



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

(ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.. Η Εκπαίδευση & Επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων».

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Α': ΔΟΥΝΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ Β': ΡΩΣΣΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΧΙΟΣ, 10/06/2021

«Αφιερώνεται στον τρίχρονο υιό μου και στην σύζυγο μου, που με στήριξε σε όλη την ακαδημαϊκή διαδρομή μου»

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς», με κατεύθυνση «Διοίκηση και Οικονομία Δημόσιων Οργανισμών και Φορέων» του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ασπρίδη Γεώργιο, για το χρόνο που μου αφιέρωσε και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά την συγγραφή της Διπλωματικής εργασίας.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω ότι είμαι ο συγγραφέας αυτού του εγγράφου, το οποίο γράφτηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς», με κατεύθυνση «Διοίκηση και Οικονομία Δημόσιων Οργανισμών και Φορέων» του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Η επεξεργασία πινάκων και γραφημάτων, είναι προϊόν των προσωπικών μου προσπαθειών.

Βεβαιώνω επίσης, ότι κάθε πηγή που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία και αναφέρεται στην ενότητα «Βιβλιογραφία», είτε είναι αυτούσια είτε παραφρασμένη.

Περίληψη

Η ταχυτάτη εξέλιξη του οικονομικού περιβάλλοντος κάνει επιτακτική ανάγκη την προσαρμογή των επιχειρήσεων, προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, ανέκαθεν ανέπτυσαν στρατηγικές για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την εξέλιξη του εξοπλισμού και των πρακτικών εφαρμογής, στοιχεία απαραίτητα για την βιωσιμότητα τους. Ιδιαίτερα όσο αφορά την εκπαίδευση, η διαδικασία συνεχούς μάθησης σε ατομικό επίπεδο αλλά και ενός οργανισμού ως σύνολο, είναι ζωτικής σημασίας καθώς η αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού θα καθορίσει την εξέλιξη του οργανισμού. Έστω και καθυστερημένα, οι δημόσιες υπηρεσίες ήδη έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζουν τις πρακτικές των επιχειρήσεων.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) είναι ίσως η δημόσια υπηρεσία που κατανοεί περισσότερο απ' όλες την σπουδαιότητα για την συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων της, με σκοπό την συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Δημιούργησε την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία σε διάστημα λίγων μηνών από την σύστασή της και επιπρόσθετα σχεδίασε και υλοποιεί ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υπαλλήλων, την στοχοθεσία, τα περιγράμματα θέσεων και την σύνδεση θέσης – αμοιβής.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά το νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. και εστιάζει στις επιμορφωτικές ανάγκες των Τελωνειακών υπαλλήλων, στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, καθώς επίσης αναδεικνύονται και οι επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν οι ίδιοι οι Τελωνειακοί υπάλληλοι σημαντικά για την αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, θα κάνουμε και μια εκτενή αναφορά στην Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία. Ο σκοπός της εργασίας, είναι να απεικονίσει την άποψη των Τελωνειακών υπαλλήλων σχετικά με την Αξιολόγηση και την Εκπαίδευση τους.

Η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι ποσοτική και το ερωτηματολόγιο ήταν το εργαλείο της. Το δείγμα της έρευνας ήταν οι μόνιμοι Τελωνειακοί υπάλληλοι οργανικά

υπηρετούντες που στελεχώνουν την Α.Α.Δ.Ε., οι οποίοι σε σύνολο είναι δύο χιλιάδες εκατόν ογδόντα (2.180) και το τελικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι εκατόν δεκατέσσερα (114), δηλαδή το 5,2% σε ποσοστό επί του συνόλου.

Λέξεις κλειδιά: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Τελωνειακοί Υπάλληλοι, Αξιολόγηση, Εκπαίδευση, Επιμόρφωση.

Abstract

The rapidly evolving economic environment makes it imperative for businesses to adapt to the new data. To stay competitive, companies have always developed strategies for human resource training, equipment development and implementation practices, elements essential for their viability. Especially in terms of education, the process of continuous learning at the individual level but also of an organization as a whole is vital as the utilization of knowledge and skills of human resources will determine the evolution of the organization. Even belatedly, public services have already begun to implement business practices.

