

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

(ΠΡΩΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ (ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ
ΕΜΠΟΡΙΟΥ)

**Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα:
Η περίπτωση της «Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων»**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΔΟΥΦΛΙΑ ΑΓΛΑΙΑΣ

(ΑΜ 3755)

Επιβλέπουσα: Βλάχβεη Ασπασία

Καστοριά, 1/11/2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία, εκπονήθηκε στα πλαίσια της απόκτησης πτυχίου από το Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, που εδρεύει στην Καστοριά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και επιβλέπουσα της εργασίας, κα Βλάχβη Ασπασία, για την πολύ καλή συνεργασία που είχαμε και για τη βοήθεια που μου παρείχε, στην εκπόνηση της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών, έχει αναγνωριστεί, ως ο κρισιμότερος παράγοντας για την αποδοτικότητα την αποτελεσματικότητα και την εξέλιξη του δημοσίου τομέα. Με αυτή την οπτική στις μέρες μας, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το κέντρο μεταρρυθμίσεων που αφορούν στη διαχείρισή του, προκειμένου να καταστεί ικανό στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Στη χώρα μας, την τελευταία δεκαετία, όλο και περισσότερο στις δημόσιες υπηρεσίες, επιχειρείται η μετάβαση από παραδοσιακά τυπικά γραφειοκρατικά μοντέλα σε μοντέλα ανθρωποκεντρικής εστίασης. Τα σκήπτρα στα πεδία αυτών των μεταρρυθμίσεων κρατάει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, που από την αρχή της λειτουργίας της σχεδίασε και υλοποίησε ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό αυτό να υπηρετήσει το όραμά της, που είναι σύμφωνα με τον στρατηγικό της σχεδιασμό να σχηματιστεί σε έναν πρότυπο δημόσιο οργανισμό, ισάξιο των προεξάρχων φορολογικών και τελωνειακών διοικήσεων σε διεθνές επίπεδο .

Στην παρούσα εργασία, μελετάται το Νέο Σύστημα Διαχείρισης του Ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, με εκτενή αναφορά στους πυλώνες που αυτό στηρίζεται, επιπλέον αναλύονται βασικά πεδία του νέου συστήματος όπως τα ΠΘΕ, η αξιολόγηση, το προφίλ ικανοτήτων, η μέτρηση αποδόσεων, η στοχοθεσία, το βαθμολόγιο, ενώ πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στο πρωτοπόρο σύστημα εκπαίδευσης της ΑΑΔΕ με τη λειτουργία της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας. Στόχος της εργασίας αποτελεί η διαπίστωση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του νέου Συστήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ στην ανάπτυξη και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

Λέξεις κλειδιά: Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, απόδοση, προγραμματισμός, βαθμολόγιο, εκπαίδευση, αξιολόγηση, μέτρηση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο δημόσιος τομέας της χώρας μας ανέκαθεν αποτέλεσε χώρο μεταρρυθμίσεων και αλλαγών. Μία πανοραμική οπτική, θα συναινούσε στο ότι τόσο οι μεταρρυθμίσεις όσο και οι αλλαγές που επιχειρήθηκαν στη δημόσια διοίκηση, δεν μπόρεσαν να την απαγκιστρώσουν ολιστικά από τα βασικά δομικά της προβλήματα, τα οποία εντοπίζονται κυρίως, στην πελατειακή της σύνδεση με την εκάστοτε κυβέρνηση, στον συγκεντρωτισμό, στην αναποτελεσματικότητα και στην αδυναμία υιοθέτησης σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ωστόσο στις μέρες μας, υπό το πρίσμα της κοινά αποδεκτής πια άποψης πως η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών αποτελεί βασική προϋπόθεση, όχι μόνο για την αποτελεσματικότητα των ιδίων αλλά και ολόκληρου του κράτους, επιχειρήθηκαν σοβαρές θεσμικές αλλαγές που αφορούν στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και στη διαχείριση και αξιοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σημαντικό ρόλο σ' αυτές τις αλλαγές και στην επιτάχυνση τους διαδραματίζει η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα η οποία ειδικά μετά την κρίση του Κορωνοϊού είναι ραγδαία.

Η παρούσα εργασία ασχολείται με το γνωστικό αντικείμενο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Το περίγραμμα της μελέτης της εργασίας αφορά στις σχεδιασμένες μεθόδους του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο με την περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Το ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμο και επίκαιρο, διότι συνδέεται από τη μία πλευρά με τη βιωσιμότητα του δημόσιου τομέα και από την άλλη με την αναγκαιότητα ανάκαμψης από τις πολλαπλές κρίσεις που βίωσε η χώρα μας. Οι στόχοι της εργασίας εστιάζουν στη συστηματοποίηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και μελετών, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και στην εξαγωγή συμπερασμάτων απόψεων και προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο της μελέτης.

Η παρούσα εργασία εκτείνεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο 1^ο κεφάλαιο διαπραγματεύεται τις έννοιες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο, εστιάζοντας στο νέο σχετικό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο εισάγει νέα

συστήματα στο δημόσιο, όπως τα ψηφιακά οργανογράμματα, τα περιγράμματα θέσης εργασίας, την αξιολόγηση και τα προγράμματα ανάπτυξης. Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη παρουσίαση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, η παρουσίαση αυτή αφορά κυρίως στο ιστορικό της μεταρρύθμισης της φορολογικής και τελωνειακής διοίκησης από τη Γενική Γραμματεία Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης στην Γενική Γραμματεία Δημοσίων εσόδων και τέλος στην Ανεξάρτητη Αρχή δημοσίων Εσόδων. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζουμε το Νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ. Το νέο σύστημα βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και αξίες, υλοποιείται με τέσσερις πυλώνες που είναι το βαθμολόγιο, η διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών και τα μονοπάτια καριέρας. Τέλος στο κεφάλαιο 4 επιχειρείται, η καταγραφή συμπερασμάτων, αδυναμιών και προτάσεων που στηρίζονται στις ανωτέρω αναλύσεις.

Τα αποτελέσματα της παρούσης μελέτης, επιβεβαιώνουν σε πολλά σημεία τις βιβλιογραφικές θεωρίες διοίκησης, εντούτοις είναι αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση λόγω της κρισιμότητας του αντικειμένου και ασφαλώς μία έρευνα σε επίπεδο σύνδεσης νέου συστήματος διαχείρισης και απολογισμού εκπλήρωσης της στοχοθεσίας, εκτιμάται πως θα έφερνε σημαντικά προς αξιοποίηση στοιχεία. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων που αφορά στον πιο νευραλγικό οργανισμό της δημόσιας διοίκησης, μετά από σχεδόν επτά χρόνια λειτουργίας και μέσα από το δύσκολο δρόμο της υγειονομικής κρίσης σύμφωνα με τις απολογιστικές της εκθέσεις (Απολογισμοί ΑΑΔΕ 2020-2023) καταφέρνει να εκπληρώσει τους στόχους της. Ωστόσο ο δρόμος είναι μακρύς και οι προκλήσεις συνεχείς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	8
1.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	8
1.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	9
1.3 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	10
1.4 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.....	10
1.4.1 Οργάνωση: Ψηφιακά Οργανογράμματα και Περιγράμματα Εργασίας στο Δημόσιο.....	12
1.4.2 Στελέχωση του δημόσιου τομέα	15
1.4.4 Η Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα	20
1.4.5 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ)... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.1 Ο ΔΡΟΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.1.1 Η μεταρρύθμιση της Γενικής Γραμματείας Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων σε Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.1.2 Η μεταρρύθμιση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2.1 Όραμα –Αποστολή -Στόχοι.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2.3 Όργανα Διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων ...	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2.4 Λογότυπο Αρχής –Ένας ιδιαίτερος Συμβολισμός	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2.5 Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ.....	35
3.1. ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΑΔ- ΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ	35
3.2 ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	36
3.2.1 Πυλώνας 1- Βαθμολόγιο	36
3.2.2 Πυλώνας 2 - Ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης	38
3.2.3. Πυλώνας 3 - Σύγχρονο σύστημα αποδοχών	50

3.2.4 Πυλώνας 4 -Ανάπτυξη Πορείας Σταδιοδρομίας.....	51
3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΑΔΕ	51
3.2.1 Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία	51
3.3.2 Ευρωπαϊκά Προγράμματα μέσω ΦΟΤΑ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	54
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
5.2 ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ - ΘΕΣΜΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αναμφίβολα ο όρος «δημόσια διοίκηση» είναι πολυσήμαντος και στη βιβλιογραφία του αποδίδονται πολλές ερμηνείες και ορισμοί.

Θα μπορούσαμε με κοινά αποδεκτή βάση να πούμε, πως η δημόσια διοίκηση υπάρχει για να εξυπηρετεί το γενικό συμφέρον των πολιτών μίας χώρας και αφορά σε όλα τα νόμιμα μέσα, καθώς και όλες τις νόμιμες ενέργειες, που έχουν στόχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των πολιτών των κρατών.

Συνήθως, αναφερόμαστε στη Δημόσια Διοίκηση, προσδίδοντας σε αυτήν δύο έννοιες, την έννοια της Κυβέρνησης και την πιο στενή έννοια της Διοίκησης και εδώ μπορούμε να σημειώσουμε, πως η κυβέρνηση είναι αυτή που παράγει πολιτική και δίνει κατευθύνσεις σε όλα τα επίπεδα ενώ διοίκηση είναι αυτή που εφαρμόζει τις πολιτικές κατευθύνθυτηριες γραμμές της κυβέρνησης. Πάντα όμως η έννοια της δημόσιας διοίκησης, παραμένει συνυφασμένη με την έννοια του κρατικού μηχανισμού και μάλιστα της εκτελεστικής εξουσίας του κράτους.

Με σχεδόν την ίδια οπτική ο Dwight Waldo, χωρίζει την έννοια της δημόσιας διοίκησης σε διαδικασία, η οποία εφαρμόζεται για την επίτευξη των κυβερνητικών κάθε φορά πολιτικών κατευθύνσεων και σε επιστήμη του management η οποία εφαρμόζεται στα κρατικά ζητήματα.

Ενώ, με βάση την θεωρία του Ρωσσίδη, η Δημόσια Διοίκηση έχει την ευθύνη της εφαρμογής των κυβερνητικών δημόσιων πολιτικών και συμπεριλαμβάνεται στους βασικούς διοικητικούς φορείς ενός κράτους.

Στόχος της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μπορούμε να πούμε πως η Δημόσια Δ/ση, αφορά στο σύνολο των κρατικών δομημένων οργανισμών, των αυτοτελών υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων που καλούνται να υλοποιήσουν τη δημόσια πολιτική του κράτους, όπως αυτή κάθε φορά χαράσσεται από την εκάστοτε κυβέρνηση,

προσδίδοντας τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια στο κοινωνικό σύνολο που απευθύνεται και με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Από επιστημονικής δε άποψης, η Δημόσια διοίκηση, προσεγγίστηκε από τον Starling, με αντικείμενο την αναζήτηση όλων εκείνων των μέσων –άνθρωποι, υλικά, πόροι- καθώς και των τρόπων, που θα συνδυαστούν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, όπως αυτό ορίζεται κάθε φορά από τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του λαού.

1.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ιδιαίτερα μετά την οικονομική ύφεση, αναδείχτηκε ο μεγάλος βαθμός της αναποτελεσματικότητας της δημόσια διοίκησης της Ελλάδας. Σύμφωνα με τον Σπανό οχτώ χρόνια μετά την παρουσία της τρόικα στη χώρα μας, η χαμηλή παραγωγικότητα, η απουσία ελεγκτικών συστημάτων, καθώς και το έλλειμμα διάχυσης εξουσιών, οδήγησαν στην μεγάλη αναποτελεσματικότητα και στην χαμηλή παραγωγικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Ο Πισσαρίδης εντοπίζει της παθογένειες εστιάζοντας περισσότερο στο κομματικό σύστημα προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, που σε πολλές περιπτώσεις σε οργανισμούς, οι διορισμένοι υπάλληλοι ήταν περισσότεροι από τις προβλεπόμενες θέσεις και το έργο που παρήγαγαν υποδεέστερο του αριθμού τους. Επιπλέον διαπιστώνει πως εκτός από τον υπερπληθυσμό των προσλαμβανομένων, υπήρχε και το φαινόμενο, οι διορισμένοι να μην έχουν τα προσήκοντα για τις θέσεις που καταλάμβαναν καθήκοντα και αυτό οδήγησε σε δημόσιους οργανισμούς αποδυναμωμένους που ενώ ήταν «φορτωμένοι» με ανθρώπινο δυναμικό, οι δεξιότητες του ήταν τέτοιες που δεν μπορούσαν να υπηρετήσουν τις θέσεις τους.

Ο Σπανός στηλιτεύει την αδυναμία της ελληνικής διοίκησης στον υπολογισμό του αριθμού των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτήν, με βάση τα στοιχεία πρόσφατης απογραφής. Γίνεται κατανοητό, πως όταν ο ίδιος ο κρατικός μηχανισμός παρουσιάζει μία τέτοια αδυναμία, καθίσταται γενικά αδύναμος να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό "που δε γνωρίζει ότι έχει και που είναι τοποθετημένο" στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας, της

βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, ένα τόσο αδύναμο κράτος, είναι δύσκολο να εγγυηθεί την ποιότητα της δημοκρατίας στους πολίτες του, όπως επίσης είναι δύσκολο και να εκσυγχρονιστεί.

1.3 ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η ελληνική δημόσια διοίκηση βρέθηκε από το 2010, αντιμέτωπη με πολλά προβλήματα, τα οποία σχετίζονταν σε μεγάλο βαθμό με την κατάρρευση της Ελληνικής οικονομίας. Η μείωση των μισθών, σαν μία απόκριση στην ανάγκη ελάφρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού από το κόστος του δημόσιου τομέα, η αναστολή των προσλήψεων, η υποχρηματοδότηση των υπηρεσιών ακόμα και στα απαραίτητα λειτουργικά κόστη οδήγησαν στη μείωση του κόστους του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με το Ρωσσίδη οι μειώσεις των μισθών του προσωπικού του δημοσίου τομέα μείωσαν τα κόστη των δημοσίων υπηρεσιών. Αλλά όπως αναφέρει η Λεκάκου τα ζητήματα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα παρέμειναν, επειδή αυτές οι πολιτικές συρρίκνωσαν μόνο τα κόστη και δεν συνοδεύονταν από τις απαιτούμενες τομές, για την βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Στη μνημονιακή δύνη, από το 2012 η χώρα μας αποδέχτηκε σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο αλληπάλληλες συμφωνίες, οι οποίες άλλαξαν τη δημόσια διοίκηση από πολλές απόψεις. Σύμφωνα με τον Ψωμά, οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν, επέφεραν μεταβολές στη λειτουργία της ανώτερης εκτελεστικής εξουσίας και οδήγησαν κυριολεκτικά σε έναν σεισμό οικονομικών κοινωνικών πολιτικών και επιπτώσεων. Παράλληλα, κλονίστηκε σε σημαντικό βαθμό η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων του δημοσίου προς την κυβέρνηση, ενώ η κοινωνία διχάστηκε σε αντιμνημονιακούς και μνημονιακούς θιασώτες.

Υπό αυτές τις συνθήκες, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης άρχισε να προωθεί ένα νέο θεσμικό πλαίσιο που περιλάμβανε αφενός την κατάργηση οργανισμών που αμφισβητήθηκε η χρησιμότητά τους και αφετέρου την ίδρυση νέων φορέων (ΑΑΔΕ) και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα προωθήθηκε θεσμικά η αναδιαμόρφωση της διαχείρισης των δημοσίων υπηρεσιών και του ανθρώπινου πόρου .

