0.094
BB8	-0.301	-0.165	-0.166	-0.069	-0.217	0.15	-0.201	-0.117	-0.117
BB9	0.131	-0.149	0.305	0.331	.381*	0.158	0.121	.380*	.476**
BB10	0.114	-0.066	0.173	0.353	0.076	0.314	-0.07	.472**	.567**
BB11	0.08	-0.272	.366*	0.157	-0.073	-0.111	-0.044	0.173	0.249
BB12	0.216	0.041	0.011	-0.151	0.253	0.152	0.06	0.072	0.14
BB13	-0.317	-0.012	-0.154	-0.124	-0.213	-0.079	-0.251	-0.209	-0.075
BB14	-0.047	-0.351	0.228	0.01	0.167	-0.02	-0.112	0.179	0.324
BB15	.432*	.493**	0.191	0.272	.515**	.432*	.719**	0.319	.400*
BB16	.398*	0.066	0.339	.433*	.455*	0.252	0.254	.525**	.666**
BB17	.481**	.397*	0.305	0.143	.557**	0.351	.648**	.379*	.467**
BB18	.536**	0.281	.624**	0.139	.372*	0.314	.465**	.594**	.642**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, είχε ως βασικό στόχο τη μέτρηση των απόψεων των εργαζομένων της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας αναφορικά με τη συμβολή του Συστήματος της Κυκλικής Αξιολόγησης 360^ο της Α.Α.Δ.Ε στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην έρευνα συμμετείχαν 31 εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, συνεπώς τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, παρόλο που είναι σημαντικά για τη διερεύνηση της συνεισφοράς της κυκλικής αξιολόγησης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., παρουσιάζουν ένα σημαντικό χωρικό περιορισμό.

Όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος, οι εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας στην πλειοψηφία τους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 35-54 ετών, έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία αυτών κατέχει κάποιο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ παράλληλα έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 16 ετών στην Α.Α.Δ.Ε.. Από τα χαρακτηριστικά του δείγματος, μπορεί να ειπωθεί ότι έχουμε νέους υπαλλήλους, οι οποίοι ναι μεν έχουν αρκετά χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό, ωστόσο έχουν και αρκετά χρόνια πορείας και επαγγελματικής εξέλιξης μπροστά τους. Διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, συνεπώς και τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για τη διεκδίκηση θέσεων ευθύνης στο μέλλον, οπότε αναμένεται να έχουν μελετήσει το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και να αντιμετωπίζουν την κυκλική αξιολόγηση ως ένα εργαλείο που θα τους βοηθήσει να σχεδιάσουν το ατομικό πλάνο εξέλιξης τους στον οργανισμό.

Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν προκύπτει ότι η σχετική πλειοψηφία των υπαλλήλων γνωρίζει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε., καθώς και τους στόχους που επιδιώκει, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο της. Ο βαθμός γνωριμίας των υπαλλήλων με το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. είναι εξίσου ικανοποιητικός. Όσον αφορά τους τέσσερις επιμέρους πυλώνες του Συστήματος Δ.Α.Δ., οι συμμετέχοντες γνωρίζουν σε εξαιρετικό βαθμό το Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, σε ικανοποιητικό βαθμό το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης και το νέο Σύστημα Αποδοχών και σε χαμηλό βαθμό τις διαδικασίες για την Πορεία Σταδιοδρομίας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι όσοι υπάλληλοι γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή της Α.Α.Δ.Ε και έχουν μελετήσει το νέο Σύστημα Δ.Α.Δ., θεωρούν ότι αυτό βασίζεται στις αρχές της αξιοκρατίας, διαφάνειας, δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής και ότι μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Τα ευρήματα συμφωνούν με τους Rusu et al. (2016), ότι δηλαδή η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης ενός οργανισμού εξαρτάται από δύο παράγοντες: την επιλογή ενός εξατομικευμένου συστήματος αξιολόγησης που θα ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του

οργανισμού και τη συμβατότητα των αξιών και του οράματος του οργανισμού και των εργαζομένων. Η κουλτούρα του οργανισμού, το κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία και τους εργαζομένους, η ενσωμάτωση στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αποβλέπει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αποτελούν παράγοντες που μπορούν να κινητοποιήσουν τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού και να το ωθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης τους. Επιβεβαιώνεται και όσα αναφέρουν οι DeNisi και Pritchard (2006), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια λειτουργία της διοίκησης, διακριτή από την ίδια τη διαδικασία της αξιολόγησης, και η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται από σαφείς πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δίκαιες πρακτικές αξιολόγησης, αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης και τη γνώση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Ωστόσο, η πλειοψηφία των εργαζομένων της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, (περίπου 7 στους 10), θεωρεί ότι το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. δεν στηρίζεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής και δε συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της Αρχής ούτε και στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Το εύρημα αυτό πρέπει να κινητοποιήσει τη Διοίκηση του οργανισμού, ώστε να ανακαλύψει τι υποκρύπτεται πίσω από τη δυσπιστία των εργαζομένων ως προς το εφαρμοζόμενο Σύστημα Δ.Α.Δ.. Όλες οι σχετικές πληροφορίες, είναι εύκολα προσβάσιμες στο σύνολο των εργαζομένων, καθώς είναι αναρτημένες στην επίσημη ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε., στην ειδική ενότητα Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ γίνεται συνεχής ενημέρωση για κάθε νέα εξέλιξη και μέσω της υπηρεσιακής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Ωστόσο, παρόλο που η ενημέρωση είναι ευχερής, υπάρχουν ακόμα υπάλληλοι που δε γνωρίζουν βασικές πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τον υπάλληλο να προβεί σε ένα σχεδιασμό της εργασιακής του πορείας. Η επιφυλακτικότητα και η δυσπιστία μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, έχοντας αρκετά χρόνια εμπειρίας σε ένα οργανισμό με γραφειοκρατική δομή διοίκησης, προτιμούν τις δοκιμασμένες πρακτικές και απορρίπτουν λόγω φόβου το νέο Σύστημα Δ.Α.Δ. που αρχίζει να εφαρμόζεται και δεν έχει κριθεί στην πράξη (London et al., 1990). Σε κάθε περίπτωση, με δεδομένο ότι τα αποτελέσματα της πρώτης ουσιαστικής και ολοκληρωμένης αξιολόγησης της απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε., εκδόθηκαν μετά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και δεν έχουν αξιοποιηθεί κατάλληλα από την Διοίκηση του Οργανισμού, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή και πρακτικά συμπεράσματα για συνεισφορά του νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. στην αποτελεσματικότητα της Αρχής και την απόδοση των εργαζομένων.