The Independent Public Revenue Authority (A.A.D.E.) is perhaps the public service that understands most of all the importance for the continuous training of its employees in order to continuously improve efficiency. Established the Tax and Customs Academy within a few months of its establishment and additionally designed and implements a new Human Resource Management System which includes employee evaluation, targeting, job descriptions and position - pay link.

The present dissertation investigates the new Human Resource Management system of A.A.D.E. and focuses on the training needs of Customs Officers, the advantages and disadvantages of training programs as well as training needs that the Customs officials themselves consider important for their effectiveness. Finally, we will make an extensive report to the Customs Academy. The purpose of this paper is to illustrate the point of view of Customs Officers regarding their Valuation and Training.

The method used is quantitative and the questionnaire was the research tool. The sample of the investigation was the permanent Customs officials who staff the A.A.D.E., which in total

are two thousand a hundred eighty (2,180) and the final sample used is, one hundred forty four(114) that is the 5,2% as a percentage of the total.

Keywords: Independent Public Revenue Authority, Customs Officers, Evaluation, Education, Training.

Table of Contents

Περίληψη	3
Abstract	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	11
ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΥΣ	15
1.1 Σκοπός και Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας	15
1.2. Δομή της Διπλωματικής Εργασίας	15
1.3. Αντικείμενο Μελέτης	17
1.4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	18
1.5. Οι Ανεξάρτητες Αρχές στην Ελλάδα	19
1.6. Η Αυτονομία Υπηρεσιών Δημοσίων Εσόδων και Διεθνή Παραδείγματα	20
1.7. Η έννοια της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Δια Βίου Εκπαίδευσης	21
1.8. Τα Χαρακτηριστικά των Ενήλικων Εκπαιδευόμενων	24
1.9. Επιμόρφωση και η Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση	26
1.10. Η Επιμόρφωση στα Πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης	29
1.11 Σύνοψη – Ανασκόπηση Κεφαλαίου	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	33
2. Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε. (Σύσταση και Σκοπός)	33
2.1 Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε.	37
2.2. Όργανα Διοίκησης	38
2.3. Λογότυπο	40
2.4. Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	41

2.5.	Τα Στατιστικά Στοιχεία των Εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε.	44
2.6.	Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		48
3.	Ο Εργασιακός Ρόλος των Τελωνειακών Υπαλλήλων	48
3.1.	Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	50
3.1.1.	Η Σημασία της Εκπαίδευσης	51
3.2.	Η Εκπαίδευση των Τελωνειακών Υπαλλήλων πριν την δημιουργία της Α.Α.Δ.Ε.	51
3.3.	Η Εκπαίδευση των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα πλαίσια της Α.Α.Δ.Ε. και της Ε.Ε.....	54
3.4	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).....	56
3.5	Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία (Σύσταση και Σκοπός)	57
3.5.1.	Οι Εκπαιδευτές της Ακαδημίας.....	60
3.6	Η Εκπαίδευση των Νεοεισερχόμενων – Η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση – Η Εκπαίδευση Εξ Αποστάσεως (e- Learning)	60
3.7	Εκπαιδευτικά προγράμματα –Ευρωπαϊκές Συνεργασίες.....	62
3.7.1	Πρόγραμμα Customs 2021-2027	63
3.7.2	Πρόγραμμα CELBET (Customs Eastern and South – Eastern Land Border Expert Team) 65	
3.7.3	Ο Οργανισμός της Ε.Ε. για την Εκπαίδευση Επιβολής Νόμου – European Union Agent for Law Enforcement – Cepol.....	65
3.8	Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο – ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.....		68
	Εισαγωγή.....	68
4.1.	Το Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.....	68
4.2.	Βαθμολόγιο (1 ^{ος} Πυλώνας)	68
4.2.1.	Περίγραμμα Θέσης Εργασίας – Π.Θ.Ε.....	70
4.2.2.	Περίγραμμα Θέσης Εργασίας Προϊστάμενου	70
4.2.3.	Έντυπο Καταλληλότητας και Επάρκειας	72
4.3.	Η Διαχείριση της Απόδοσης (2 ^{ος} Πυλώνας)	73
4.3.1.	Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.....	73
4.4	Στάδια της Διοίκησης.....	74
4.5	Στοχοθεσία και Προγραμματισμός.....	76
4.6	Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	78