1.4 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Αναλύοντας τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, στο σύγχρονο επιχειρείν αλλά και στο δημόσιο τομέα, στο πόνημα τους οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, εστιάζουν στη σημειολογική διάσταση του όρου που του αποδίδεται διεθνώς. Ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» μιλάει από μόνος του. Αναφέρεται καταρχάς στο διανοητικό κεφάλαιο που περικλύει όλες εκείνες τις διανοητικές δεξιότητες όπως, τις γνώσεις, τις τεχνικές τις ιδέες, στο συναισθηματικό κεφάλαιο που περικλύει τις ψυχικές διαθέσεις, την ενσυναίσθηση, τις αντιδράσεις τα συναισθήματα και τέλος το Κοινωνικό Κεφάλαιο διαμέσου του οποίου δομούνται οι συνεργασίες, οι συμπεριφορές, η ανθεκτικότητα και συνοχή των οργανισμών.

Το μάνατζμεντ που πετυχαίνει σήμερα είναι αυτό που κατανοεί πως το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των Δημόσιων οργανισμών. Η σωστή διαχείριση, καθώς και η ανάπτυξη του αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα και την εκπλήρωση της αποστολής και της στοχοθεσίας των φορέων .

Από τους Αλεξάκος & Λουκανίδου διατυπώνονται εύστοχα οι στόχοι του μάνατζμεντ στο δημόσιο, που είναι η αποδοτική απασχόληση του ανθρώπινου πόρου με έμμεση τελική επίτευξη την παροχή ποιοτικών και ποσοτικών υπηρεσιών στους πολίτες και στις επιχειρήσεις σε συνθήκες διαφάνειας. Οι στόχοι του δημοσίου μάνατζμεντ για να επιτευχθούν, θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα καταφέρει να εναρμονίσει τις πολιτικές της ανώτατης εκτελεστικής εξουσίας, όπως αυτές κάθε φορά τίθενται με τους στρατηγικούς στόχους του κάθε οργανισμού. Σημαντικό σ' αυτό το πλαίσιο είναι η δημιουργία, κατάλληλων ηγετικών στελεχών που θα επιφέρουν μία νέα κουλτούρα στους οργανισμούς ικανή να αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους.

Επιγραμματικά και σύμφωνα με τη θεωρία του Φαναριώτη μπορούμε να πούμε, πως η διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού κατά βάση διαπερνά τα εξής στάδια :

Την ανίχνευση των αναγκών των υπηρεσιών, από την άποψη της στελέχωσής τους με υπαλλήλους, την περιγραφική ανάλυση των δράσεων και των έργων που θα καλύψει ο οργανισμός στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, τον προγραμματισμό του προσωπικού, την από κάθε άποψη εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού ο περιβάλλοντος που θα διασφαλίζει την ασφάλεια και την ανάπτυξη, την διαδικασία ελέγχου και εποπτείας, την αξιολόγηση του έργου και του προσωπικού, την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Ως κοινά αποδεκτές βασικές λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο είναι:

- Η οργάνωση, που αφορά στη σύνταξη οργανογράμματος το οποίο περιέχει συγκεκριμένα περιγράμματα θέσης εργασίας
- Η στελέχωση, που αφορά σε δύο στάδια το πρώτο αναφέρεται στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας σύμφωνα με το έργο του οργανισμού και το δεύτερο στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων
- Η απόδοση, που αφορά στη μέτρηση του έργου σε σχέση με τη στοχοθεσία, η παρακολούθησή της συνολικά και ατομικά ώστε να υπάρχει ανατροφοδότηση, όπως και η αξιολόγησή της.
- Η παρότρυνση των ανθρώπων μέσα από την υιοθέτηση ενός αντικειμενικού συστήματος κινήτρων και παροχών.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στην ίδια την υπηρεσία ή εκτός αυτής.

Μέσα από την εφαρμογή των λειτουργιών αυτών, σύμφωνα με την άποψη του Χατζηπαντελή, συνδέονται τα κατάλληλα χαρακτηριστικά με τις κατάλληλες θέσεις, επιπλέον δημιουργείται προφίλ ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό που το καθιστά ανταγωνιστικό και εφάμιλλο των επιτυχημένων οργανισμών, ενώ παράλληλα δημιουργούνται συνθήκες εύρυθμης λειτουργίας και στοχοπροσήλωσης

1.4.1 Οργάνωση: Ψηφιακά Οργανογράμματα και Περιγράμματα Εργασίας στο Δημόσιο

Τα ΨΟ καθώς και τα ΠΘΕ στο δημόσιο τομέα προβλέπονται στις διατάξεις του αρ. 16 του Ν. 4440/2016 "Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης".

Το ψηφιακό οργανόγραμμα (ΨΟ):

1. Είναι ουσιαστικά μια σχηματοποιημένη δομή που περιλαμβάνει τη διάρθρωση ενός οργανισμού του δημοσίου τομέα σε όλες του τις μονάδες και αποτυπώνει τις οριζόντιες και κάθετες εξαρτήσεις και σχέσεις αυτών των μονάδων. Επιπλέον στα ΨΟ αποτυπώνονται όλες οι θέσεις εργασίας της κάθε περιληφθείσας μονάδας.
2. Τα ψηφιακά οργανογράμματα, του στενού δημόσιου τομέα αλλά και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αναρτώνται σε ψηφιακές βάσεις, στις οποίες τηρούνται μέσω πιστοποιημένων τεχνικών διαχειριστών οι οποίοι ευθύνονται για την επικαιροποίησή τους σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα.

Οι θέσεις εργασίας σε κάθε οργανισμό περιγράφονται και προσδιορίζονται από τα Περιγράμματα Θέσης εργασίας «ΠΘΕ», επιπλέον τα ΠΘΕ περιγράφουν τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης εργασίας, όπως και τα καθήκοντά της και για αυτούς τους λόγους καταδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμα στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον, σημειώνουμε πως αποτελούν δυναμικά εργαλεία διοίκησης και η διαρκής επικαιροποίησή τους δημιουργεί μία αδιαμφισβήτητη πραγματική εικόνα του οργανισμού και των συνθηκών .

Θεσμικό πλαίσιο ΠΘΕ

Τα ΠΘΕ των οργανισμών του Δημόσιου τομέα δημιουργήθηκαν βάσει των διατάξεων του Άρθρου 16 του Ν. 4440/2016 όπως αυτές τροποποιήθηκαν και ισχύουν - Βάσει των διατάξεων του εν λόγω άρθρου:

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα του κάθε φορέα και της κάθε υπηρεσίας που ανήκουν. Κάθε ΠΘΕ αντιστοιχεί σε συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες τα οποία περιγράφει. Μέσω του

οργανογράμματος το οποίο παρουσιάζει ουσιαστικά το δένδρο της δομής του φορέα τα ΠΘΕ βρίσκονται σε οριζόντια και κάθετη συνάρτηση με τα ιεραρχικά επίπεδα του κάθε φορέα.

Στο ηλεκτρονικό σύστημα της απογραφής καταγράφεται δυναμικά στο μητρώο του ανθρώπινου δυναμικού όλοι οι υπάλληλοι των ΟΤΑ και του δημοσίου. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται, όπως αλλαγή ΠΘΕ μετακινήσεις κλπ καταχωρούνται από τους πιστοποιημένους τεχνικούς διαχειριστές στο σύστημα μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Τα Π.Θ.Ε. αναλύονται σε δύο επίπεδα:

1. Γενικά Περιγράμματα Εργασίας (προφίλ/ ρόλοι):

Είναι το έγγραφο μίας σελίδας το οποίο αποτυπώνει όλες τις ικανότητες και δεξιότητες, που προϋποθέτει η επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μιας θέσης εργασίας την άσκηση του αντικειμένου εργασίας ενός επαγγέλματος ή/και μιας ειδικότητας. Το γενικό περίγραμμα εργασίας, δεν αφορά σε συγκεκριμένη θέση, ή κλάδο αλλά επικεντρώνεται στα επίπεδα δεξιοτήτων, γνώσεων, προϋπηρεσίας, μόρφωσης τα οποία κρίνονται αναγκαία για την εκπλήρωση των καθηκόντων. Παράλληλα τα ΓΠΘΕ αποτελούν το υπόβαθρο της δόμησης των Ειδικών ΠΘΕ. Στην χώρα μας ακολουθήθηκε το Γαλλικό σύστημα διοίκησης, όσον αφορά τα ΠΘΕ και έτσι όλος ο δημόσιος τομέας προσδιορίστηκε, σε 24 τομείς πολιτικής οι οποίοι κουμπώνουν σε 181 Γενικά ΠΘΕ. Ωστόσο παρόλες τις προβλέψεις ακόμα και σήμερα τα 181 ΠΘΕ δεν έχουν ολοκληρωθεί.

2. Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας:

Αντίθετα με τα Γενικά ΠΘΕ, τα ειδικά ΠΘΕ συνδέονται άμεσα με τις πραγματικές θέσεις των εργαζομένων στις υπηρεσίες. Καθορίζουν με ακρίβεια η κάθε θέση τι εξυπηρετεί και τους τρόπους της άσκησης των καθηκόντων. Τα ειδικά ΠΘΕ έχουν μεγάλη αξία, διότι δημιουργούν δεσμεύσεις στον οργανισμό ανάμεσα στους κατέχοντες θέσεις ευθύνης και στους υπαλλήλους. Πολλοί θεωρούν, πως διαδραματίζουν το ρόλο ενός άτυπου συμβολαίου, ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υπάλληλο, που δίνει τη δυνατότητα στον πρώτο, να παρακολουθεί να ελέγχει και να ανατροφοδοτεί το επίπεδο του έργου και στον δεύτερο την

πληροφορία, για το τι πρέπει να κάνει και σε πιο χρονικό διάστημα και επίσης τι θα περιμένει από την εποπτεία.

1.4.2 Στελέχωση του δημόσιου τομέα

Η έννοια της στελέχωσης αναφέρεται στις λειτουργίες εκείνες που σκοπεύουν στη διασφάλιση ικανού αριθμού των εργαζομένων, για την εύρυθμη λειτουργία και την αποδοτικότητα της κάθε δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον η στελέχωση αναφέρεται στη διαδικασία και στο πλαίσιο της εξεύρεσης των εργαζομένων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και προφίλ ικανοτήτων. Στην έννοια της στελέχωσης περιλαμβάνονται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, που είναι η ανίχνευση αναγκών σε προσωπικό, και η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων που θα προσληφθούν στις υπηρεσίες. Τα στάδια στελέχωσης είναι τα εξής:

- Απογραφή
- Ανίχνευση Αναγκών
- Διαδικασία Επιλογής
- Προσέλκυση Υποψηφίων
- Διαδικασία Πρόσληψης

Βάσει του νέου Ελληνικού Θεσμικού Πλαισίου οι προσλήψεις του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, διενεργούνται βάσει πολυετούς και ετήσιου στρατηγικού προγραμματισμού σε εφαρμογή των διατάξεων του αρ.3 του ν. 4590/2019 και του αρ.51 του ν.4622/2019.

Με τη σημαντική αυτή τομή του στρατηγικού προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση επιτυγχάνεται:

- Η σύνδεση των προσλήψεων με τους προϋπολογισμούς του δημοσιονομικού προγράμματος.
- Ο εξορθολογισμός των προσλήψεων με τη δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο πόρο του δημόσιου τομέα.

- Η ουσιαστική σύνδεση του ενιαίου συστημάτων κινητικότητας -ΕΣΚ με το σύστημα προσλήψεων.
- η βελτίωση και απλούστευση της διαδικασίας πρόσληψης τόσο στην υποβολή όσο και στην έγκριση των αιτημάτων από τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες.
- Η δυναμική ενσωμάτωση των αλλαγών στις θέσεις εργασίας στα ΠΘΕ και στο ψηφιακό Οργανόγραμμα.

Τα ανωτέρω θεραπεύουν σε μεγάλο βαθμό, τις αδυναμίες του προηγούμενου συστήματος πρόσληψης προσωπικού στο δημόσιο τομέα, που χαρακτηρίζονταν από προχειρότητα και αποσπασματικότητα και πραγματοποιούνταν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη όλα τα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο (αποτελέσματα πειθαρχικών διαδικασιών κινητικότητα κλπ).

Σημαντικό ρόλο στη στελέχωση και στον προγραμματισμό προσλήψεων των δημοσίων υπηρεσιών, σήμερα, έρχεται να παίξει το Σύστημα της Νέας Κινητικότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Το Ενιαίο Σύστημα κινητικότητας (ΕΣΚ) στο ελληνικό δημόσιο, θεσπίστηκε με τις διατάξεις του Ν.4440/2016. Το ΕΣΚ αποτελεί ένα μοχλό ανακατάταξης του προσωπικού, λαμβανομένων υπόψη των πραγματικών αναγκών τόσο των υπηρεσιών, όσο και των υπαλλήλων και εξ αυτών συμβάλλει σε υψηλό βαθμό στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα ενώ παράλληλα διαμορφώνει μονοπάτια καριέρας τα οποία μπορούν να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών.

Στο στενό δημόσιο τομέα και στην τοπική αυτοδιοίκηση η αξιολογητική διαδικασία πραγματοποιείται μέσα από καθορισμένα στάδια τα οποία προβλέπουν οι διατάξεις των νόμων 3528/2007 και 4369/2016. Πιο συγκεκριμένα, βάση διατάξεων του άρθρου 81 του ν.3528/2007 οι υπάλληλοι αξιολογούνται με την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και αξίες όπως αμεροληψία, ο επαγγελματισμός, η ακεραιότητα, παράλληλα με βάση της διατάξεις σχετικού προεδρικού διατάγματος, προσδιορίζονται οι περιπτώσεις που υπόκεινται σε αξιολόγηση, καθώς επίσης τα κριτήρια αυτής, η διαδικασία της, και τα όργανα.

Επιπλέον βάση των διατάξεων του άρθρου 15 του ν.4369/2016 όπως τρ/καν και ισχύουν ορίζονται οι αξιολογητές των εργαζομένων που δεν είναι άλλοι παρά οι δύο προϊστάμενοι των υπερκείμενων οργανικών μονάδων βάση του οργανογράμματος, οι οποίοι έχουν την αρμοδιότητα και την ευθύνη να συντάξουν για κάθε αξιολογούμενο έκθεση αξιολόγησης, σε αποκλειστική προθεσμία εντός των τριών πρώτων μηνών κάθε έτους ενώ ορίζεται ως υπεύθυνη μονάδα της τήρησης της ορθής διαδικασίας η οικεία διεύθυνση προσωπικού κάθε υπηρεσίας και αξιολογούν συντάσσοντας έκθεση αξιολόγησης. Η αξιολόγηση στο ουσιαστικό της μέρος αφορά σε τρεις κατηγορίες επαγγελματιών που σχετίζονται

α) με τη γνώση του αντικειμένου εργασίας όπως αυτό περιγράφεται στο ΠΘΕ

β) με τις υπηρεσιακές σχέσεις που συνάπτει ο αξιολογούμενος υπάλληλος με τους συνεργάτες του και τους τρόπους συμπεριφοράς του

γ) καθώς και με την αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου σε σχέση με το έργο που του έχει ανατεθεί

Η διαδικασία της αξιολόγησης όμως δε θα είχε βαρύτητα αν στο δημόσιο τομέα δεν εφαρμόζονταν η διοίκηση μέσω στόχων. Η στοχοθεσία που αφορά στο διακριτό καθορισμό στόχων σε κάθε υπηρεσία και σε κάθε ιεραρχικό βαθμό συμβάλλει καθοριστικά στην διαχείριση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα και αποτελεί όχι μόνο αναπόσπαστο τμήμα της αλλά και πρωταρχικό της στάδιο. Η αξιολόγηση λοιπόν που διενεργείται αφορά το βαθμό επίτευξης των στόχων, οι οποίοι τίθενται κάθε φορά από τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες διαδοχικά στις κατώτερες, με σαφή εξειδίκευση για τις δράσεις και τους τρόπους της επίτευξης. Στο στάδιο της στοχοθεσίας ουσιαστικά δημιουργείται ένα συμβόλαιο, με βάση το οποίο όλοι οι υπάλληλοι των οργανισμών δεσμεύονται για την επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Τα νέα θεσμικά πλαίσια που εισήγαγαν αυτές τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα, συνέβαλλαν στην αποδοτικότητά του και στον εκσυγχρονισμό του .