Σχετικά με τη διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης 360° της Α.Α.Δ.Ε., σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η κυκλική αξιολόγηση της απόδοσης, ως διαδικασία που αξιοποιεί περισσότερες πηγές πληροφόρησης, παρέχει ολοκληρωμένα και αντικειμενικότερα αποτελέσματα (Brutus et al, 1999; Bracken et al, 2016), ωστόσο δεν αναγνωρίζουν ότι οι συνάδελφοι της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, αποτελούν πηγή πληροφόρησης που μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες, παρά τα όσα υποστηρίζουν οι Cardy and Dobbins (1994), Bettenhausen and Fedor, (1997), McCarthy A. and Garavan T., (2001) και DuBois et al (2007). Η μη

αναγνώριση της αξιολόγησης από τους συναδέλφους της ίδιας ιεραρχίας, ως σημαντικής πηγής πληροφοριών, ίσως να οφείλεται στον σχετικά μικρό αριθμό των εργαζομένων, οι οποίοι γνωρίζονται και συνεργάζονται μεταξύ τους, και να μην μπορούν να συνεισφέρουν πολύτιμες πληροφορίες, από την άλλη πλευρά όμως, φοβούνται ότι λόγω της σχέσης τους, μπορεί να επηρεαστούν και να υποπέσουν σε αξιολογικά σφάλματα (Bettenhausen and Fedor, 1997). Θα μπορούσε, τέλος, να συνδεθεί και με τη γενικευμένη αντίθεση του κλάδου στη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς δεν ήταν λίγες οι φορές που τα συλλογικά όργανα των εργαζομένων εξέφρασαν την άποψη ότι η αξιολόγηση θα δημιουργήσει κλίμα εχθρότητας και αντιπαλότητας εντός των Υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε.. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους η αξιολόγηση από τους συναδέλφους ίδιας ιεραρχικής κλίμακας, πρέπει η Διοίκηση να εξασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά προς όφελος της ανάπτυξης των εργαζομένων και ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναδείξουν σημαντικές πληροφορίες αποκλειστικά για τη βελτίωση της απόδοσης (Fedor et al., 1999).

Οι περισσότεροι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας πιστεύουν ότι η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων αποτελεί σημαντικό στοιχείο της αξιολογικής διαδικασίας, γιατί βοηθά τον εργαζόμενο να αντιλαμβάνεται τα αδύναμα σημεία του και να βελτιώνεται. Σημαντικό κίνητρο για την περαιτέρω βελτίωση του εργαζομένου, σύμφωνα με τις απόψεις που καταγράφηκαν, αποτελεί σε μεγάλο βαθμό και η ετήσια επανάληψη της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται η πρόοδος του υπαλλήλου. Σε αυτά τα σημεία επιβεβαιώνεται ότι η κυκλική αξιολόγηση ενισχύει την αυτεπίγνωση του εργαζομένου και συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του (Brutus et al, 1998; Carson, 2006; Denisi and Prichard, 2006; Rusu, et al, 2016), ενώ η επανάληψη της διαδικασίας επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον εργαζόμενο για περαιτέρω βελτίωση (McCarthy & Garavan, 2001). Ωστόσο, μόλις 3 στους 10 υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας αναγνωρίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης ως ένα εργαλείο που τους επιτρέπει να εντοπίσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να καθορίζουν την ατομική τους στοχοθεσία, προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή τους απόδοση. Το τελευταίο αυτό συμπέρασμα αναδεικνύει την ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στα ζητήματα ορθής ερμηνείας και κατάλληλης αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ώστε αυτά να αξιοποιούνται ως εργαλείο περαιτέρω προσωπικής ανάπτυξης (McCarthy and Garavan, 2001).

Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας συμφωνεί ότι πρέπει να συμμετέχει στην αξιολόγηση επειδή το επιθυμεί, παρόλο αυτά δήλωσε ότι η διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και η μελλοντική διεκδίκηση θέσεων ευθύνης επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή τους στη διαδικασία, ενώ επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό ότι η διενέργεια της αξιολόγησης ανώνυμα και μέσω ειδικής πληροφοριακής εφαρμογής στο ηλεκτρονικό σύστημα HRMS της Α.Α.Δ.Ε., τους παρείχε αίσθημα ασφάλειας και είχαν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια (Antonioni, 1996; McCarthy & Garavan, 2001). Οι εργαζόμενοι διαφωνούν με τη σύνδεση της αξιολόγησης με το βασικό τους μισθό, την ειδική αμοιβή Β.Θ.Ε. αλλά και την ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus), παρόλο που η τελευταία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη στοχοθεσίας της κάθε

οργανικής μονάδας της Α.Α.Δ.Ε.. Από το συνδυασμό των παραπάνω ευρημάτων γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τον Antonioni, ο οποίος υποστηρίζει ότι η χρήση της κυκλικής αξιολόγησης για τη δημιουργία συστήματος αμοιβών και παροχών, ενισχύει την απροθυμία συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης.

Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, λίγοι εργαζόμενοι συμφωνούν με την αξιολόγηση αποκλειστικά των ποιοτικών κριτηρίων που έχει επιλέξει η Α.Α.Δ.Ε. για το σύνολο των εργαζομένων της, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων επιθυμεί στην αξιολόγηση να περιλαμβάνονται και ποσοτικά κριτήρια, όπως π.χ. αριθμό εξυπηρετούμενων πολιτών, αιτημάτων που διεκπεραιώθηκαν, δηλώσεων που εκκαθαρίστηκαν.

Σε σχέση με τα διαδικαστικά ζητήματα για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης, λιγότεροι από τους μισούς εργαζομένους θεωρούν ότι η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε την απαραίτητη πληροφόρηση και οδηγίες προς τους υπαλλήλους και ότι το Λεξικό Πλαισίου Ικανοτήτων και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας τους βοήθησε στη διαδικασία της αξιολόγησης. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι όσοι υπάλληλοι μελέτησαν τις οδηγίες και τις απαραίτητες πληροφορίες που παρείχε η Α.Α.Δ.Ε. για τη διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης, κατανόησαν καλύτερα τον σκοπό και τη σημασία της διαδικασίας της αξιολόγησης και θεωρούν ότι τους βοηθά στο σχεδιασμό της ατομικής τους στοχοθεσίας, ούτως ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους και επιβεβαιώνουν τους Scullen et al.(2000) και Carson (2006), ότι οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές παρέχουν πιο ακριβείς και ειλικρινείς πληροφορίες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Ελάχιστοι είναι οι εργαζόμενοι που εμπνέονται για αποδοτικότερη εργασία από τον άμεσο προϊστάμενο τους και συζητούν μαζί του τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να εντοπίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους και να καταρτίσουν το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης του υπαλλήλου. Παρόλα αυτά, η έρευνα κατέδειξε ότι, στις ελάχιστες περιπτώσεις, που ο άμεσος προϊστάμενος αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι συζητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μαζί του, επιθυμούν να αξιολογούνται για να παρακολουθούν την πρόοδο τους και νιώθουν ότι με την αξιολόγηση συμμετέχουν ενεργά και η γνώμη τους μετράει για την Α.Α.Δ.Ε.. Επιβεβαιώνονται οι London και Beatty (1993) και Church και Bracken (1997) ότι η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί πηγή έμπνευσης για αποδοτικότερη εργασία των υπαλλήλων. Ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων νιώθει ότι η γνώμη που εξέφρασαν στην αξιολόγηση δεν έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε.. Από τα στοιχεία αυτά καταδεικνύεται η ανάγκη να γίνει αντιληπτή η συμβολή του θεσμού της κυκλικής αξιολόγησης στην πράξη. Η ηγεσία της Α.Α.Δ.Ε. πρέπει να διασφαλίσει την εφαρμογή της διαδικασίας σύμφωνα με τον προβλεπόμενο σχεδιασμό και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων χωρίς παρεκκλίσεις από την διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση δε θα πρέπει να σταματά στην ανάρτηση των αποτελεσμάτων της. Πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση όλων των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε στο κρίσιμο ζήτημα της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων. Εμφανής είναι η ανάγκη να ενισχυθεί η κουλτούρα συμμετοχής και ανοιχτής επικοινωνίας στους κόλπους του οργανισμού, προκειμένου υπάρξουν οι

προϋποθέσεις για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που θα προάγει τη βελτίωση των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο επιφυλακτικοί, παρά θετικοί, απέναντι στη διαδικασία της κυκλικής αξιολόγησης 360° της Α.Α.Δ.Ε και τη συμβολή της στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Όταν η Α.Α.Δ.Ε. καταφέρει να εξασφαλίσει την ικανοποίηση, τη δέσμευση, την αποδοχή της αξιολόγησης και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της στη Διοίκηση, τότε και μόνο η αξιολόγηση θα έχει πετύχει τον πρωταρχικό της σκοπό που είναι η βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο (DeNisi και Pritchard, 2006).