4.6.1.	Αξιολόγηση 360°	80
4.6.2.	Ποσοτική Αξιολόγηση	81
4.6.3	Ποιοτική Αξιολόγηση	81
4.6.4.	Κλίμακα Αξιολόγησης	82
4.6.5.	Αξιολογητής και Αξιολογούμενος	84
4.6.6.	Βαθμολογία Αξιολογητή	85
4.6.7.	Π.Σ. Διαχείρισης της Απόδοσης	86
4.6.8.	Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης	86
4.7.	Αποδοχή του Συστήματος Αξιολόγησης από τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	87
4.8.	Το Σύστημα Αποδοχών (3 ^{ος} Πυλώνας)	88
4.9.	Ατομική Σταδιοδρομία (4 ^{ος} Πυλώνας)	89
4.10.	Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο – ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		91
Εισαγωγή.....		91
5.1	Η Σημασία της Έρευνας	91
5.2	Σκοπός και Στόχος της Έρευνας	92
5.3	Τα Είδη της Έρευνας	94
5.4	Τρόπος Ανάλυσης Δεδομένων	96
5.5	Η Εγκυρότητα και η Αξιοπιστία των Ερωτημάτων	96
5.6	Επιλογή της Μεθοδολογίας και η Δομή του Ερωτηματολόγιου	97
5.7	Το Δείγμα της Έρευνας	99
5.8	Οι Περιορισμοί της Έρευνας	100
5.9	Πρωτοτυπία της Έρευνας	100
5.10	Σύνοψη – Ανασκόπηση Κεφαλαίου	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		103
Εισαγωγή – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας		103
6.1	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των Ερωτηθέντων	103
Φύλο 103		
Επίπεδο Σπουδών		104
6.2	Αξιολόγηση Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης της Α.Α.Δ.Ε.	106
6.3	Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	107

6.3.1	Δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	107
6.3.2	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	108
6.3.3	Εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	109
6.3.4	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ αποστάσεως προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 110	
6.4	Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας	111
6.4.1	Δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας	112
6.4.2	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας.....	113
6.4.3	Εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.....	114
6.4.4	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας	115
6.5	Ποιότητα Διδασκαλίας από τους Εκπαιδευτές.....	117
6.6	Πρακτική / Θεωρία κατά την Διάρκεια των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά	117
6.6.1	Ικανοποίηση από την Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά.....	117
6.6.2	Ιδανική Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά 118	
6.7	Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Cepol, Customs, Celbet)	119
6.8	Συνοπτική Περιγραφή για την Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων	122
6.9	Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.	124
6.9.1	Γνώση της Διαδικασίας Αξιολόγησης.....	124
6.9.2	Διαφάνεια στις Προαγωγές με το νέο Σύστημα Αξιολόγησης.....	125
6.9.3	Ποινές και Απολύσεις με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	126
6.10	Σύνδεση Αμοιβής και Αξιολόγησης	127
6.10.1	Σύνδεση Πρόσθετης Αμοιβής και Αξιολόγησης	127
6.10.2	Σύνδεση Μισθολογίου με το Π.Θ.Ε.....	128
6.11	Σύνδεση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης με την Απόδοση και τα Μπόνους.....	129
6.11.1	Αύξηση της Απόδοσης με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	129
6.11.2	Η Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης	130
6.11.3	Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus	131