Ωστόσο η αξιολόγηση δεν πρέπει να συνδέεται μόνο με τη στοχοθεσία αντίθετα λόγω του ότι είναι μια δυναμική για τους οργανισμούς διαδικασία πρέπει να

ακουμπά σε μεγάλο βαθμό στα κίνητρα. Ποια είναι όμως τα θεσμοθετημένα κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα; Παρόλο που το σύστημα της διαχείρισης της απόδοσης έχει προχωρήσει αρκετά το πεδίο των κινήτρων ακόμα και σήμερα ατροφεί. Το κίνητρο της μονιμότητας κρατάει τα σκήπτρα των κινήτρων, ωστόσο και αυτό ίσως να αναφέρεται σε υπαλλήλους άλλης γενιάς διότι οι νέοι και προσοντούχοι άνθρωποι θέλουν να αλλάζουν εργασιακά περιβάλλοντα να γνωρίζουν και να μαθαίνουν συνεχώς νέα πράγματα. Η άλλη όψη ωστόσο της έλλειψης κινήτρων αφορά στους ίδιους τους οργανισμούς διότι αποτελεί έναν από τους λόγους που τους καθλώνει αποδοτικά.

Ακόμα όμως και με αυτές τις αδυναμίες, η διαχείριση της απόδοσης μιας υπηρεσίας σε ότι αφορά στο πεδίο της αξιολόγησης έχει σημαντική αξία από την άποψη της λογοδοσίας. Διότι με αυτό τον τρόπο γνωρίζουμε που είμαστε και μπορούμε να προγραμματίσουμε που θέλουμε να πάμε. Εκτός όμως από το δρόμο, σημασία έχει πως μέσω της λογοδοσίας ενισχύεται η δημοκρατία και διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η αρχές της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας.

Από κάθε άποψη η αξιολόγηση της απόδοσης, αφορά σε μία στοχευμένη διαδικασία που ερευνά την καταλληλότητα ενός υπαλλήλου να ανταποκριθεί σ' ένα ρόλο, να αναλάβει επιτυχώς ή όχι ένα έργο. Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης, έγκειται κυρίως στο ότι τροφοδοτεί τη διοίκηση με χρήσιμες πληροφορίες ώστε να λαμβάνει αποτελεσματικές και καιρίες αποφάσεις σε ότι αφορά στις προαγωγές, στις απολύσεις καθώς στις μετακινήσεις υπαλλήλων, στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και στη διαμόρφωση συστήματος κινήτρων που θα βοηθήσει τα άτομα να αναπτυχθούν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον και τον οργανισμό να αναβαθμιστεί.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο που εισάγει την Αξιολόγηση της Απόδοσης στο ελληνικό Δημόσιο Τομέα θεσπίστηκε με το νόμο 4940/2022(Α'122) και στοχεύει βραχυπρόθεσμα στην εφαρμογή ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και απολογισμού ενώ μακροχρόνια στοχεύει στην ενδυνάμωση του δημόσιου τομέα και στην ανάπτυξη των υπηρεσιών του ώστε

να καταστεί αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης.

Επιπλέον η καθολική εφαρμογή ενός Ενιαίου Πλαισίου δεξιοτήτων, για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΔ κρίνεται αναγκαία, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της εποχής και κυρίως του ψηφιακού μετασχηματισμού. Βασικό σημείο της διαχείρισης απόδοσης αποτελεί το Σχέδιο Ανάπτυξης του εργαζομένου, που διαμορφώνεται μέσα στις συναντήσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου στην κατεύθυνση της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης της απόδοσής του. Το σύστημα αυτό μέσω της πρότασης για προς ανάπτυξη δεξιότητες τοποθετεί στο επίκεντρο τον Ο/Η προϊστάμενος/η ως αξιολογούμενος/η και αξιολογητής/τρια για τη λειτουργία της ομάδας του αλλά και την ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Αναλύοντας περισσότερο τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης εστιάζουμε στα εξής:

- Ο καθορισμός ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων ουσιαστικά οριοθετεί με διαφάνεια και λειτουργικότητα το περιεχόμενο των δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια αυτά θεσπίστηκαν 9 δεξιότητες οι οποίες είναι ο Προσανατολισμός στον πολίτη, η Ομαδικότητα, η Προσαρμοστικότητα, ο Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η Οργάνωση, ο προγραμματισμός, η Επίλυση προβλημάτων η δημιουργικότητα, ο Επαγγελματισμός και η ακεραιότητα, η Διαχείριση γνώσης, και τέλος η Ηγετικότητα.
- Η Καθιέρωση Σχεδίου Δεξιοτήτων. Βάσει αυτού του συστήματος εντοπίζονται εκείνες οι δεξιότητες που χρήζουν ανάπτυξης μαζί με τον προϊστάμενο αποφασίζονται οι προς ανάπτυξη δεξιότητες (3 υποχρεωτικά) και επιλέγονται και οι τρόποι που θα ακολουθηθούν για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών.
- Η Υποχρεωτικές συναντήσεις αξιολογητή/αξιολογούμενου. Υποχρεωτικά τρεις φορές το χρόνο στα στάδια του προγραμματισμού, της διαμόρφωσης σχεδίου ανάπτυξης και στην επισκόπηση προόδου
- Καθιέρωση σχεδίου Ανάπτυξης: Προσωπικό σχέδιο και τον καθένα

υπάλληλο.

Η αξιολόγηση των προϊσταμένων γίνεται με τα ακόλουθα στάδια:

1. Προγραμματισμός εργασιών(Ιανουάριος)
2. Επισκόπηση Προόδου
3. Συνολική αξιολόγηση (Δεκέμβριος)
4. Υπολογισμός βαθμολογίας στόχων ως εξής:

Πίνακας 1.

	Μ.Ο.	% Συνολικής Βαθμολογίας	Αν<=2
A. επίτευξη στόχων	Μ.Ο. βαθμολογίας στόχων από έντυπο επίτευξης στόχων	50%	Αιτιολόγηση
B. Αποτύπωση δεξιοτήτων	Μ.Ο. βαθμολογίας δεξιοτήτων του ΕΠΔ στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου	40%	Αιτιολόγηση,
Γ.Σφυγμός Ομάδας	Μ.Ο. βαθμολογίας των ερωτήσεων από έντυπο σφυγμού ομάδας	10%	

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με τα ακόλουθα στάδια:

1. Προγραμματισμός εργασιών(Ιανουάριος)
2. Επισκόπηση Προόδου
3. Συνολική αξιολόγηση (Δεκέμβριος)

1.4.4 Η Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

Η πιο αποδεκτή έννοια της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation), έχει δοθεί από με τους Perry και Wise, σύμφωνα με τους

συγγραφείς η παρακίνηση αφορά στην παρότρυνση των υπαλλήλων να ανταποκριθούν σε κίνητρα που δημιουργούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς του δηmosίου. Στη συμπεριφορά των δηmosίων υπαλλήλων, βάσει των ερευνών των ανωτέρω θεωρητικών, επιδρούν οι εξής τρεις κατηγορίες κινήτρων:

Τα Ορθολογικά Κίνητρα. Αυτή η κατηγορία κινήτρων αυξάνει τα οφέλη των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο και μέσω αυτής της διαδικασίας αυξάνεται και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τα Κίνητρα Προτύπων. Η κατηγορία των κινήτρων που βασίζονται σε Πρότυπα στηρίζεται στη δημιουργία έντονου αισθήματος του καθήκοντος στους υπαλλήλους και με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι καταβάλλουν προσπάθεια για το δημόσιο συμφέρον και τον οργανισμό

Τα Συναισθηματικά κίνητρα. Η κατηγορία των κινήτρων που βασίζεται στα συναισθήματα δημιουργεί εργαζόμενους που θέτουν ως προτεραιότητα να βοηθήνε συναδέλφους αλλά και γενικότερα συνανθρώπους. Ο Denhart (2002) υποστηρίζει πως βασικό συναισθηματικό κίνητρο, αποτελεί ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας, που αναφέρεται στην αγάπη για το συνάνθρωπο και στην ανάγκη το δημόσιο να την υπηρετήσει .

Η θεωρία τω αλτρουιστικών κινήτρων που υποστηρίχθηκε από τους θεωρητικούς Wright & Davis, εστιάζει πως οι εργαζόμενοι του δηmosίου τομέα θέλουν κινητοποιούνται από αλτροισμό να εξυπηρετήσουν τα αιτήματα των πολιτών και να ικανοποιήσουν το κοινωνικό σύνολο. Αναλύοντας την παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, δε θα πρέπει να παραγνωρίζουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της φύσης του αντικειμένου αλλά και του εργασιακού στα οποία μετέχουν οι εργαζόμενοί του. Αυτό λοιπόν που κινητοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους με βάση αυτά τα ιδιαίτερα γνωρίσματα, είναι οι διακριτοί στόχοι, τα συγκεκριμένα μέσα, τα καθορισμένα χρονικά περιγράμματα για κάθε έργο, η ανατροφοδότηση και η συμμετοχή σε λήψη απόφασης εάν όλα αυτά ληφθούν υπόψη από τα στελέχη που διοικούν μπορεί να ενεργοποιηθούν περισσότερο οι υπάλληλοι και να δεσμευτούν στον οργανισμό σε μεγαλύτερο

βαθμό. Σύμφωνα με τις απόψεις του Χαλά, η διοίκηση προκειμένου να επιτύχει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων μπορεί να υιοθετήσει τα εξής:

- Να γνωστοποιεί στους υπαλλήλους τους στόχους τις ευθύνες τις διαδικασίες και τα πλαίσια.
- Να συμβάλει στην ανάπτυξη του προσωπικού μέσω της μάθησης.
- Να υπάρχει συμβατότητα ανάμεσα στο τι ζητάει από τους υπαλλήλους σε σχέση με τις ικανότητές τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, κατανοούμε πως παρόλο που το κράτος δεν έχει θεσμοθετήσει κίνητρα για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων τα στελέχη που ασκούν διοίκηση μπορούν να υιοθετήσουν μεθόδους που θα κινητοποιήσουν το προσωπικό των οργανισμών.

1.4.5 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο έχει διπλή αξία, αφενός διότι μέσω αυτών οι υπάλληλοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες χρήσιμες για την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη και αφετέρου διότι οι οργανισμοί γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί.

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί σημαντικό συντελεστή για ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ποια όμως είναι τα είδη τα στάδια της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στο δημόσιο; Στο Ελληνικό δημόσιο προβλέπονται από τη σχετική νομοθεσία τα εξής είδη εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους του:

1) Εισαγωγική εκπαίδευση: αυτή η κατηγορία εκπαίδευσης διέπεται από υποχρεωτικότητα και πραγματοποιείται στο πρώτου έτους από τον πρόσληψη των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

2) Επιμόρφωση: Αυτή η κατηγορία εκπαίδευσης αφορά στην παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από φορείς εντός και εκτός του οργανισμού. Μετά την εφαρμογή των διατάξεων του νέου σύστημα αξιολόγησης που αναλύθηκαν στα ανωτέρω την ευθύνη για την επιμόρφωση

των υπαλλήλων φέρει ο άμεσα προϊστάμενος και ο ίδιος ο υπάλληλος μέσω του προγράμματος προσωπικής ανάπτυξης. 4940/2022(Α'122)

3) Εξειδίκευση: Η κατηγορία αυτή της εκπαίδευσης αναφέρεται στο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα στην παρακολούθηση ειδικών προγραμμάτων, που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις υπηρεσιακές τους ανάγκες.

4) Προαγωγική: Η κατηγορία αυτή της εκπαίδευσης στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων ώστε να προαχθούν σε ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες

5) Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση: αφορά στην εκπαίδευση που πραγματοποιείται σε ΑΕΙ, του εσωτερικού ή εξωτερικού η οποία οδηγεί στην κατάκτηση τίτλου μεταπτυχιακών τίτλου σπουδών. Για να συνυπολογίζεται στα προσόντα του υπαλλήλου η συγκεκριμένη εκπαίδευση εξετάζεται η συνάφεια της με το ΠΘΕ του υπαλλήλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΑΑΔΕ)

2.1 Ο ΔΡΟΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

2.1.1 Η μεταρρύθμιση της Γενικής Γραμματείας Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων σε Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων

Στη δανειακή σύμβαση της Ελλάδας το 2010, η οποία συνήφθη μεταξύ Ελληνικής Δημοκρατίας, υπολοίπων κρατών της Ευρωζώνης και Δ.Ν.Τ. και είναι γνωστή ως 1^ο μνημόνιο, διαφαίνεται η ανάγκη μεταρρύθμισης της δημοσιονομικής πολιτικής, από την άποψη της αποτελεσματικότητας στην είσπραξη των φόρων καθώς και της δομής της διοίκησης είσπραξης των δημοσίων εσόδων. Ωστόσο μεταρρυθμιστικές διοικητικές αλλαγές στο επίπεδο της είσπραξης και βεβαίωσης των φόρων παρά τον εντοπισμό των αδυναμιών δε δρομολογήθηκαν αλλά κ ούτε συζητήθηκαν ([Memorandum of Economic and Financial Policies, 2010](#)).

Αντίθετα στο δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής, το οποίο υπογράφηκε από όλα τα μέρη την 1/3/2012, η χώρα μας μέσω της κυβέρνησης συνεργασίας δέχτηκε, πως το συστήματα της φορολογικής και τελωνειακής της δομής πρέπει να μεταρρυθμιστούν βαθιά και πως η δομή της διοίκησης του πιο νευραλγικού της τομέα που είναι τα δημόσια έσοδα, θα πρέπει να επανεξεταστεί ολιστικά.