Σε σχέση με τα ποιοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην κυκλική αξιολόγηση της Α.Α.Δ.Ε., σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας θεωρούν ότι οι επιχειρησιακές και επαγγελματικές ικανότητες της Α.Α.Δ.Ε , συμβάλουν στην υψηλή επίδοση στην εργασία. Η κατανόηση του ρόλου των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική για τη στρατηγική διοίκηση του (Andres et al., 2010). Όσον αφορά τις διοικητικές ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσίας, η συμβολή τους αναγνωρίζεται σε υψηλό βαθμό, χαμηλότερο όμως σε σχέση με τις δυο προηγούμενες κατηγορίες ικανοτήτων. Η διαφορά αυτή μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι οι διοικητικές ικανότητες αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης αποκλειστικά για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης και όχι για το σύνολο των εργαζομένων. Από τους συσχετισμούς των ευρημάτων προκύπτει ότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν ότι οι παραπάνω δεξιότητες, οι οποίες ήδη αποτελούν αντικείμενο της κυκλικής αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε., ενισχύουν την εργασιακή τους απόδοση και συνεπακόλουθα την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η αποδοχή των κριτηρίων αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η Α.Α.Δ.Ε. από τους εργαζόμενους της, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, καθώς σύμφωνα με τον Boyatzis (1982, 2008), όταν οι ικανότητες του ατόμου συγκλίνουν με τις ικανότητες που απαιτούνται από τον οργανισμό για την εκτέλεση μιας εργασίας, τότε επιτυγχάνεται η δέσμευση και η κινητοποίηση των εργαζομένων που ενισχύουν την απόδοση.

Όσον αφορά ήπιες δεξιότητες που πηγάζουν από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 1998), όπως ανάπτυξη σχέσεων, η αυτεπίγνωση, η αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς, η διαχείριση συγκρούσεων, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τη συμβολή τους στην επίτευξη υψηλής επίδοσης, όχι όμως στον ίδιο βαθμό με τις ικανότητες της Α.Α.Δ.Ε.. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι που είχαν μελετήσει το απαραίτητο υλικό για τη διαδικασία της αξιολόγησης, θεωρούν ότι για την υψηλή εργασιακή επίδοση ο εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες και από τις τρεις ομάδες ικανοτήτων σύμφωνα με τον Boyatzis, δηλαδή γνωστικές, συναισθηματικής νοημοσύνης και κοινωνικές. Η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει, πέρα από τα επιμορφωτικά προγράμματα φορολογικών αντικειμένων, να επενδύσει και σε μια σειρά προγραμμάτων για την ανάδειξη της αξίας των ήπιων δεξιοτήτων στη σύγχρονη εργασιακή ζωή, καθώς οι ικανότητες αυτές επιτρέπουν στον εργαζόμενο να χειρίζεται τον εαυτό του και τη σχέση του με τους άλλους αποτελεσματικά προς όφελος της εργασιακής του απόδοσης (Goleman, 1998).

Ολοκληρώνοντας πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας αν και αποτυπώνουν μια χρήσιμη πρώτη εικόνα των αντιλήψεων των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. απέναντι στη συμβολή της κυκλικής αξιολόγησης 360° της Α.Α.Δ.Ε. στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της, εν τούτοις δεν επιτρέπουν την εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Ο πρώτος περιορισμός της έρευνας έγκειται στο περιορισμένο αριθμητικά και χωρικά δείγμα, που επιλέχθηκε να είναι οι εργαζόμενοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Ο δεύτερος περιορισμός της έρευνας εντοπίζεται στο χρόνο διεξαγωγής της πριν την έκδοση των αποτελεσμάτων της πρώτης ολοκληρωμένης αξιολογικής διαδικασίας του έτους 2020. Ο χρόνος έκδοσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ήταν γεγονός που δεν μπορούσε να προβλεφθεί με ακρίβεια από τον ερευνητή. Προτείνεται λοιπόν η διεξαγωγή μιας ανάλογης έρευνας, η οποία θα χρησιμοποιήσει τυχαίο δείγμα εργαζομένων από περισσότερες υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. σε πανελλαδικό επίπεδο και σε χρόνο που θα έχει αρχίσει η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τη Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε..

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D. and Chamorro-Premuzic, T.(2015), “The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement”, *Personality and Individual Differences*, Vol.73, pp. 44-49.

Alimo-Metcalfe, B. and Alban-Metcalfe, J. (2006), "More (good) leaders for the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 (4), pp. 293-315.

Andres, R., Garcia-Lapresta, J.L. and Gonzalez-Pachon, J. (2010), “Performance appraisal based on distance function methods”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 207, pp. 1599-1607.

Antonioni D. (1996), “Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, *Organizational Dynamics*, Autumn 1996, pp24-38.

Apostolakos, D., Metaxas, T. (2021), “Executive Selection Process and Job Satisfaction: The case of the Independent Authority for Public Revenue (IARP) in Greece”, *Administrative Sciences* 11:95. <http://doi.org/10.3390/admsci11030095>.

Arregui Pabollet, E., Bacigalupo, M., Biagi, F., Cabrera Giraldez, M., Caena, F., Castano Munoz, J., Centeno Mediavilla, I., Edwards, J., Fernandez Macias, E., Gomez Gutierrez, E., Gomez Herrera, M., Inamorato Dos Santos, A., Kampylis, P., Klenert, D., Lopez Cobo, M., Marschinski, R., Pesole, A., Punie, Y., Tolan, S., Torrejon Perez, S., Urzi Brancati, M. and Vuorikari, R. (2019), “The changing nature of work and skills in the digital age”, Gonzalez Vazquez, I., Milasi, S., Carretero Gomez, S., Napierala, J., Robledo Bottcher, N., Jonkers, K. and Goenaga Beldarrain, X. editor(s), EUR 29823 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, , ISBN 978-92-76-09206-3, doi:10.2760/679150, JRC117505.

- Atwater, L., Roush, P., and Fischthal, A., (1995), "The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership", *Personnel Psychology*, Vol.48 (1), pp.35-59.
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014), "Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, pp. 132-149.
- Bettenhausen, K. and Fedor, D. (1997), "Peer and upward appraisals: a comparison of their benefits and problems", *Group and Organization Management*, Vol. 22 (2), pp. 236-263.
- Boyatzis, R., (2008), "Competencies in the 21st century, guest editorial", *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), pp. 5-12.
- Boyatzis, R. and Ratti, F., (2009), "Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development*, Vol.28(9), pp. 821-838.
- Bracken D., Rose D and Church A. (2016), "The Evolution and Devolution of 360o Feedback", *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), pp761-794.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. and London, M. (1998), "Elements of effective 360o feedback", in Tornow, W.W., London, M. and CCL Associates (Eds), *Maximizing the Value of 360o Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development*, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp. 11-27.
- Brutus, S., Fleenor, J.W. and London, M. (1999), "Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings", *Journal of Management Development*, Vol.18 (5), pp. 417-425.
- Brutus, S., London, M. and Martineau, J. (1999), "The impact of 360o feedback on planning for career development", *Journal of Management Development*, Vol. 18 (8), pp. 673-693.
- Cabus, S., Napierala, J. and Carretero, S. (2021), "The Returns to Non-Cognitive Skills: a Meta-Analysis", Seville: European Commission, 2021, JRC123308.
- Cardy, R. and Dobbins, G. (1994), "Performance Appraisal: Alternative Perspectives", South-Western Publishing Company.
- Carson M. (2006), "Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback" *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 395-402.
- Cawley, B., Keeping, L. and Levy, P. (1998), "Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.615-633.
- Church, A. and Bracken D. (1997), "Advancing the state-of-the-art of 360o feedback: guest editors' comments on the research and practice of multi-rater assessment methods", *Group and Organization Management*, Vol. 22, pp. 149-161.

Chouhan, V.S. and Srivastava S. (2014), "Understanding competencies and competency modeling- A literature survey", IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, pp. 14-22.

Dalessio, A. (1999), "Using multi-source feedback for employee development and personnel decisions", in Smither, J. (Ed.), Performance Appraisal: State-of-the Art in Practice, Jossey-Bass Inc, San Francisco, CA.

DeNisi, A. and Pritchard, R. (2006), "Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework", Management and Organization Review, Vol. 2, pp. 253-277.

Dubois, C., Kustis, G.A., Faley, R.H., Gatton, D.S. and Passen, A.J. (2007), "An Exploration of Factors that Influence the Purposeful Adjustment of Performance Ratings within a Multi-Source Feedback Environment", Kent State University, Working Paper MIS2007:12.

Edwards, M.R. (1996), "Improving performance with 360-degree feedback", Career Development International, Vol. 1, pp. 5-8.

Eichinger, R.W. and Lombardo, M.M. (2004), "Patterns of rater accuracy in 360-degree feedback", Human Resource Planning, Vol. 27, pp. 23-25.

Fedor, D., Bettenhausen, K. and Davis, W. (1999), "Peer reviews: employees' dual roles as raters and recipients", Group and Organization Management, Vol. 24 (1), pp.92-120.

Fletcher, C. and Bailey, C. (2003), "Assessing self-awareness: some issues and methods", Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, pp. 395-404.

Fox, S., Caspy, T. and Riesler, A. (1994), "Variables affecting leniency, halo and validity of self-appraisal", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67 (1), pp. 45ff.

Furnham, A., Treglown, L. and Topic, D. (2021), "Trait emotional intelligence and job performance evaluations: evidence from self, manager, team and peer ratings", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 29, pp. 1156-1171

Garavan, T., Morley, M. and Flynn, M. (1997), "360-degree feedback: its role in employee development", Journal of Management Development, Vol. 13, pp. 134-148.

Guillén Ramo, L., Saris, W.E. and Boyatzis, R.E. (2009), "The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives", Journal of Management Development, Vol. 28, pp. 771-793.

Handy, L., Devine, M. and Heath, L. (1996), "360o Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?", Ashridge Management Research Group, Berkhamstead.

Heckman, J. and Kautz, T. (2012), "Hard evidence on soft skills", Labour Economics, Vol. 19, pp.451-464.

Hoffman, R. (1995), "Ten reasons why you should be using 360-degree feedback", HR Magazine, Vol. 40, pp. 82-6.

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K.K. (2017), "The effect of soft skills and training methodology on employee performance", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 4, pp. 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>.

Jones, J.E. and Bearley, W.L. (1996), "360 Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders", HRD Press, Armhurst, MA.

Kaplan, R. (1990), "360 feedback PLUS: boosting the power of co-worker ratings for executives", *Human Resource Management*, Vol. 32(2,3), pp.299-314.

Kim, T. and Holzer, M. (2014), "Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process". *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36, pp. 31-56.

Klimoski, R. and London, M. (1974), "Role of rater in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp. 445-451.

Lepsinger, R. and Lucia, A. (1997), "The Art and Science of 360 Feedback", Jossey-Bass-Pfeiffer, San Francisco, CA.

Levy, P.E., and Williams, J.R. (1998), "The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 53-65.

Lira, M. (2014), "Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy", *Review of Applied Management Studies*, Vol. 12, pp. 30-37.

London, M. and Beatty, R. (1993), "360 feedback as a competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 32, pp.353-372.

London, M. Wohlers, A. and Gallaher, P. (1990), "360 feedback surveys: a source of feedback to guide management development", *Journal of Management Development*, Vol. 9, pp.17-31.