Στην αιτιολογική εισηγητική έκθεση, του προς ψήφιση νόμου 4093/2012.στην παράγραφο που αναφέρεται στη σύσταση της θέσης του ΓΓΔΕ αναφέρεται μεταξύ άλλων, πως ο τομέας των δημοσίων εσόδων, λόγω της σπουδαιότητάς του, πρέπει να απελευθερωθεί από τις κάθε είδους παρεμβάσεις που υπόκειται από την πολιτική εξουσία και παράλληλα θα πρέπει να διασφαλιστεί η λογοδοσία ώστε να πληρούνται οι αρχές και οι αξίες της φορολογικής δικαιοσύνης και της ισότητας. Υπό αυτή την οπτική στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, κρίθηκε από τους επιτηρητές της χώρας, πως οι εξουσίες του Υπουργού Οικονομικών στα Δημόσια έσοδα θα έπρεπε να περιοριστούν και προτάθηκε η ανάληψή τους από μία νέα δομή η οποία θα ανήκει οργανικά στο Υπουργείο Οικονομικών και με νομοθετική ρύθμιση τελικά προβλέφθηκε η δημιουργία της

Νέας Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων της οποίας προϊστάμενος ορίστηκε ο Γενικός Γραμματέας Δημοσίων εσόδων. Στη νέα ΓΓΔΕ συγκεντρώθηκαν όλες οι αρμοδιότητες της παλιάς πια Γραμματείας Φορολογικών και Τελωνειακών Θεμάτων, ενώ στο Γενικό Γραμματέα που προΐσταται της ΓΓΔΕ, μεταβιβάστηκαν με συγκεκριμένες διατάξεις όλες οι αρμοδιότητες της φορολογικής και τελωνειακής Διοίκησης που μέχρι τότε ανήκαν στον Υπουργό των οικονομικών. Η μεταρρύθμιση στην κατεύθυνση της αυτονομίας της είσπραξης Δημοσίων Εσόδων σε μεγάλο βαθμό (πριν την ίδρυση Α.Α.Δ.Ε) δρομολογήθηκε με την ίδρυση και λειτουργία της Γ.Γ.Δ.Ε. η οποία πραγματοποιήθηκε με τις διατάξεις του ν.4093/2012. Στον Γενικό Γραμματέα Δημοσίων εσόδων σταδιακά μεταβιβάστηκαν όλες οι εξουσίες που ανήκαν στον Υπ. Οικονομικών και στον καθ ύλη κάθε φορά αναπληρωτή του ή υφυπουργό έτσι ο Γενικός Γραμματέας Δημοσίων Εσόδων, συγκέντρωσε υπερεξουσίες που αφορούσαν στη διοίκηση των υπηρεσιών των φορολογικών και τελωνειακών εσόδων και όχι μόνο. Αξιοσημείωτο στοιχείο της εν λόγω μεταρρύθμισης αποτελεί πως με βάση της ψηφισμένες σχετικές διατάξεις οι εξουσίες που μεταβιβάστηκαν στον ΓΓΔΕ από τον Υπουργό Οικονομικών δε δύναται να μεταβιβαστούν στον Υπουργό οικονομικών σε έναν μετέπειτα χρόνο με κάποια κανονιστική πράξη. Η θέση δε του Γενικού Γραμματέα των Δημοσίων Εσόδων είναι διακριτή, από τις αντίστοιχες θέσεις Γενικών Γραμματειών των άλλων Υπουργείων, που υπόκεινται στις διατάξεις του ΠΔ 63/2005 και μ αυτό τον τρόπο θεσπίστηκε η ουσιαστική αυτονομία του θεσμού και της θέσης του ΓΓΔΕ.

Τον Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων, τον επιλέγει με απόφαση της η ολομέλεια του Υπουργικού συμβουλίου μετά από εισήγηση του Υπουργού Οικονομικών. Η θητεία του ορίζεται αρχικά με διάρκεια πέντε χρόνια και δύναται να ανανεωθεί για μία επιπλέον φορά πάλι με απόφαση του Υπουργικού συμβουλίου και μετά από εισηγητική πρόταση του Υπουργού Οικονομικών. Μετά την τοποθέτησή του ο Γενικός Γραμματέας Δημοσίων Εσόδων αναλαμβάνει επί της ουσίας στον οργανισμό του να διοικήσει μέσω στόχων που τίθενται σ αυτόν από τον Υπουργό Οικονομικών σε ετήσια βάση αλλά και σε πενταετή βάση όσο δηλαδή διαρκεί η θητεία του.

Ο Γενικός Γραμματέας Δημοσίων Εσόδων συντάσσει ετήσια απολογιστική έκθεση που αφορά στα πεπραγμένα του διαχειριστικού κλεισμένου έτους και

υποβάλλεται από τον εκάστοτε Υπουργό Οικονομικών προς συζήτηση στην οικονομική επιτροπή της βουλής και ακολούθως στην ολομέλεια του κοινοβουλευτικού σώματος τελικά η εν λόγω έκθεση αναρτάται στην κεντρική ιστοσελίδα του Υπουργείου οικονομικών της χώρας.

Η ίδρυση της Γ.Γ.Δ.Ε. υλοποιείται, ως αποτέλεσμα των αμοιβαίων υποχωρήσεων για την εξεύρεσης μιας κοινά αποδεκτής λύσης μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης συνεργασίας και της Τρόικα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) που διαμόρφωσαν το δεύτερο προγράμματα οικονομικής συνεργασίας και προσαρμογής. Ουσιαστικά αποτελεί ένα νέο θεσμό, ο οποίος θα εκφράσει μία προσπάθεια βελτίωσης των εντοπισμένων αδυναμιών, και παθογενειών της είσπραξης των Δημοσίων Εσόδων από την πλευρά του Υπουργείου Οικονομικών που χρονίζουν στη χώρα. Βασικός στόχος της νεοσύστατης τότε ΓΓΔΕ αποτελούσε η εξασφάλιση της απόσχισης φορολογικής πολιτικής από τη φορολογική διοίκηση, όπως και η απαλλαγή από τις πολιτικές πιέσεις και παρεμβάσεις στο επίπεδο της εφαρμογής των τελωνειακών και φορολογικών κανόνων από τυχόν πολιτικές παρεμβάσεις με άλλα λόγια βασικός στόχος είναι η αντικειμενικότητα της εφαρμογής της φορολογικής νομοθεσίας και η αμερόληπτη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων.

2.1.2 Η μεταρρύθμιση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)

Η νέα Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών παρότι διαφοροποιούνταν καθοριστικά από τις Γραμματείες των υπολοίπων Υπουργείων, και έδινε σε μεγάλο βαθμό στον Γενικό Γραμματέα τη δυνατότητα να ασκεί αυτόνομα τις αρμοδιότητές του, μετά από δύο χρόνια από την έναρξη της λειτουργίας της το κείμενο του τρίτου μνημονίου συνεργασίας (ν.4336/2015) για τη βαθύτερη ενίσχυση της ανεξαρτησίας της φορολογικής διοίκησης διατυπώθηκε ότι θα έπρεπε έως τον Οκτώβριο του 2015, να θεσπιστεί από την Ελληνική κυβέρνηση νέο νομοθετικό πλαίσιο (βασικό παραδοτέο) βάσει των διατάξεων του οποίου θα ιδρύονταν μία νέα αυτόνομη αρχή δημοσίων εσόδων. Με τη νέα σχετική νομοθεσία, θα έπρεπε να καθοριστούν τα ουσιαστικά και λειτουργικά ζητήματα του νέου φορέα, όπως η μορφή του, οι αρμοδιότητες του συνολικά, οι αρμοδιότητες των συλλογικών του

οργάνων, η σχέση του φορέα με το Υπουργείο των Οικονομικών τη Βουλή και την κυβέρνηση, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, ο προϋπολογισμός του, η δευτερογενής νομοθεσία με περιορισμό στο χρονικό περιθώριο μέχρι το τέλος του Ιουνίου 2016. Η μνημονιακή επιταγή πραγματοποιήθηκε με τις διατάξεις του νόμου 4389/2016 (άρθρα 1-42) στις οποίες προβλέπεται η θέσπιση και η λειτουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), ως ανεξάρτητης διοικητικά αρχής που δεν διαθέτει νομική προσωπικότητα. Η ΑΑΔΕ δεν ανήκει διοικητικά στον οργανισμό του Υπουργείου Οικονομικών. Η λειτουργία της βασισμένη στις σχετικές διατάξεις, άρχισε από 1/1/2017 και συνεχίζεται έως σήμερα. Στην αιτιολογική έκθεση του προς ψήφιση τότε νόμου 4389/16, γίνεται σαφής αναφορά πως η ΑΑΔΕ ιδρύεται ως μία αναγκαιότητα για την θωράκιση της ανεξαρτησίας της διοίκησης των δημοσίων εσόδων, έτσι ώστε να αυτονομηθεί η φορολογική διοίκηση από τη φορολογική πολιτική, για την επίτευξη των στόχων της αποδοτικότητας με αρχές τη δίκαιη φορολογική μεταχείριση των πολιτών και των επιχειρήσεων και την αμεροληψία.

Ωστόσο στον αντίποδα των υποστηρικτών της ΑΑΔΕ προβάλλεται πως στην αιτιολογική έκθεση δεν εντοπίζεται επαρκής αιτιολόγηση από το Υπουργείο οικονομικών με βάση την οποία να τεκμηριώνεται η αναγκαιότητα της συνολικής μεταρρύθμισης και της ίδρυσης της ΑΑΔΕ.

2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

2.2.1 Όραμα –Αποστολή -Στόχοι

Όπως αναφέρθηκε στα ανωτέρω Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ή ΑΑΔΕ διαδέχτηκε τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων με απαρχή την 1η Ιανουαρίου 2017. Η ΑΑΔΕ ως ανεξάρτητη διοικητική δομή με κύρια αρμοδιότητα την εποπτεία των δημοσίων εσόδων της χώρας, έχει βασικό σκοπό να επεκτείνει τη θεσμική της ανεξαρτησία δίνοντας της επιπλέον πρόσθετη δύναμη.



Σχήμα 1. «Το όραμα και η αποστολή ΑΑΔΕ Επιχειρησιακό σχέδιο 2024 ιστοσελίδα aade.gr»

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΑΑΔΕ, που αφορά στην περίοδο 2020-2024 που είδε το φως της δημοσιότητας τον Μάρτιο 2020, περικλύει τρεις στρατηγικούς στόχους μαζί με επιμέρους άξονες παρέμβασης και δράσεων. Σύμφωνα με τον αναφερόμενο Σχεδιασμό, η αρχική στόχευση της αρχής είναι η μεγιστοποίηση των Δημοσίων Εσόδων καθώς και ο περιορισμός της φοροδιαφυγής όπως και η ενίσχυσης της εκούσιας συμμόρφωσης. Ταυτόχρονα, βασικούς στόχους αποτελούν η ποιοτική εξυπηρέτηση της επιχείρησης και του πολίτη, η προστασία της κοινωνίας καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος και της υγείας του κοινωνικού συνόλου. Σε επίπεδο οργανισμού ως βασικοί στόχοι είναι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα,

καθώς και η καινοτομία μέσα σε ένα εσωτερικό περιβάλλον με διαφάνεια στις διαδικασίες και με συνεχή λογοδοσία.



Σχήμα 2. Οι στρατηγικοί στόχοι της Α.Α.Δ.Ε (Επιχειρησιακό σχέδιο Α.Α.Δ.Ε 2024).

Από τα ανωτέρω, γίνεται κατανοητό πως η αξιοποίηση και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού για την ΑΑΔΕ, αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο.

Η ΑΑΔΕ εκτός του 5ετούς στρατηγικού σχεδιασμού της, καταρτίζει κάθε χρόνο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Οι στόχοι των επιχειρησιακών σχεδιασμών της ΑΑΔΕ, περιλαμβάνονται και περιγράφονται κάθε φορά στο ετήσιο Επιχειρησιακό της Σχέδιο και είναι ενιαίοι.

2.2.3 Όργανα Διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Τα όργανα που ασκούν τη Διοίκησης της Αρχής, είναι το Συμβούλιο Διοίκησης και ο Διοικητής. Με τις διατάξεις του άρθρου 8 του Ν.4389/16 ορίζεται πως το Συμβούλιο Διοίκησης της ΑΑΔΕ απαρτίζεται από πέντε μέλη και στη σύνθεσή του υπάρχει ο Πρόεδρος και άλλα τέσσερα (4) τακτικά μέλη, τα οποία δεν έχουν σχέση πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με την αρχή. Στις συνεδριάσεις του Συμβουλίου Διοίκησης καλείται και συμμετέχει χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου ο Διοικητής της Αρχής.. Για τα μέλη του Συμβουλίου της

διοίκησης προβλέπεται θητεία πέντε ετών με δυνατότητα αυτή να ανανεωθεί ισόχρονα για μία ακόμα φορά.

Για την ουσιαστική ενίσχυση σε επίπεδο γνώσεων και τεχνικών του Συμβουλίου Διοίκησης προβλέφθηκε, η υποστήριξή του μέσω Εμπειρογνώμονα ο οποίος έχει συμβουλευτικές αρμοδιότητες, κυρίως στα ζητήματα που άπτονται των διεθνών πρακτικών και διαθέτει εμπειρία αντίστοιχη αποκτηθείσα στο εξωτερικό εμπειρογνώμονας καλείται να συμμετέχει στις συνεδριάσεις του συμβουλίου της Διοίκησης και δικαιούται πρόσβασης σε όλα τα έγγραφα που είναι προσβάσιμα από το συλλογικό όργανο. Ο Πρόεδρος ο εμπειρογνώμονας, όπως και τα μέλη που συνθέτουν το Συμβούλιο της Διοίκησης αποτελούν πρόσωπα εγνωσμένου κύρους, και διαθέτουν υψηλή επιστημονικής και αποδεδειγμένη επαγγελματική εμπειρία στα πεδία των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους. **Το συμβούλιο της διοίκησης είναι επιφορτισμένο με το να χαράσσει κατευθύνσεις που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό και έχει την αρμοδιότητα της σύμφωνης γνώμης, σε θέματα όπως ο απολογισμός, τα επιχειρησιακά σχέδια, η διαχείριση του προσωπικού, το οργανόγραμμα.**

Επισημαίνεται, πως η κυριότερη αρμοδιότητα του ΣΤΔ είναι ο αποφασιστικός του ρόλος στην επιλογή Διοικητή, καθώς προκρίνει πριν την τελική επιλογή από τον Υπουργό Οικονομικών, δύο από τους τέσσερις υποψήφιους. Επιπλέον το συμβούλιο της διοίκησης παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανανέωση της θητείας του διοικητή, η οποία απαιτεί την πλειοψηφία των μελών του κατά 2/3.

Σε ότι αφορά στη θέση του Διοικητή της ΑΑΔΕ, από τις διατάξεις των άρθρων, 13-16 του Ν.4389/16, στην Αρχή συνιστάται θέση Διοικητή, ο οποίος τελεί σε καθεστώς πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Η θητεία του Διοικητή ορίζεται πενταετής και μπορεί να ανανεωθεί μόνο μία φορά με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, κατόπιν σύμφωνης γνώμης του Συμβουλίου Διοίκησης, με πλειοψηφία των 2/3 του συνόλου των μελών του. Ο Διοικητής είναι πρόσωπο εγνωσμένου κύρους, υψηλής επιστημονικής συγκρότησης και επαγγελματικής εμπειρίας σε τομείς που έχουν σχέση με τις αρμοδιότητες της Αρχής και ειδικά στους τομείς του φορολογικού ή τελωνειακού δικαίου ή των δημόσιων οικονομικών.

Οι βασικότερες αρμοδιότητες του Διοικητή της αρχής, είναι η σύνταξη του πενταετούς στρατηγικού σχεδιασμού της ΑΑΔΕ και η δημιουργία ενός συστήματος που θα διασφαλίζει μέσα από την υιοθέτηση κατάλληλων μέτρων τη διαφάνεια και θα καταπολεμά τη διαφθορά στις υπηρεσίες που είναι ενταγμένες στο οργανόγραμμα της. Ακόμα ο Διοικητής έχει την αρμοδιότητα της επιλογής και τοποθέτησης των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων της Αρχής, όπως και την αρμοδιότητα της λήψης απόφασης για την πρόωρη λήξη της θητείας τους, από τα καθήκοντα απαλλαγή ή την εσωτερική και εξωτερική μετακίνησή τους. Συγχρόνως ο διοικητής, είναι αυτός που αποφασίζει για τη διαμόρφωση των κριτηρίων των προσλήψεων προσωπικού, τα οποία υποβάλλονται μέσω αυτού στο ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού. Επιπλέον ο διοικητής έχει την αρμοδιότητα της διαμόρφωσης του ειδικού μισθολογίου καθώς και της δόμησης του ειδικού συστήματος ανταμοιβών (bonus) για τους εργαζόμενους της αρχής το οποίο συνδέεται με την επίτευξη της στοχοθεσίας και την αξιολόγηση των KPI της κάθε μονάδας της Αρχής. Τέλος ο διοικητής έχει αποφασιστική αρμοδιότητα για τη διαμόρφωση της στοχοθεσίας, του επιχειρησιακού σχεδιασμού και γενικά για τα ζητήματα της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων,.

2.2.4 Λογότυπο Αρχής – Ένας ιδιαίτερος Συμβολισμός

Η ΑΑΔΕ υιοθέτησε ως σύμβολό της ένα λογότυπο με σημειολογική σημασία ώστε μέσα από αυτό να προβάλλει τις αρχές και τις αξίες που διέπουν την ύπαρξη και λειτουργία της.



Σχήμα 3. Το λογότυπο της ΑΑΔΕ.

Οι άσπρες γραμμές του σχήματος αναπαριστούν τον οβολό, τα αρχαία νομίσματα που ήταν ουσιαστικά μεταλλικές βέργες πριν αποκτήσουν

στρογγυλή όψη. Η λέξη οβολός στο σήμερα έχει την έννοια της συνεισφοράς η οποία νοηματοδοτεί την συλλογικότητα στην είσπραξη των φόρων. Οι άσπρες γραμμές του λογότυπου είναι έξι μία για κάθε μία από τις ακόλουθες έννοιες Διαφάνεια, Δικαιοσύνη, Αξιοκρατία, Λογοδοσία, Διαρκής Βελτίωση και Εξωστρέφεια. Με αυτό το λογότυπο η αρχή συνδέει το παρελθόν μέσα από τις αξίες ως κατευθύνσεις.

2.2.5 Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε.

Η ΑΑΔΕ, στη σημερινή δομή της, η οποία προκύπτει από τις διατάξεις της Δ.ΟΡΓ.Α 1125859/2020 απόφασης, διαρθρώνεται ως εξής:

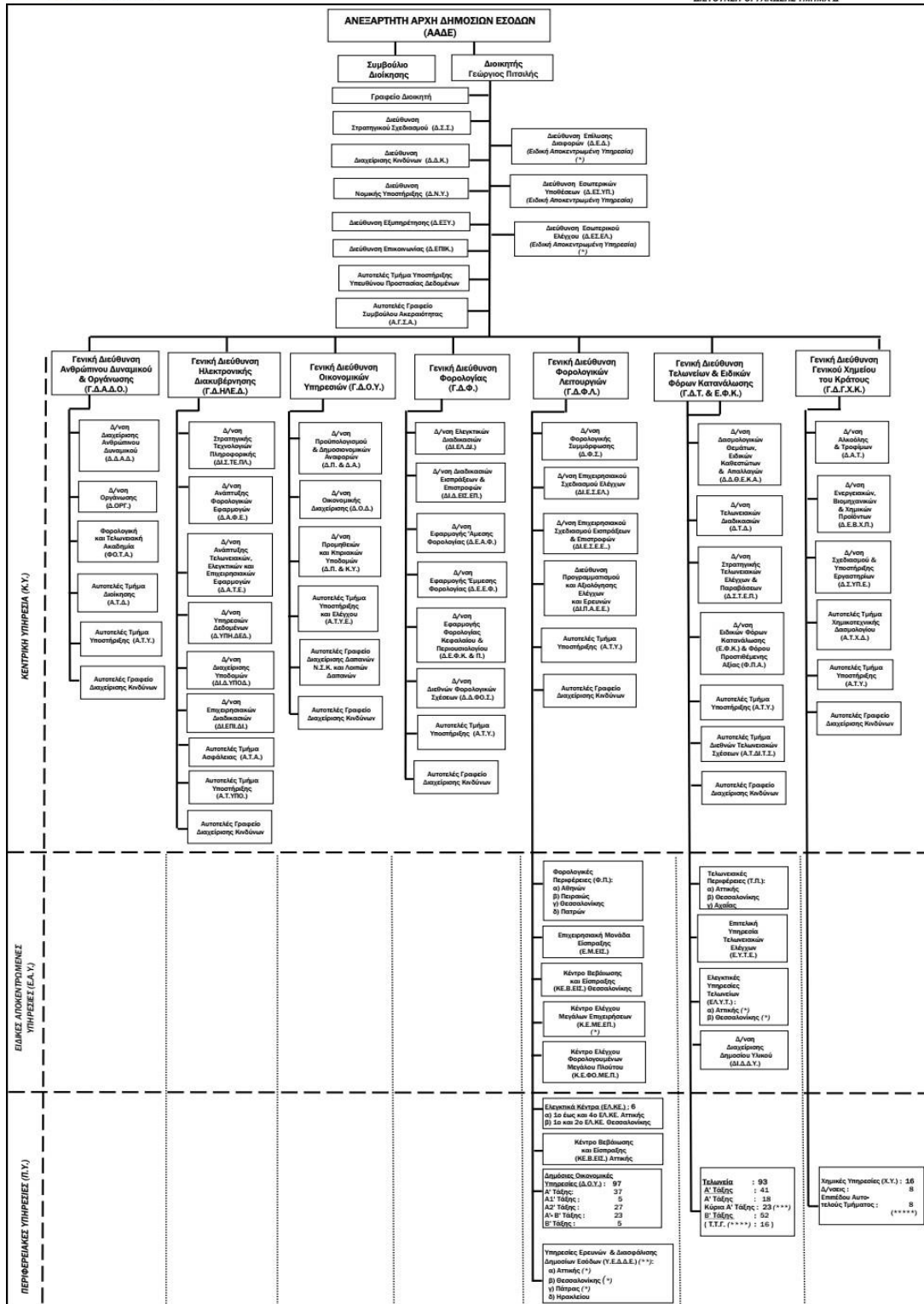
α) Κεντρικές Υπηρεσίες β) Ειδικές Αποκεντρωμένες και γ) Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού της ΑΑΔΕ στο οποίο τέθηκαν ως στόχοι η αναβάθμιση του ίδιου του οργανισμού ώστε να αναβαθμιστούν περαιτέρω οι υπηρεσίες που παρέχονται προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις λειτουργούν στην αρχή εφτά Γενικές Διευθύνσεις οι οποίες είναι Η Γενική Δ/νση ανθρωπίνου Δυναμικού και Οργάνωσης (ΓΔΑΔΟ), η Γενική Διεύθυνση Φορολογίας (ΓΔΦ), η Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Λειτουργιών (ΓΔΦΛ), η Γενική διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΔΗΛΕΔ), η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Τεχνικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥΥ), η Γενική δ/νση Στρατηγικού Σχεδιασμού (ΓΔΣΣ), η γενική διεύθυνση τελωνείων και φόρων κατανάλωσης (ΓΔΤ και ΕΦΣ) και τέλος η Γενική διεύθυνση του χημείου του κράτος. Εντός των νέων Γενικών Διευθύνσεων συστάθηκαν τέσσερις νέες Διευθύνσεις: Δύο στη ΓΔΦ, η «Διεύθυνση Ελεγκτικών Διαδικασιών» και η «Διεύθυνση Διαδικασιών Εισπράξεων και Επιστροφών» και δύο στη ΓΔΦΛ, η «Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Ελέγχων» και η «Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Εισπράξεων και Επιστροφών». Προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί ακεραιότητας εντός της Αρχής, να διασφαλιστεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο προστασίας των εργαζομένων σε αυτήν, καθώς και να παρασχεθεί υποστήριξη, ενημέρωση και συμβουλή σε αυτούς, αναφορικά με θέματα ηθικής και ακεραιότητας στο χώρο εργασίας τους, συστάθηκε με την υπ' αριθ. πρωτ. Δ.ΟΡΓ.Α 1022991 ΕΞ 2023/15.02.2023 (Β'1059/2023) Απόφαση το Αυτοτελές

Γραφείο Συμβούλου Ακεραιότητας, υπαγόμενο απευθείας στον Διοικητή της

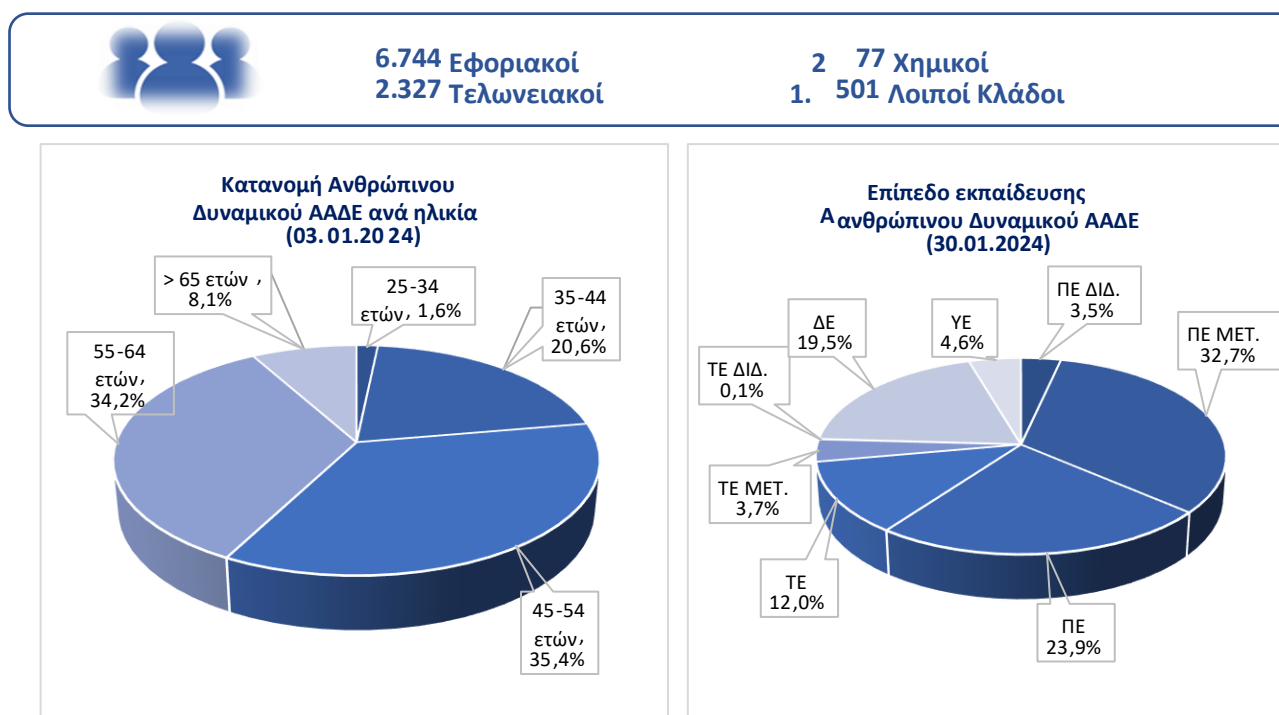


ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ & ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.)
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ-ΤΜΗΜΑ Δ'



Α.Α.Δ.Ε. Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Α.Α.Δ.Ε. (aade.gr).

Με βάση τα τελευταία δημοσιοποιημένα διαθέσιμα στοιχεία στην Α.Α.Δ.Ε. υπηρετούν συνολικά 9.646 οργανικά υπηρετούντες υπάλληλοι σε ολόκληρη την Ελλάδα, οι οποίοι είναι κατανομημένοι στην οργανική δομή/οργανόγραμμα που παρουσιάστηκε παραπάνω (Α.Α.Δ.Ε. Επιχειρησιακό Σχέδιο 2024). Ειδικότερα ως προς τις βασικές ειδικότητες το προσωπικό διακρίνεται σε 6.744 Εφοριακούς, 2.327 Τελωνειακούς, 77 Χημικούς και 1.501 υπαλλήλους Λοιπών Κλάδων. Παράλληλα στο Σχήμα 4, παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία του προσωπικού που αφορούν την κατανομή του προσωπικού ανά εκπαίδευση καθώς και ανά ηλικία. Αξίζει, να αναφερθεί επίσης, ότι ο αριθμός των πραγματικών υπηρετούντων υπαλλήλων είναι 10.849. Ο αριθμός αυτός αφορά στους εργαζόμενους που παρέχουν πραγματική υπηρεσία στην Αρχή χωρίς να εξετάζεται αν οργανικά ανήκουν σ' αυτή .



Σχήμα 5: Κατανομή προσωπικού (Επιχειρησιακό ΑΑΔΕ 2024, aade.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

3.1. ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΑΔ- ΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ

Οι Διοικήσεις της ΑΑΔΕ, αναγνωρίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί τη μεγαλύτερη δύναμή της και τον σημαντικότερο παράγοντα για την εκπλήρωση του οράματος της αποστολής και των στόχων της, ανέπτυξε ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από την αρχή της λειτουργίας της ΑΑΔΕ (1/1/2017) εντοπίστηκε η αδυναμία του τότε εφαρμοσμένου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού, από την άποψη πως δρούσε ανασταλτικά στην ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς πολλοί υπάλληλοι που υπηρετούσαν στις οργανικές μονάδες, αισθάνονταν πως δεν τους δίδεται η δυνατότητα να αξιοποιούν τις γνώσεις και ικανότητές τους, ώστε να μπορούν να ανελιχθούν επαγγελματικά.

Οι περιορισμοί του συστήματος εντοπίστηκαν και αποτυπώθηκαν ως εξής:

- Δεν υπήρχαν ευκαιρίες σταδιοδρομίας
- Έλλειψη διασύνδεσης ανέλιξης καθώς αυτή συνδεόταν μόνο με την «αρχαιότητα» δηλαδή το χρόνο προϋπηρεσίας του κάθε υπαλλήλου ανά εκπαιδευτική βαθμίδα χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το έργο που παράγει ο υπάλληλος
- Στις διαδικασίες μετακίνησης και τοποθέτησης εντός οργανισμού
- Στην ομαδική εργασία και προσήλωση στο στόχο
- Στο μισθολογικό κίνητρο για προσέγγιση στελεχών με υψηλή επιστημονική κατάρτιση τα οποία μπορούν να βοηθήσουν την αρχή να πετύχει στόχους προς όφελος των πολιτών και της χώρας

Επιδιώξεις του νέου συστήματος αποτελούν:

- Η Δημιουργία και εγκαθίδρυση μιας ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας στους οργανισμούς
- Η Βελτίωση των δομών και των θέσεων της εργασίας
- Η αξιοποίηση του προσωπικού στο βέλτιστο βαθμό με δεδομένες τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου

- Η Δίκαιη αξιολόγηση ώστε να αξιοποιούνται στο έπακρο τα στελέχη των υπηρεσιών

3.2 ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Οι πυλώνες που υποστυλώνουν το νέο σύστημα είναι το βαθμολόγιο, η διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα αποδοχών και τα μονοπάτια καριέρας. Στην ενότητα αυτή, αναλύονται οι ρόλοι και η σημαντικότητα των νέων πυλώνων.

3.2.1 Πυλώνας 1- Βαθμολόγιο

Το βαθμολόγιο περιλαμβάνει ουσιαστικά τα Π.Θ.Ε. (περιγράμματα θέσεων εργασίας) και το πλαίσιο ικανοτήτων. Για κάθε θέση εργασίας της Α.Α.Δ.Ε αντιστοιχεί ένα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ) τα οποία αποτυπώνει τον πυρήνα της θέσης εργασίας. Πιο αναλυτικά το ΠΘΕ περιγράφει το σκοπό της θέσης, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του υπαλλήλου, τις συνθήκες τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση.

Με τις διατάξεις της με αριθμό πρωτ. ΔΔΑΔ Ε1176065 ΕΞ2017 που δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ4162/Β΄/29-11-2017, απόφαση της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε τέθηκε σε εφαρμογή το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι της αρχής κατατάχθηκαν σε αντίστοιχα για τον καθένα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας μετά από την εφαρμογή διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας. Με τη διαδικασία ελέγχου της καταλληλότητας αξιολογούνται οι γνώσεις και οι ικανότητες του κάθε εργαζομένου και στη συνέχεια πραγματοποιείται η σύνδεσή του με το αντίστοιχο ΠΘΕ.