Manning, T., Pogson, G. and Morrisson Z. (2009)," Interpersonal influence in the workplace: influencing behavior and 360-degree assessments", *Industrial and Commercial Training*, Vol.41, pp. 258-269.

Matteson, M.L., Anderson, L., and Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy* 16(1), 71-88.

McCarthy, A. and Garavan, T. (2001), "360° feedback process: performance and employee career development", *Journal of European Industrial Training*, Vol 25, pp.5-32.

McClelland, D. C. (1973), "Testing for Competence Rather than for "Intelligence"", *American Psychologist*, Vol. 28, pp. 1-14.

Morgan, A., Cannan, K. and Cullinane, J. (2005), "360 feedback: a critical enquiry", *Personnel Review*, Vol. 34, pp. 663-680.

Morone, M., Giorgi, G. and Fiz-Perez, J. (2016), "Emotional and organizational competency for success at work: A review", *Quality-Access to Success*, Vol.17, pp.120-125.

Nowack K. (1993), "360o feedback: the whole story", *Training and Development*, Vol. 47, pp.69-73.

Parmar, Al., (2014). "The role of HR Department in employer branding at public and private sector", *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol 2, pp. 201 – 225.

Petronila, W. and Nyakwara, S. (2018)," Evaluation of 360 Degree Performance Appraisal on Civil Servants' motivation in the Department of Tourism, Kenya", *European Journal of Business and Management*, Vol. 10 (30), pp. 100-107.

Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A. and Goldberg, L. R. (2007), "The Power of Personality: The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and The Returns to Non-Cognitive Skills: a Meta-Analysis Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes. Perspectives on psychological science", *Journal of the Association for Psychological Science*, Vol.2, pp. 313–345.

Rogers E., Rogers C.W. and Metlay W. (2002), "Improving the payoff from 360-degree feedback", *Human Resource Planning*, Vol. 5, pp.44-55.

Rusu, G., Avasilcai, S. and Hutu, C.A. (2016), "Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 221, pp. 57-65.

Scullen, S.E., Mount, M.K. and Goff, M. (2000), "Understanding the latent structure of job performance ratings", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 956-970.

Shet, S.V., Patil, S.V. and Chandawarkar, M.R. (2019), "Competency based superior performance and organizational effectiveness", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68, pp. 753-773.

Skorková, Z. (2016), "Competency Models in Public Sector", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp.226-234

Smither, J., London, M., Vasilopoulos, N., Reilly, R., Millsap R. and Salvemini, N. (1995)," An examination of the effects of an upward feedback program over time", *Personnel Psychology*, Vo. 48, pp.1-34

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005), "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 54-82

Spencer, L. and Spencer, S. (1993), "Competence at Work", New York: John Wiley & Sons, Inc.

Yammarino, F. and Waldman, D. (1993), "Performance in relation to job skill importance: a consideration of rater source", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (2), pp. 242-249.

Yukl, G. and Lepsinger, R. (1995), "How to get the most out of 360-degree feedback", Training. Vol.32, pp.45-50.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Bryman, A. (2017), Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας. Αθήνα: Gutenberg.

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

Dessler, G. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Field, A. (2016), Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Goleman, D. (2011), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Martoccio J. (2022), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 15η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Mondy, R. W. (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2019), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Τριαντάρη, Σ. (2020), Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας- Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κ.& Μ. Σταμούλης.

Τσολακίδου, Σ. (2017), Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, e-Περιοδικό Επιστήμης και Τεχνολογίας, Τεύχος 12 (5), σελ.73-83

Χυτήρης, Λ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

-ΑΑΔΕ, Αποστολή και Αρμοδιότητες. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.aade.gr/menou/aade/apostoli-armodiotites> (ημερομηνία πρόσβασης: 06/12/2022).

-ΑΑΔΕ, Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων της Α.Α.Δ.Ε., Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-03/lexiko_plais_ikanotit.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

- ΑΑΔΕ, Οδηγός Αξιολόγησης της απόδοσης αξιολογικών περιόδων 2019 και 2020. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2022-03/odigos_axiologisis2019-2020.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

-ΑΑΔΕ, Παρουσίαση βασικών αρχών HRMS, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/dl_assets/vat/HRMS.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

-ΑΑΔΕ, Παρουσίαση Νέου Μισθολογίου ΑΑΔΕ. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-11/eideiko_misth.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

- ΑΑΔΕ (2017), Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιστολή Διοικητή και Συμβουλίου Διοίκησης ΑΑΔΕ προς εργαζόμενους. Διαθέσιμο στο: <https://www.aade.gr/menou/aade/diaheirisi-anthropinou-dynamikou> (ημερομηνία πρόσβασης: 06/12/2022)

-ΑΑΔΕ, Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.aade.gr/menou/aade/diaheirisi-anthropinou-dynamikou/perigrammata-theseon-ergasias-pthe> (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

-ΑΑΔΕ, Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2017-2020, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2017-06/strateg_anath_2017.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022)

-ΑΑΔΕ, Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2017-2020, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2017-04/statigiko_sxedio_2017_2020.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022)

-ΑΑΔΕ, Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: [AADE-2020-2024 f high](#) (ημερομηνία πρόσβασης 06/12/2022).

-Π.Ο.Ε.-Δ.Ο.Υ., Ανακοίνωση για την απεργία-αποχή από την αξιολόγηση 15.10.2019, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://poe-doy.gr/index.php/arxeio-deltio-tyπου/1695-----15102019> (ημερομηνία πρόσβασης 27/03/2023).