Τα ΠΘΕ των θέσεων της ΑΑΔΕ είναι ξεκάθαρα περιγεγραμμένα και διακριτά. Το ΠΘΕ περιγράφει με σαφήνεια εκτός των άλλων τον σκοπό, τα βασικά καθήκοντα, τις συνθήκες και τις ικανότητες που χρειάζονται οπωσδήποτε για το συγκεκριμένο ρόλο. Επίσης, τα ΠΘΕ είναι ευέλικτα, καθώς προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να αναθέσει στον υπάλληλο επιπλέον καθήκοντα με συμπληρωματικό ΠΘΕ σε περίπτωση λειτουργικής ή επιχειρησιακής ανάγκης.

Τα ΠΘΕ είναι καταγεγραμμένα σε ειδικό βιβλίο –μητρώο ώστε να υπάρχει εύκολη πρόσβαση στη σχετική πληροφορία για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας

καθώς και τις αξιώσεις της κάθε θέσης σε προσόντα και ικανότητες. Η δημοσίευση όλων των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Αρχής Πραγματοποιήθηκε με την έκδοση του ΦΕΚ 4227/01-12-2017.

Κάθε ΠΘΕ συνδέεται με Πλαίσιο ικανοτήτων δηλαδή συνδέεται με ένα ελάχιστο επίπεδο επάρκειας ικανοτήτων το οποίο θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης ως μία εγγύηση για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

Το πλαίσιο ικανοτήτων της ΑΑΔΕ αποτελείται από 3 μέρη:

1. Τις Επαγγελματικές ικανότητες οι οποίες αναφέρονται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε ΠΘΕ πχ επίλυση προβλημάτων, λήψη απόφασης κ.λ.π..
2. Τις Επιχειρησιακές ικανότητες οι οποίες αφορούν κατά κύριο λόγο στις τεχνικές γνώσεις και στην εμπειρία που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση (πχ γνώση ΦΠΑ ή Τελωνειακών διαδικασιών).
3. Τις Διοικητικές Ικανότητες: οι οποίες σχετίζονται με θέσεις εργασίας με διοικητικές αρμοδιότητες (συνήθως αναφερόμαστε σε θέσεις ευθύνης).

Τέλος, για την κατάταξη των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (Π.Θ.Ε) πραγματοποιείται η αξιολόγηση των γνώσεων και των

Υπόδειγμα

Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου – Θέσης Εργασίας

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

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

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

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

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

Συνολική Αξιολόγηση:

Καλύπτει τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης Θέσης Εργασίας; Ναι Όχι
 Ομοφωνία; Ναι Όχι
 Προτείνεται για διαφορετικό Π.Θ.Ε. εντός της Υπηρεσίας; Ναι Όχι

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

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

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

.....

(συνέχεια στην πίσω σελίδα αν χρειαστεί)

Αξιολογητής: Ημερομηνία:

ικανοτήτων τους με το Έντυπο Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας. Το συγκεκριμένο έντυπο δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ4227/01-12-2017 και απεικονίζεται στο Σχήμα 5.

Σχήμα 6. Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας & Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας.

Τα επίπεδα στα οποία οι αξιολογητές υποχρεούνται να κατατάξουν τους αξιολογούμενους είναι πέντε (5) συνολικά. Από αυτά το επίπεδο μηδέν (0) περιγράφει την χειρότερη συμπεριφορά, ενώ το επίπεδο τέσσερα (4) την καλύτερη. Ο υπάλληλος για να κριθεί κατάλληλος ως κάτοχος μιας συγκεκριμένης θέσης πρέπει:

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

β) να αξιολογείται ότι διαθέτει το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας τουλάχιστον στο 75% των απαιτούμενων ικανοτήτων (Επαγγελματικές, Επιχειρησιακές, Διοικητικές) που περιλαμβάνονται στο εν λόγω Π.Θ.Ε. και αποτυπώνονται στους πίνακες Β, Γ και Δ του εντύπου Ελέγχου Καταλληλότητας & Επάρκειας. Τα επίπεδα επάρκειας των απαιτούμενων ικανοτήτων δημοσιεύτηκαν στο ίδιο ΦΕΚ4227/01-12-2017.

3.2.2 Πυλώνας 2 - Ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης

Η ΑΑΔΕ στην κατεύθυνση της ανταπόκρισης στις αρχές της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας έθεσε σε εφαρμογή το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης το οποίο αφορά σε μία ολοκληρωμένη διοικητική διαδικασία, με στόχευση στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού διαμέσου της ανάπτυξης και βελτίωσης του κάθε υπαλλήλου.

Το σύστημα απόδοσης, περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφούς στοχοθεσίας, τον καθορισμό διαδικασιών παρακολούθησης-μέτρησης, την αξιολόγηση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης καθώς και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης,

ανάπτυξης, υποστήριξης και βελτίωσης των εργαζομένων του οργανισμού κυρίως μέσω της ΦΟΤΑ –Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.

Βασικοί στόχοι του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης είναι τόσο η επιβράβευση των ικανοτήτων και της προσπάθειας των στελεχών της ΑΑΔΕ., όσο και η υποστήριξη και ενίσχυση εκείνων που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην ΑΑΔΕ.

Τα όργανα, τα κριτήρια οι διαδικασίες σχετικά με τη Διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ καθορίστηκαν με τις διατάξεις της με αριθμό πρωτοκόλλου ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ2018/28-12-2018 που εξέδωσε η Διεύθυνση Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, και δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ6225/Β'/31-12-2018 .



Σχήμα 7. Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της ΑΑΔΕ (Οδηγός αξιολόγησης ΑΑΔΕ 2024).

Ως στοχοθεσία, ορίζεται η διαδικασία εκείνη, με την οποία κάθε οργανική μονάδα αναλαμβάνει να υλοποιήσει έναν αριθμό επιχειρησιακών και λειτουργικών στόχων, που τίθενται σε αυτή από υπερκείμενη μονάδα. Στη συνέχεια οι στόχοι εξειδικεύονται και ανατίθενται σε κάθε εργαζόμενο της Οργανικής Μονάδας ανάλογα με το τμήμα που υπηρετεί και το ΠΘΕ που κατέχει.

Οι στόχοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες σε Επιχειρησιακούς Στόχους, που περιλαμβάνονται στον Ετήσιο Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της ΑΑΔΕ και σε Λειτουργικούς Στόχους, οι οποίοι απορρέουν από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε Οργανικής Μονάδας. Οι λειτουργικοί στόχοι συνδέονται κατά βάση με την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με την επιχειρησιακή στοχοθεσία αλλά μπορεί να λειτουργούν και αυτοτελώς σε περίπτωση που στην οργανική μονάδα δεν τέθηκαν Επιχειρησιακοί Στόχοι.

Ο καθορισμός των Επιχειρησιακών και των Λειτουργικών Στόχων της ΑΑΔΕ, καταρτίζεται κάθε φορά με βάση το αναγνωρισμένο πλαίσιο της μεθοδολογίας SMART. Το ακρωνύμιο SMART αφορά στις λέξεις Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound, δηλαδή οι στόχοι που τίθενται είναι:

Α. Συγκεκριμένοι: Προσδιορισμένοι με ακρίβεια και σαφήνεια.

Β. Μετρήσιμοι: Προσδιορισμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά όχι μόνο οι στόχοι αλλά και τα αποτελέσματα επίτευξής τους.

Γ. Εφικτοί: Να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν με τους δεδομένους πόρους και τις δυνατότητες της κάθε μονάδας.

Δ. Ρεαλιστικοί: Να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο επίτευξης που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να υλοποιηθεί.

Ε. Χρονικά Δεσμευτικοί: Να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Η στοχοθεσία αποτυπώνεται στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων, το οποίο καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας μεταξύ του συνόλου των στόχων, τον συντελεστή βαρύτητας (στάθμιση) αυτών, τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων KPI καθώς και τα χρονικά διάγραμμα της υλοποίησης.

Εάν κατά την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού, διαπιστωθεί άνοιγμα μεταξύ τεθέντων στόχων και επίτευξής τους τότε υπάρχει δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων. Η αναθεώρηση πραγματοποιείται με συγκεκριμένη διαδικασία που αφορά στην έκδοση απόφασης του Διοικητή της ΑΑΔΕ ή του

αρμόδιου για την στοχοθεσία Οργάνου, μετά από ανάλογη εισήγηση του άμεσα ιεραρχικά υφισταμένου Οργάνου.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της ΑΑΔΕ, οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κατανέμονται από πάνω προς τα κάτω διαδοχικά, σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις Υποδιευθύνσεις και τμήματα ή αυτοτελή Γραφεία, με ευθύνη του εκάστοτε ιεραρχικά Προϊσταμένου.

Οι Επιχειρησιακοί στόχοι της κάθε οργανικής μονάδα αποτελούν τους ατομικούς στόχους των αντίστοιχων Προϊσταμένων τους μαζί με τους Λειτουργικούς Στόχους οι οποίοι ανήκουν στην αρμοδιότητα της κάθε Οργανικής μονάδας.

Οι στόχοι κατανέμονται και επιμερίζονται από τους καθ' ύλη προϊστάμενους σε κάθε υπάλληλο. Στη συνέχεια στο πλαίσιο της συνέντευξης με κάθε αξιολογούμενο και αφού ληφθεί υπόψη η γνώμη του καθορίζεται γραπτώς η συμβολή στην επίτευξη των στόχων του τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι του κάθε υπαλλήλου κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό του τμήματος, το στάδιο αυτό μέχρι σήμερα δεν έχει υλοποιηθεί.

Με βάση της διατάξεις σχετικής κανονιστικής για την πληρέστερη παρακολούθηση επίτευξης των στόχων, οι εκάστοτε προϊστάμενοι συζητούν τουλάχιστον μια φορά το τετράμηνο, με τις ολομέλειες της αρμοδιότητας τους.

Το σύστημα που επέλεξε η Α.Α.Δ.Ε για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της, είναι η μέθοδος της Κυκλικής Αξιολόγησης (360 μοιρών).



Σχήμα 8. Διάγραμμα οδηγού αξιολόγησης ΑΑΔΕ 2024.

Με βάση αυτό το σύστημα τα στελέχη της ΑΑΔΕ αξιολογούνται από τους άμεσα Προϊσταμένους έως 2ης βαθμίδας. Επίσης έχουν τη δυνατότητα (προαιρετικά) να αξιολογούν συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας που ανήκουν στο ίδιο τμήμα.

Επίσης για κάθε στέλεχος της ΑΑΔΕ, υπάρχει η Αυτοαξιολόγηση κατά την οποία ο κάθε υπάλληλος ανεξαρτήτου βαθμίδας ΠΘΕ κλπ αξιολογεί σε συγκεκριμένα πεδία υποχρεωτικά τον εαυτό του.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους είδη αξιολογήσεων στην Ποσοτική και στην Ποιοτική Αξιολόγηση με βάση τα 2 ακόλουθα κριτήρια:

Κριτήριο Ποσοτικής Αξιολόγησης: (ενότητα 1 του εντύπου αξιολόγησης) αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων ατομικών στόχων στον οποίο εφαρμόζεται συντελεστής βαρύτητας για να προκύψει το αποτέλεσμα. Ανάλογα με το ποσοστό του αποτελέσματος, η επίδοση βαθμολογείται από εξαιρετικά χαμηλή, έως εξαιρετικά υψηλή όπως φαίνεται στο έντυπο που ακολουθεί

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

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

(παράρτημα 1).Κριτήριο Ποιοτικής Αξιολόγησης: (ενότητα 2 του εντύπου αξιολόγησης) αποτελεί ο βαθμός του επιπέδου Ικανοτήτων που κατέχει ο αξιολογούμενος, όπως αυτές ορίζονται στο Προφίλ Ικανοτήτων του οικείου Περιγράμματος Θέσεως Εργασίας.

Σχήμα 9. Έντυπο αξιολόγησης απόδοσης.

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

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

Σχήμα 10. Έντυπο ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης (Εθνικό τυπογραφείο <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek>/ΦΕΚ. 6225/Β/31-12-2018)

Ο συνολικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το άθροισμα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής αξιολόγησης. Τα ποσοστά βαρύτητας του κάθε

είδους αξιολόγησης για τον υπολογισμό του τελικού βαθμού αξιολόγησης για τους υπαλλήλους και τους κατόχους θέσεων ευθύνης (προϊσταμένους) διαρθρώνονται σύμφωνα με τον Πίνακα 2 ως εξής:

Πίνακας 2. Ποσοστά βαρύτητας ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ
Ποσοτική αξιολόγηση	50%	60%
Ποιοτική αξιολόγηση	50%	40%
Συνολική αξιολόγηση	100%	100%

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται τόσο στην ποσοτική όσο και στην ποιοτική αξιολόγηση είναι εκατονταβάθμια και αναλύεται στον Πίνακα 3 για την Ποσοτική αξιολόγηση και στον Πίνακα 4 για την ποιοτική αξιολόγηση.

Πίνακας 3. Κλίμακα και βαθμολογία ποσοτικής αξιολόγησης ([http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek/ΦΕΚ. 6225/Β/31-12-2018](http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek/ΦΕΚ.6225/Β/31-12-2018))

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

Πίνακας 4. Επίπεδα και βαθμολογία ποιοτικής αξιολόγησης

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

Η συγκεντρωτική βαθμολογία από την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση που λαμβάνει ο αξιολογούμενος στην 100βάθμια κλίμακα, τον κατατάσσει στην αξιολογική κλίμακα του πίνακα 5:

Πίνακας 5. Αξιολογική κλίμακα βάσει της συγκεντρωτικής βαθμολογίας (Εθνικό τυπογραφείο (<http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek/ΦΕΚ.6225/Β/31-12-2018>))

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

Αρμόδιος για την Ποσοτική Αξιολόγηση του αξιολογούμενου ορίζεται βάσει των κείμενων διατάξεων ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος του αξιολογούμενου, αλλά για την Ποιοτική Αξιολόγηση, οι αξιολογητές ορίζονται με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος

A. Για τους υπαλλήλους ως αξιολογητές ορίζονται:

α) Οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης και

β) Οι υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές τμήμα ή αυτοτελές Γραφείο χωρίς η αξιολόγηση τους να προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.

B. Για τους υπαλλήλους με θέση ευθύνης ως αξιολογητές ορίζονται:

α) Οι δύο άμεσα ανώτεροι ιεραρχικά προϊστάμενοι τους βάση της σειράς της οργανικής δομής.

β) Οριζοντίως οι κάτοχοι Θέσεων Ευθύνης του ίδιου επιπέδου που ανήκουν στην ίδια οργανική δομή.

γ) Όλοι οι υφιστάμενοί τους, με τον περιορισμό πως η αξιολόγηση τους δεν προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση.

Επιπλέον πρέπει να τονιστεί πως στην αξιολόγηση συμμετέχουν υπάλληλοι που εργάζονται στην ΑΑΔΕ για χρονικό διάστημα τουλάχιστον (5) πέντε μηνών

Η διαδικασία της αξιολόγησης σε κάθε απολογητική περίοδο ξεκινάει με την αυτοαξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου της ΑΑΔΕ η οποία είναι υποχρεωτική και αποτελεί προαπαιτημένο της συνέχειας της αξιολόγησης των επομένων σταδίων. Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει στην αυτό-αξιολόγησή του, η οποία δεν προσμετράτε στη συνολική αξιολόγηση.

Πρέπει να τονιστεί, πως η Ποσοτική αξιολόγηση διενεργείται μόνο από άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο. Η ποιοτική αξιολόγηση διαμορφώνεται από τη βαθμολογία των αξιολογητών Α και Β ως μέσος όρος. Η βαθμολογία των λοιπών Αξιολογητών (οριζόντια και από κάτω προς τα επάνω) λαμβάνεται υπόψη από τον Α' και τον Β' αξιολογητή, αλλά δεν προσμετράτε στη συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου.

Κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση εάν η βαθμολογία από τον Α΄ ή τον Β΄ αξιολογητή, διαμορφωθεί σε επίπεδο κατώτερο του απαιτούμενου της Θέσης Εργασίας, όπως αυτή αποτυπώνεται στο Προφίλ Ικανοτήτων, έστω και σε μία ικανότητα, απαιτείται από τον αξιολογητή αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία αυτή, η οποία να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά, αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού μητρώου, όπως επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενείς παρατηρήσεις των Προϊσταμένων του ή άλλων γεγονότων, τα οποία καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα.

Σε περίπτωση βαθμολογίας άνω των 95 μονάδων «επίπεδο 4» από τον Α΄ ή τον Β΄ αξιολογητή κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση, έστω και σε μία ικανότητα, απαιτείται από τον αξιολογητή αναγραφή ειδικής αιτιολογίας, με καταγραφή πραγματικών περιστατικών που να τη στοιχειοθετούν.

Σε περίπτωση κατά την οποία η βαθμολογία του Α΄ αξιολογητή κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση έχει διαφορά από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των συν-αξιολογητών ίδιου επιπέδου ή κατώτερου (υφιστάμενοι) πάνω από ένα επίπεδο, απαιτείται από τον Α΄ αξιολογητή να αιτιολογήσει την απόκλιση της βαθμολογίας του.

Στις περιπτώσεις που το αποτέλεσμα βαθμολογίας των Α΄ και Β΄ αξιολογητή στην Ποιοτική Αξιολόγηση (Ικανότητες) είναι σε «επίπεδο 4» άνω των 94 μονάδων δηλαδή, εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης η οποία είτε οριστικοποιεί την βαθμολογία, είτε την διορθώνει με την παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης αν αξιολογείται ως μη επαρκής ή ακατάλληλος σύμφωνα με την εφαρμοστέα κλίμακα (0-70 βαθμολογία)

Εάν Α ή Β αξιολογητής είναι ο Διοικητής ΑΑΔΕ ο αξιολογούμενος δύναται να ασκήσει αίτηση θεραπείας εντός δέκα ημερών από την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων.

Η Ειδική Επιτροπή αξιολόγησης αποφαινεται εντός δύο μηνών από τξ παρέλευση των ανωτέρω σ αυτήν.

Η ετήσια αξιολόγηση διενεργείται ηλεκτρονικά σε στάδια –αυτοαξιολόγηση-αξιολόγηση προς τα πάνω-οριζόντια αξιολόγηση αξιολόγηση προς τα κάτω- από τους αρμόδιους αξιολογητές, με την καταχώριση της βαθμολογίας, στην πληροφοριακή εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης του HRMS των ηλεκτρονικών επιχειρησιακών εφαρμογών της ΑΑΔΕ, των αποτελεσμάτων της ατομικής επίδοσης των υπαλλήλων ως προς τους τεθέντες Στόχους (Ποσοτική Αξιολόγηση) και τις Ικανότητες (Ποιοτική Αξιολόγηση).

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, αυτή κοινοποιείται ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Η ημερομηνία της ηλεκτρονικής κοινοποίησης, λογίζεται ως η ημερομηνία έναρξης της προθεσμίας για την άσκηση ένστασης η οποία υποβάλλεται μέσα σε δέκα (10) εργάσιμες ημέρες και μόνο αν αξιολογηθεί ως μη επαρκής ή μερικώς επαρκής.

Η διαχείριση των αποτελεσμάτων της απόδοσης του ανθρώπινου από την πλευρά της ΑΑΔΕ αφορά στους έξι άξονες

Μετά την ολοκλήρωση διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης από το αρμόδιο τμήμα της Διαχείρισης απόδοσης της Γενικής Δ/σης ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιείται επεξεργασία των αποτελεσμάτων και συντάσσονται εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων για κάθε κατηγορία ΠΘΕ όπως επίσης και για τους τομείς και για τις κατηγορίες των Ικανοτήτων που περιγράφονται στο Προφίλ Ικανοτήτων.

Υπάλληλος που λαμβάνει για τρεις τουλάχιστον περιόδους βαθμολογία πάνω από 95, δύναται να τύχει εφαρμογή η πρόβλεψη του αρ. 6 του Ν.4778/21, σύμφωνα με την οποία η Δ/ση μπορεί να αξιοποιήσει τους εν λόγω υπαλλήλους σε σημαντικότερες θέσεις ευθύνης.

Αντίθετα, για υπάλληλους που λαμβάνουν για 2 τουλάχιστον συναπτές αξιολογητικές περιόδους, βαθμολογία κάτω των σαράντα μονάδων, αναζητείται νέο ΠΘΕ εντός ΑΑΔΕ βάσει των προσωπικών στοιχείων και ικανοτήτων αυτών.

Επιπλέον για κατόχους θέσης ευθύνης, που αξιολογούνται ως επαρκείς σύμφωνα με την στα ανωτέρω αναφερόμενη κλίμακα λήγει πρόωρα η θητεία τους κατ εφαρμογή των διατάξεων του αρ. 27 του ν. 4389/2016.

Για τους υπαλλήλους, που έχουν αξιολογηθεί με μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο του εξήντα, συμπληρώνεται υποχρεωτικά από τους αξιολογητές το αντίστοιχο πεδίο της ηλεκτρονικής αξιολόγησης πως πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης του.

Στην ανωτέρω περίπτωση ορίζεται από τον άμεσα προϊστάμενο σύμβουλος ανάπτυξης και ο αξιολογούμενος παρακολουθεί πρόγραμμα βελτίωσης απόδοσης. Εάν παρ όλα αυτά ο αξιολογούμενος εξακολουθεί να έχει την ίδια βαθμολογία, σε επόμενη αξιολόγηση τοποθετείται σε διαφορετικό ΠΘΕ εντός της ΑΑΔΕ.

Ο άμεσα προϊστάμενος και ο σύμβουλος βελτίωσης –απόδοσης καταχωρούν στο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης το Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης με τις σχεδιασμένες δράσεις βελτίωσης, η παράλειψη αυτής της ενέργειας επιφέρει δυσμένεια στην αξιολόγηση των ανωτέρω.

3.2.3. Πυλώνας 3 - Σύγχρονο σύστημα αποδοχών

Στο νέο HRMS της ΑΑΔΕ πραγματοποιήθηκε η σύνδεση του Βαθμολογίου με ένα νέο σύγχρονο σύστημα αποδοχών.

Στο προηγούμενο σύστημα αποδοχών, οι αμοιβές των στελεχών ήταν συνδεδεμένες με το χρόνο προϋπηρεσίας, με τη βαθμίδα εκπαίδευσης και εάν και εφόσον υπήρχε άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης υπήρχε συγκεκριμένο επίδομα.

Στο νέο σύστημα αποδοχών, λαμβάνεται υπόψη ως βάση το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, που υπηρετεί ο υπάλληλος, με άλλα λόγια το νέο σύστημα επιχειρεί να συνδέσει τις αποδοχές με τη θέση του υπαλλήλου.

Οι στόχοι για το νέο σύστημα αποδοχών όπως αυτοί αποτυπώθηκαν στα εγχειρίδια της ΑΑΔΕ είναι:

1. Να διαμορφώνονται σε όλους τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ, εισαγωγικοί μισθοί, ανάλογοι των προσόντων τους και των καθηκόντων που τους ανατίθενται
2. Να δοθούν μισθολογικά κίνητρα θητείας σε συνοριακές περιοχές, οπότε η παρουσία των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ είναι αναγκαία για την προστασία

των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των πολιτών

3. Να εφαρμοστούν μεθοδολογίες πρόσθετων αμοιβών (bonus), με βάση την αποτελεσματικότητα και τη βαρύτητα του έργου των υπαλλήλων.
4. Να αρθούν οι στρεβλώσεις προηγούμενων μισθολογικών καθεστώτων και να δοθούν σαφή κίνητρα για ανέλιξη στην ΑΑΔΕ.

3.2.4 Πυλώνας 4 -Ανάπτυξη Πορείας Σταδιοδρομίας

Η ανάπτυξη της πορείας σταδιοδρομίας που είναι γνωστή και με την έννοια μονοπάτια καριέρας αποτελεί μία διαρκή και δυναμική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή εκπληρώνεται μέσω καθορισμένων εξελικτικών σταδίων, και κάθε χρόνο μετά την αξιολογητική περίοδο επικαιροποιείται με το Πρόγραμμα Ανάπτυξης του υπαλλήλου που καταρτίζεται σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του, με στόχο την εκπλήρωση των προσωπικών του επαγγελματικών προσδοκιών.

Το Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης είναι η συμβουλευτική διαδικασία προς κάθε υπάλληλο της ΑΑΔΕ. Έχει ετήσιο προγραμματισμό και καταρτίζεται μία φορά τον χρόνο στην αρχή της αξιολογικής περιόδου από τον άμεσο Προϊστάμενο του αξιολογούμενου σε συνεργασία με τον ίδιο τον αξιολογούμενο. Σκοπός του Προγράμματος Ανάπτυξης, είναι η βελτίωση και η ανάπτυξη του υπαλλήλου με την διάγνωση των εκπαιδευτικών του αναγκών και τον καθορισμό των ενεργειών – δράσεων προς την κατεύθυνση αυτή.

Στα σχέδια της διοίκησης της ΑΑΔΕ, είναι η ανάπτυξη ενός εμπειριστατωμένου οδηγού Σταδιοδρομίας, με στόχο την παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους ώστε να αποκτούν κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες και κατάλληλη εμπειρία.

Ο Οδηγός θα προσδιορίζει τις διαδικασίες κάλυψης κενών θέσεων δηλαδή τις προαγωγές και τις μετακινήσεις εντός της ΑΑΔΕ. όλα τα στελέχη της ΑΑΔΕ αλλά και όσοι επιθυμούν να εργαστούν σ αυτή θα γνωρίζουν τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην αρχή.

3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΑΑΔΕ

3.2.1 Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία

Η Α.Α.Δ.Ε αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα της αξίας της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, σχεδόν με την έναρξή της ίδρυσε και ενέταξε στη δομή της, τη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία «ΦΟΤΑ». Η ΦΟΤΑ λειτουργεί από 15-05-2017 διοικητικά υπάγεται απευθείας στο Διοικητή της ΑΑΔΕ.

Η Ακαδημία με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ 2017-2020/ άξονας 2 στόχος 4 που είναι η αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της ΑΑΔΕ έχει ως βασικό στόχο να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει το προσωπικό της ΑΑΔΕ μέσω των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων. Σ' αυτά τα πλαίσια υιοθετώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει και υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα πολλών κατευθύνσεων. (www.aade.gr)

Η ΦΟΤΑ στα ανωτέρω πλαίσια υλοποιεί προγράμματα βασικής εκπαίδευσης-φοίτησης τα οποία παρέχουν στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους βασικές γνώσεις και δεξιότητες και αυτή είναι η κύρια λειτουργία της. Οι νέοεισερχόμενοι υπάλληλοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ φοιτούν υποχρεωτικά στη ΦΟΤΑ Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, πριν την τοποθέτησή τους σε ΠΘΕ στις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε.

Για τα προγράμματα σε υπαλλήλους, που είναι τοποθετημένοι σε ΠΘΕ η ΦΟΤΑ με βάση την ανίχνευση των αναγκών, υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης που για την παρακολούθησή τους από τους υπηρετούντες υπαλλήλους, αποστέλλει προσκλήσεις συμμετοχής στις οργανικές μονάδες με συναπτόμενο συγκεκριμένο πίνακα ενδιαφέροντος ενώ στη συνέχεια πραγματοποιείται από ΦΟΤΑ η επιλογή των προς εκπαίδευση υπαλλήλων.

Οι εκπαιδευτές της ΦΟΤΑ, είναι υπάλληλοι της ίδιας της ΑΑΔΕ και αξιοποιούνται προς αυτή την κατεύθυνση με κριτήριο την εργασιακή και διδακτική τους εμπειρία.

Οι εκπαιδευτές, πέρα από την διδασκαλία, συμβάλλουν στο εκπαιδευτικό έργο με την προετοιμασία εισηγήσεων αλλά και παρουσιάσεων καθώς και με τη συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού, επιπλέον συμμετέχουν στην προετοιμασία και την αξιολόγηση της γραπτής εξέτασης των εκπαιδευομένων.

Για το 2023 μέσω της ΦΟΤΑ η ΑΑΔΕ εκπαίδευσε το ποσοστό 33,5% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων της, το οποίο σε πραγματικό αριθμό υπαλλήλων ανέρχεται σε 3.979 υπαλλήλους σε ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αξίζει να αποτυπωθεί επίσης πως το εκπαιδευτικό έργο που υλοποιήθηκε σε αριθμό ξεπερνάει τα πενήντα αντικείμενα.

3.3.2 Ευρωπαϊκά Προγράμματα μέσω ΦΟΤΑ

Μέσω της Φορολογικής & Τελωνιακής Ακαδημίας Εξειδικευμένοι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε έχουν δικαίωμα να συμμετάσχουν στα ευρωπαϊκά προγράμματα Fiscalis 2020 και Customs 2020.

I. Πρόγραμμα Fiscalis 2020

Το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα συνεργασίας Fiscalis 2020 στοχεύει στην ανάπτυξη συνεργασιών των Φορολογικών Διοικήσεων μέσω ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και γνώσεων προτάσσοντας ως στόχο την καταπολέμηση φοροαποφυγής της φορολογικής απάτης και της φοροδιαφυγής.

II. Πρόγραμμα Customs 2020

Κάτι αντίστοιχο με το fiscalis αλλά με αναφορά στις τελωνιακές διοικήσεις είναι το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα Customs 2020 το οποίο προάγει και στηρίζει την λειτουργία και την αναβάθμιση τελωνιακής ένωσης.

3.3.3 Συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα

Από 1/1/2023 έως 31/12/2023 η ΑΑΔΕ κατάφερε να επιτύχει συνεργασία με ακαδημαϊκούς αλλά και εκπαιδευτικούς φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος .

Συγκεκριμένα συνεργάστηκε με την Εθνική Σχολή Δικαστικών λειτουργιών την Εθνική σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας, όπως και με το Οικονομικό Επιμελητήριο .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα αποτελεί την πιο δύσκολη πρόκληση. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση, ως όρος προβάλλεται για να επισημανθεί πως η δημόσια διοίκηση πρέπει να εκσυγχρονιστεί, να εξορθολογιστεί και να επικεντρωθεί στα αποτελέσματα. Αυτό οδηγεί σε πιο «επιχειρηματική» προσέγγιση και εκσυγχρονισμό του συστήματος (Doran, 2021).

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας γίνεται αντιληπτό, πως τα προβλήματα της αναποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα, που είναι συνυφασμένα με τις πελατειακές δομές και τη γραφειοκρατία είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αλλάξουν. Όμως αδιέξοδα δεν υπάρχουν. Το θέμα είναι να υπάρξει πολιτική απόφαση για τα ζητήματα σχετικά με τι κράτος θέλουμε, τι δημόσιες υπηρεσίες θέλουμε, τι δημοσίους υπαλλήλους θέλουμε και τι σκοπεύουμε να επενδύσουμε γι αυτά που θέλουμε. Τα επιστημονικά εργαλεία τα αποτελέσματα των μελετών και όλες οι πληροφορίες είναι στη διάθεση όσων αποφασίζουν.

Μελετώντας την εξέλιξη, τις μεταρρυθμίσεις και την εφαρμογή των θεωριών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην περίπτωση της ΑΑΔΕ αντιλαμβανόμαστε πως τα βήματα προόδου παρουσιάζουν αδυναμίες που αν υπάρξει η βούληση μπορούν να διορθωθούν.

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα, από την ανάλυση του νέου συστήματος ΔΑΔ της ΑΑΔΕ, να εντοπίσουμε αδυναμίες και όσο το δυνατόν να διατυπώσουμε προτάσεις στην κατεύθυνση βελτιωτικών αλλαγών.

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκαμε στην παρουσίαση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, βασικός Στρατηγικός Στόχος της είναι η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της.

Το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες που είναι, το Βαθμολόγιο, η Διαχείριση της Απόδοσης, το νέο Σύστημα Αποδοχών και η Ανάπτυξη Πορείας της Σταδιοδρομίας και

πρωταρχικά εφαρμόζεται για την εκπλήρωση του αναφερόμενου στρατηγικού στόχου.

Ωστόσο οι πυλώνες του συστήματος ΔΑΔ παρουσιάζουν αδυναμίες δομικές και λειτουργικές. Τα σημεία στα οποία εντοπίζονται οι αδυναμίες είναι τα εξής:

Η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης τίθεται σε αμφισβήτηση, από την άποψη πως το είδος της εργασίας των υπαλλήλων στα περισσότερα ΠΘΕ είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά και ποιοτικά με αντικειμενικά κριτήρια, επομένως η αξιολόγηση αυτού του τύπου μπορεί να επιφέρει αδικίες εις βάρος των εργαζομένων.

Η κριτική σε επίπεδα στοχοθεσίας, θέτει υπό αμφισβήτηση το πόσο SMART είναι οι στόχοι διότι πολλές οργανικές μονάδες και ειδικά Δ.Ο.Υ. Α΄ τάξης (οργανισμοί με Τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού) βρίσκονται αντιμέτωπες με μη επιτεύξιμους στόχους. Οι στόχοι είναι δυσανάλογοι με τους πόρους (εργατικό δυναμικό).

Η σύνδεση του βαθμολογίου με το μισθολόγιο (σύστημα αποδοχών) είναι στην ουσία της επιφανειακή, διότι από την μία πλευρά πράγματι υπάρχει διαφοροποίηση στις αμοιβές, από την άλλη όμως αυτή είναι τόσο μικρή, που δεν αποτελεί κίνητρο και ούτε δημιουργεί αίσθηση δικαίου.

Στην ουσία τα οικονομικά ή άλλου είδους κίνητρα, δεν είναι ικανά να ενεργοποιήσουν μία εντονότερη προσπάθεια για επιπλέον απόδοση, καθώς οι μισθολογικές διαφορές βάσει της σύνδεσης των ΠΘΕ με τον πυλώνα των αμοιβών υπάρχουν μεν αλλά είναι ισχνές.

Η εκπαίδευση αναμφίβολα βοηθά τους υπαλλήλους, ώστε να εκτελούν επιτυχώς τα καθήκοντα τους, ωστόσο η πολυνομία η έντονη ψηφιοποίηση αλλά και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συντελούν εν τέλει αρνητικά στην απόδοσή τους. Επομένως κατά τις μετρήσεις της απόδοσης και στην αξιολόγηση και αυτές οι δυσχέρειες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Το σύστημα επιλογής των εργαζομένων για τη στελέχωση των θέσεων ευθύνης της ΑΑΔΕ, αμφισβητείται, καθώς υποστηρίζεται πως παρουσιάζει

σοβαρές αδυναμίες από την άποψη πως μετά από κάθε διαδικασία επιλογής, δεν υπάρχει δημοσιοποίηση κατάταξης των υποψηφίων.

Επιπλέον σημαντικό είναι πως δεν έχει ακόμα δομηθεί ολοκληρωτικά το σύστημα αξιολόγησης, μιας και δεν γνωρίζουμε αν οι στόχοι θα τεθούν σε ατομικό επίπεδο ούτε αν αυτό τελικά συμβεί με ποιο τρόπο θα εφαρμοστεί. Μέχρι σήμερα ο απολογισμός για το ποσοστό της επίτευξης των στόχων μετράται σε επίπεδο οργανικής μονάδας, χωρίς να μετριέται το επίπεδο της συνεισφοράς του κάθε υπαλλήλου αλλά και του κάθε τμήματος σ' αυτή.

Το σύστημα της κυκλικής αξιολόγησης στη λειτουργία του δημιουργεί, διάφορα προβλήματα και όπως υποστηρίζεται από επιστημονικές θεωρίες και έρευνες, μπορεί να γίνει ανθρωποφαγία, διότι δημιουργεί προσωπικές διαμάχες και δίνει τη δυνατότητα εκδικητικών συμπεριφορών.

Παρόλο που το νέο σύστημα ΔΑΔ παρουσιάζει πρωτοπορίες έχει δομικές αδυναμίες στην κατεύθυνση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων της ΑΑΔΕ, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί πως δεν προβλέπεται θεσμικά διαδικασίες που θα 'μάθουν' τους εργαζόμενους να λειτουργούν ποιοτικά. Αντίθετα όλη η δόμηση οδηγεί στην ποσοτική εστίαση και όχι στην ποιότητα.

Ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στους οργανισμούς είναι οι διαδικασίες λήψης απόφασης. Στις υπηρεσίες ΑΑΔΕ οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω. Οι υπάλληλοι που υλοποιούν δεν λαμβάνουν αποφάσεις διότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες διαδικασίες ούτε σε γνωμοδοτικό επίπεδο. Αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ενδυνάμωση και τη δέσμευση του προσωπικού.

Η στοχοθεσία από χρόνο σε χρόνο για τους οργανισμούς της ΑΑΔΕ αυξάνεται (συγκρίσεις των στόχων των επιχειρησιακών σχεδίων 2022-2024). Αυτό σημαίνει πως διαμέσου του χρόνου προστίθεται επιπλέον πίεση στους υπαλλήλους να ανταποκριθούν ώστε να επιτύχουν τους νέους κάθε φορά αυξημένους στόχους. Με εξέλιξη αυτή ελλοχεύει ο κίνδυνος σε βάθος χρόνου να επέλθει κόπωση στους ανθρώπους ειδικά σε εκείνους που κατέχουν ΠΘΕ ειδικής βαρύτητας και βέβαια υπάρχει μεγάλη πιθανότητα με αυτές τις συνθήκες να εγκαταλείψουν τις θέσεις τους. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιου είδους επιλογής θα σήμαινε πως η κοστοβόρα και χρονοβόρα επένδυση στο δυναμικό

μηδενίζεται και πάλι από την αρχή θα πρέπει να δημιουργηθούν υπάλληλοι με αντίστοιχα προφίλ ικανοτήτων

5.2 ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η μεταρρύθμιση του Νέου Συστήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ, φιλοδοξεί να εκσυγχρονίσει τη λειτουργία των υπηρεσιών της και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά των εργαζομένων. Σ' αυτή την κατεύθυνση και μετά από όσα αναφέρθηκαν στα ανωτέρω, θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε βελτιωτικές προτάσεις, οι οποίες θα εστιάζουν στα εξής:

Το σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να αναδομηθεί εκ νέου μετά από διαβούλευση με το συλλογικά όργανα των εργαζομένων, ώστε να μην αμφισβητείται η αντικειμενικότητά του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να διορθωθούν ζητήματα της στοχοθεσίας ως προς την επιτευξιμότητά της και ως προς τη μετρησιμότητά της.

Στο νέο σύστημα της αξιολόγησης μπορεί να υιοθετηθεί «πρόγραμμα βελτίωσης των δεξιοτήτων» των υπαλλήλων κατά το αντίστοιχο του ν.4940/2022 ώστε η βελτίωση των δεξιοτήτων να μην αφορά μόνο στους υπαλλήλους με Μ.Ο. κάτω από 60 μονάδες.

Το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κατευθυνθεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με περισσότερο θετικό τρόπο προβλέποντας την αναβάθμισή τους μέσω της θέσπισης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τη μέθοδο «on the job training» η οποία ταιριάζει απόλυτη στη φύση της εργασίας των ΠΘΕ της ΑΑΔΕ.

Η θέσπιση οικονομικών κινήτρων που θα ωθούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν περισσότερο. Οι αμοιβές των ΠΘΕ με ειδική βαρύτητα και κυρίως των ελεγκτών είναι χαμηλές σε σχέση με τον όγκο και την ευθύνη της εργασίας τους.

Η θέσπιση εξ αποστάσεως εργασίας για τους κατόχους των ΠΘΕ ειδικής βαρύτητας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας.

Ουσιαστική ενεργοποίηση του ΠΘΕ «βοηθός ελεγκτή» ώστε οι νεοεισερχόμενοι στο τμήμα ελέγχου υπάλληλοι να μπορούν χωρίς να έχουν την ευθύνη και το άγχος της αποκλειστικής διενέργειας ελέγχων να μαθαίνουν και να ενδυναμώνονται.

Αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από την διαδικασία λήψης απόφασης. Από το θεσμικό πλαίσιο της ΔΑΔ δεν απορρέει συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Θα μπορούσε να θεσμοθετηθεί ένα σύστημα συναπόφασης ειδικά στο επίπεδο της στοχοθεσίας ώστε να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι από την άποψη της απόκτησης της δεξιότητας της λήψης απόφασης αλλά και να δημιουργηθεί πιο υψηλό επίπεδο δέσμευσης τους με τον οργανισμό,

Καταλήγοντας διαπιστώνουμε πως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι δυναμική και πολυπαραγοντική . Τα δε συστήματά της ΔΑΔ,- πριν εφαρμοστούν απαιτούν καλό σχεδιασμό και διασφάλιση συναινέσεων των εμπλεκόμενων μερών. Ωστόσο πολύ σημαντική και ωφέλιμη μπορεί να αποδειχθεί η μερική αναπροσαρμογή των συστημάτων ΔΑΔ, μετά από ένα νέο σχεδιασμό που στηρίζεται σε ανατροφοδότηση, διότι στην εφαρμογή τους συνήθως ανακύπτουν θέματα που δεν είχαν προβλεφθεί κατά τον αρχικό Σχεδιασμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αϊδίνης, Α., (2017), *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*, Εκδόσεις Gutenberg.
- Αλεξάκος, Χ. & Λουκανίδου, Ο., (2012), *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*, Αθήνα, Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Καραντζάλης, Γ., (2019), *Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανάπτυξη και Εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας*, Διπλωματική εργασία, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Λεκάκου, Α., (2015) , «Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», Εκδήλωση για την Παγκόσμια Ημέρα Προτύπων :«Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», ΕΣΥΔ, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Πισσαρίδης, Χ. et.al., (2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Τελική Έκθεση», *Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ)*.
- Ποτίδης, Α., (2018), *Η ελληνική δημόσια διοίκηση στην εποχή των Μνημονίων - Μεταρρυθμιστικές προτάσεις και προοπτικές*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ρωσσίδης, Ι., (2014), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Ρωσσίδης, et al., (2016). «Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, Vol. 22.
- Σπανού, Κ., (2018), *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της Κρίσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Σπανού, Κ. et. al., (2021), *10 μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν την Ελλάδα*, Αθήνα, Εκδόσεις ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ.
- Τσακαλάκης, Γ. Η., (2013), *Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην Ελληνική δημόσια Διοίκηση*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Φαναριώτης, Π., (1997), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Χαλάς, Γ., (2010), «Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα», *Διοικητική Ενημέρωση*, Vol. 52, pp. 5 – 19.

Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Ψωμάς, Ε., (2013), *Συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Αγροτικών Αγορών και Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Ξενόγλωσση

(European Commission and Hellenic Republic, 2012) ?

(Memorandum of Economic and Financial Policies, 2010 ?

Bryman, A., (2016), *Social Research Methods*, publisher Oxford University Press.

Doran, G. T., (2021), “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”, *Open Journal of Forestry*, Vol. 70, pp. 35-36.

Aquinis, H., Kraiger, K., (2009), “Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society”, *Annual review of psychology*, Vol. 60, pp. 457-74.

Perry, J.L., Wise, L.R., (1990), “The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, Vol 50, pp.367-373.

Starling, G., (2011), *Managing the Public Sector*, Publisher: Cengage Learning.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

A.A.Δ.Ε., (2024), «[Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων \(ΑΑΔΕ\) - Οργανόγραμμα](https://www.aade.gr/sites/default/files/2024-09/organogramma_aade_september_2024.pdf)». https://www.aade.gr/sites/default/files/2024-09/organogramma_aade_september_2024.pdf (ημερομηνία πρόσβασης 19/9/2024)

A.A.Δ.Ε, «Δείκτες – KPIs», <https://www.aade.gr/open-data/KPIs> (ημερομηνία πρόσβασης 20/9/2024)

A.A.Δ.Ε, (2024), «Επιχειρησιακό σχέδιο Α.Α.Δ.Ε 2024». https://www.aade.gr/sites/default/files/2024-04/epix_sxedio_2024.pdf

A.A.Δ.Ε, (2017), «Παρουσίαση ακαδημίας». <https://www.aade.gr/aade/anthropino-dynamiko/ekpaideysi/forologiki-teloneiaki-akadimia/skopos-kai-apostoli> (ημερομηνία πρόσβασης 20/9/2024)

A.A.Δ.Ε., «Πρόγραμμα Fiscalis 2020». <https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideysi/dieythynsi-forologikis-teloneiakis->

akadimias/diethneis-synergasies-drasesis/programma-fiscalis-2024 (ημερομηνία πρόσβασης 19/9/2024).

A.A.Δ.Ε, «Πρόγραμμα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (E-Learning) της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)». <https://www.aade.gr/menou/aade/ekpaideysi/dieythynsi-forologikis-teloneiakis-akadimias/ex-apostaseos-ekpaideysi-e-learning> (ημερομηνία πρόσβασης 19/9/2024)

A.A.Δ.Ε, «Προς ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΑΑΔΕ». https://www.aade.gr/dl_assets/vat/HRMS.pdf

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020». <http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx>

Υπουργείο Εσωτερικών, «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία – Εθνικό σχέδιο δράσεως για τη δημόσια διοίκηση 2008-2010»». <http://www.politeia.gov.gr/>

Υπουργείο Εσωτερικών, (2012), «Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς». <https://www.ypes.gr/scheseis-dimosion-ypallilon-kai-politon-odigos-orthis-dioikitikis-sympertiforas/>

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ - ΘΕΣΜΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

ΝΟΜΟΣ 3979/2011 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 138/Α'/ 16.6. 2011 Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 4354/2015 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 176/Α/ 16.12.2015 Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων

ΝΟΜΟΣ 4369/2016 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 33/Α'/ 27.2.2016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 4590/2019 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 17/ΤΑ'/ 7.2.2019 Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 4440/2016 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 224/ΤΑ'/ 2.12.2016 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν.4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 3861/2010 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 112/Α'/ 13.7.2010 Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 4389 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 94/Α'/ 27.5.2016 Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 3230/2004 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 44/ΤΑ'/ 11.2.2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 3528/2007 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 26/ΤΑ'/ 9.2.2007 Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

ΝΟΜΟΣ 4555/2018 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 133/ΤΑ'/ 19.7.2018 Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] – ...και άλλες διατάξεις

ΝΟΜΟΣ 3845/2010 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 65/ΤΑ'/ 6.5.2010 Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

ΝΟΜΟΣ 3852/2010 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 87/ΤΑ'/ 7.6.2010 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης

ΝΟΜΟΣ 4048/2012 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 34/Α'/ 23.2.2012 Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης

ΝΟΜΟΣ 2190/1994 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 28/ΤΑ'/ 3.3.1994 Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης

ΝΟΜΟΣ 4940/22 4940 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 112/Α/ 14.6.2022 Σύστημα σκηνοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 318/1992 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 161/ΤΑ'/ 25.9.1992 Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ 18/2018 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 31/τ.Α'/ 23.2.2018
Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

Αποφάσεις

ΣΤΕ 1738/2017

ΣΤΕ 2934/2017

ΣΤΕ 2935/2017

Δ.ΟΡΓ.Α 103969 ΕΞ 2017/ 10-03-2017

ΔΕΛ. Α 1069048 / 02-05-2014

ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017

ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018/28-12-2018