-ΣΕΒ, (2020). Επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρωπίνου δυναμικού: Οι προκλήσεις για την ενίσχυση των εργαζομένων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Special Report: Επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων. [online]. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53314/2020-10-12_SR_Reskilling_FINAL.pdf. (πρόσβαση στις 06/12/2022)

- Acosta, M. (2022), World Economic Forum, The Future of Work: “Hybrid working: Why your company should embrace digital soft skills”. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/hybrid-working-digital-soft-skills/> (πρόσβαση στις 09/05/2023).

-CEDEFOP, (2019), The Skills Employers Want! (Briefing Note), Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.cedefop.europa.eu/files/9137_en.pdf (πρόσβαση στις 06/12/2022)

-European Commission (2019), TaxCompEu: The EU Tax Competency Framework Overview, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation. (πρόσβαση στις 06/12/2022)

-OECD (2019). OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en> (πρόσβαση στις 06/12/2022)

- World Economic Forum (2023), The Future of Jobs Report 2023. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (πρόσβαση στις 08/05/2023).

NOMΟΘΕΣΙΑ

-N. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α '94 / 27.05.2016).

-N.4940/2022 (ΦΕΚ Τ.Α' 112/14-06-2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

-ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017/24.11.2017, «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του ν. 4389/2016 (Α' 94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας», ΦΕΚ 4162/Β'/29.11.2017.

-ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017/24.11.2017, «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», ΦΕΚ 4227/Β'/01.12.2017.

-ΔΔΑΔ Ε 1045944 ΕΞ 2021/31.05.2021 «Καθορισμός της μεθοδολογίας, των κριτηρίων και της διαδικασίας αξιολόγησης και βαθμολόγησης των Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων κατ'εφαρμογή του άρθρου 28 του Ν.4389/2016». - ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ 2018 / 28.12.2018 , «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94)», ΦΕΚ 6225 / Β ' / 31.12.2018

-ΔΔΑΔ Ε1109681 ΕΞ 2021/08.12.2021, «Τροποποίηση της υπό στοιχεία ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ 2018/28.12.2018 απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα: Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της Διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του Ν. 4389/2016(Α'94), όπως τροποποιήθηκε, συμπληρώθηκε και ισχύει». ΦΕΚ 5935/ Β'/16.12.2021.

-ΔΔΑΔ Ε 1026642/28.03.2022, «Παροχή διευκρινίσεων επί θεμάτων εφαρμογής της υπ' αριθ. ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018/28.12.2018 (Β'6225) απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα: «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94)», όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει με τις ΔΔΑΔ Ε 1015386 ΕΞ 2020 (Β'401)

και ΔΔΑΔ Ε 1109681 ΕΞ 2021/08.12.2021 (Β'5935), όμοιες, για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020.

-ΔΔΑΔ Ε 1192461/27.09.2022 Εγκύκλιος παροχής διευκρινήσεων για την Αξιολόγηση

-ΔΟΡΓ 103960 / 10.03.2017, «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», ΦΕΚ 968/Β'/22.03.2017

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

**Π.Μ.Σ.: «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και
Ηγεσία»**

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

στα πλαίσια εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας με θέμα:

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360 ΜΟΙΡΩΝ
ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΔΗΜΟΣΙΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΦΛΩΡΙΝΑΣ»**

Υπεύθυνη ερωτηματολογίου: Αλεξάνδρα Γρούϊου

ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄ -ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

1. **Φύλο:** Άνδρας Γυναίκα
2. **Ηλικία:**
25-34 ετών 35-44 ετών 45-54 ετών 55 ετών και άνω
3. **Μορφωτικό επίπεδο:**
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Πτυχίο Α.Ε.Ι./ Τ.Ε.Ι.
Μεταπτυχιακός Τίτλος Διδακτορικός Τίτλος
4. **Θέση στην υπηρεσία:**
Προϊστάμενος (Μονάδας/Τμήματος) Υπάλληλος Π.Ε./Τ.Ε.
Υπάλληλος Δ.Ε
5. **Έτη προϋπηρεσίας στην Δ.Ο.Υ.:**
0-5 έτη 6-15 έτη 16-25 έτη 26 έτη και άνω

ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄

Α. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

Σημειώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει την άποψη σας, επιλέγοντας με :

1. Γνωρίζετε το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της Α.Α.Δ.Ε.;
ΝΑΙ ΟΧΙ
2. Γνωρίζετε στο Επιχειρησιακό Σχέδιο και τους Στρατηγικούς Στόχους της Α.Α.Δ.Ε.;
ΝΑΙ ΟΧΙ
3. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.;
ΝΑΙ ΟΧΙ
4. Το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε.. Συμφωνείτε με την παραπάνω πρόταση;
ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Γνωρίζετε το Βαθμολόγιο και τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας της Α.Α.Δ.Ε.;
- ΝΑΙ ΟΧΙ
6. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Α.Α.Δ.Ε (ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ);
- ΝΑΙ ΟΧΙ
7. Γνωρίζετε το νέο Σύστημα Αποδοχών της Α.Α.Δ.Ε. (ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ, BONUS);
- ΝΑΙ ΟΧΙ
8. Γνωρίζετε τις νέες διαδικασίες για την Πορεία Σταδιοδρομίας της Α.Α.Δ.Ε. (ΟΔΗΓΟΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ, ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ);
- ΝΑΙ ΟΧΙ
9. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της Α.Α.Δ.Ε.;
- ΝΑΙ ΟΧΙ
10. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βελτιώσει την εργασιακή απόδοση;
- ΝΑΙ ΟΧΙ

Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

Σημειώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψη σας, επιλέγοντας με :

1. Η Α.Α.Δ.Ε. παρείχε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και οδηγίες για τη διεξαγωγή της κυκλικής αξιολόγησης της απόδοσης (αποφάσεις Διοικητή, χρηστικούς οδηγούς, οδηγίες χρήσης πληροφοριακής εφαρμογής).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

2. Για τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ήταν απαραίτητη η μελέτη του Λεξικού Πλαισίου Ικανοτήτων και των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας των αξιολογούμενων υπαλλήλων.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

3. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τον υπάλληλο να καθορίσει τους ατομικούς στόχους για την περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

4. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του υπαλλήλου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τον βασικό μισθό του υπαλλήλου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

6. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την Ειδική Αμοιβή Β.Θ.Ε. και την ειδική επιπλέον αμοιβή (bonus).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

7. Ο υπάλληλος πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης με τη θέληση του.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

8. Η συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ως προϋπόθεση για τη διατήρηση της Ειδικής Αμοιβής Β.Θ.Ε. και τη δυνατότητα διεκδίκησης θέσεων ευθύνης επηρέασε τη συμμετοχή στην αξιολόγηση.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

9. Οι πολλαπλές πηγές αξιολόγησης της απόδοσης (Προϊστάμενος, Υφιστάμενοι, Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας, Αυτοαξιολόγηση) παρέχουν ολοκληρωμένα και περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

10. Η ανώνυμη συμμετοχή στην αξιολόγηση και η διενέργεια της με την πληροφοριακή εφαρμογή HRMS της Α.Α.Δ.Ε., δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και επιτρέπει την αξιολόγηση με μεγαλύτερη ειλικρίνεια.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

11. Η αξιολόγηση από συναδέλφους με τους οποίους υπάρχει καθημερινή στενή συνεργασία, μπορεί συνεισφέρει σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

12. Η αξιολόγηση πρέπει να στηρίζεται αποκλειστικά σε ποιοτικά κριτήρια (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

13. Η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει και ποσοτικά κριτήρια (π.χ. αριθμός αιτημάτων που διεκπεραιώθηκαν, αριθμός πολιτών που εξυπηρετήθηκαν, αριθμός δηλώσεων που εκκαθαρίστηκαν).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

14. Η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι σημαντικό μέρος της διαδικασίας, γιατί ο υπάλληλος κατανοεί τις αδυναμίες του και αποκτά κίνητρο για να βελτιώσει την απόδοση του.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

15. Συζήτησα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου με τον άμεσο Προϊστάμενο μου προκειμένου να εντοπίσουμε τις ανάγκες εκπαίδευσης και να καταρτίσουμε το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

16. Η επανάληψη της διαδικασίας αξιολόγησης σε ετήσια βάση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και κινητοποιεί τον υπάλληλο να βελτιώνεται συνεχώς.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

17. Ο άμεσος προϊστάμενος μου με εμπνέει για αποδοτικότερη εργασία.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

18. Με τη συμμετοχή μου στη διαδικασία αξιολόγησης νιώθω ότι η γνώμη μου έχει αξία για την Α.Α.Δ.Ε.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

ΔΙΑΦΩΝΩ

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ

ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατά την άποψη σας οι παρακάτω ικανότητες σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στην υψηλή επίδοση στην εργασία. Συμπληρώστε με Χ την απάντησή σας.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα
1	Γνώσεις Φορολογικής Νομοθεσίας και φορολογικών διαδικασιών					
2	Γνώσεις φορολογικού ελέγχου και έρευνας εκπλήρωσης φορολογικών					
3	Γνώσεις Διοικητικής Νομοθεσίας					
4	Διαχείριση τεχνολογίας/ Ψηφιακές δεξιότητες					
5	Διαχείριση ανθρώπινων πόρων					
6	Ηγεσία/Διοικητικές ικανότητες					
7	Συστηματική σκέψη (πως μια κατάσταση επηρεάζει ένα σύνολο γεγονότων)					
8	Αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς και δράσης					
9	Διαχείριση γνώσης (επιθυμία για απόκτηση νέων γνώσεων και αξιοποίησης τους στην εργασία)					
10	Λήψη αποφάσεων/ Πρωτοβουλία					
11	Επίλυση προβλημάτων/ Καινοτομία					
12	Προσαρμοστικότητα/ Ευελιξία					
13	Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/Εργασιακή δέσμευση					
14	Αυτεπίγνωση (γνώση της εσωτερικής κατάστασης και των επιπτώσεων της)					
15	Αυτοέλεγχος (περιορισμός αρνητικών συναισθημάτων σε συνθήκες πίεσης και άγχους)					

16	Αξιοπιστία (διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας)					
17	Ευσυνειδησία (ανάληψη ευθύνης για προσωπική συμπεριφορά)					
18	Ενσυναίσθηση (κατανόηση και					
19	Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσίας (φορολογούμενος/συνάδελφος/υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών)					
20	Επικοινωνιακές δεξιότητες (γραπτές και προφορικές)					
21	Ανάπτυξη σχέσεων (δημιουργία κοινωνικών δικτύων στον οργανισμό)					
22	Διαχείριση συγκρούσεων (επικοινωνιακή επίλυση διαφωνιών)					
23	Ομαδική εργασία και συνεργασία					
24	Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων					
25	Επιρροή (ικανότητα πειθούς για την επίτευξη κοινού στόχου)					

Σας ευχαριστώ για την πολύτιμη συμβολή σας!