6.12	Συνοπτική Περιγραφή για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Τελωνειακών Υπαλλήλων.....	132
6.13	Συμπέρασμα Έρευνας.....	133
6.14	Συγκριτική Προσέγγιση με την Δύση.....	136
6.15	Εφαρμογή της υπάρχουσας θεωρίας στην Έρευνα.....	138
6.16	Προτάσεις για Μελλοντική Ερευνα.....	140
6.18	Υποβολή Πρότασης.....	140
	ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΦΡΑΦΙΑ.....	143
	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	147
	ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ.....	148
	ΝΟΜΟΙ/ΦΕΚ.....	151
	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ.....	152
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε.....	154
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Έντυπο Επίτευξης Στόχων της Α.Α.Δ.Ε.....	156
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ. Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης.....	157
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV. Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Έντυπο.....	158
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V. Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου-Θέσης Εργασίας	159
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI. Ανάπτυξη και Επίπεδα Πλαισίου Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.....	161
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII. Το Έντυπο Αξιολόγησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.....	169
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VIII. Πίνακες και Διαγράμματα Δημογραφικών Χαρακτηριστικών.....	171
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙX. Πίνακες και Διαγράμματα Ικανοποίησης από την Χρονική Διάρκεια των Δια Ζώσης και Εξ Αποστάσεων Προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.....	172
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ X. Πίνακες & Διαγράμματα Συχνότητας Πρόσβασης στις Ευρωπαϊκές Πηγές Πληροφόρησης.....	173
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XI. Πίνακες και Διαγράμματα Αντικειμενικότητας του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης.....	173
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XII. Πίνακες και Διαγράμματα Αδικιών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης.....	174
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XIII. Πίνακες και Διαγράμματα Ικανοποίησης από την Αμοιβή σε Σχέση με την Προσφορά.....	174
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XIV. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	175

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.	Προφίλ Ικανοτήτων	Σελ. 70
Πίνακας 2.	Ποσοστά Βαρύτητας Ποσοτικής και Ποιοτικής Αξιολόγησης των Υπαλλήλων και Προϊσταμένων	Σελ. 84
Πίνακας 3.	Κλίμακα Επίδοσης και Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων Ποσοτικής Αξιολόγησης	Σελ. 85
Πίνακας 4.	Επίπεδα Αξιολόγησης και Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων Ποιοτικής Αξιολόγησης	Σελ. 85
Πίνακας 5.	Αξιολογική Κλίμακα Βάσει της Συγκεντρωτικής Βαθμολογίας των Αξιολογούμενων	Σελ. 86
Πίνακας 6.	Χαρακτηριστικά Στοιχεία της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας	Σελ. 97
Πίνακας 7.	Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας	Σελ.105
Πίνακας 8.	Φύλο	Σελ.106
Πίνακας 9.	Ηλικιακή Κατανομή των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.173
Πίνακας 10.	Επίπεδο Σπουδών Δείγματος	Σελ.106
Πίνακας 11.	Έτη Υπηρεσίας στον Τελωνειακό Κλάδο	Σελ.173
Πίνακας 12.	Υπηρεσιακή Θέση Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.173
Πίνακας 13.	Αξιολόγηση Εκπαίδευσης της Α.Α.Δ.Ε. από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.109
Πίνακας 14.	Συμμετοχή στα δια ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.110
Πίνακας 15.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.111
Πίνακας 16.	Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.112
Πίνακας 17.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.113
Πίνακας 18.	Συχνότητα Συμμετοχής Τελωνειακών Υπαλλήλων στα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.115
Πίνακας 19.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.116
Πίνακας 20.	Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.117
Πίνακας 21.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.118
Πίνακας 22.	Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Διάρκεια των	Σελ.174

δια Ζώσης Προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.		
Πίνακας 23.	Αξιολόγηση της Χρονικής Διάρκειας των εξ Αποστάσεων Προγραμμάτων της Ακαδημίας από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.174
Πίνακας 24.	Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τους Εκπαιδευτές των Προγραμμάτων Επιμόρφωσης	Σελ.119
Πίνακας 25.	Ικανοποίηση Αναλογίας Πρακτικής / Θεωρίας το Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.120
Πίνακας 26.	Κατάλληλη Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων για τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.121
Πίνακας 27.	Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Celbet, Customs και Cerpol)	Σελ.122
Πίνακας 28.	Συχνότητα Χρήσης των Πηγών Πληροφόρησης e- courses και e-library από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.175
Πίνακας 29.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Σελ.124
Πίνακας 30.	Άποψη των Τελωνειακών Υπαλλήλων για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Σελ.175
Πίνακας 31.	Γνώση των Τελωνειακών Υπαλλήλων για την Διαδικασία του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης	Σελ.127
Πίνακας 32.	Διαφάνεια των Προαγωγών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.128
Πίνακας 33.	Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.176
Πίνακας 34.	Ποινές και Απολύσεις των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Σελ.129
Πίνακας 35.	Σύνδεση Αξιολόγησης με τα Bonus στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.130
Πίνακας 36.	Σύνδεση Μισθολογίου με το Π.Θ.Ε. για τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.130
Πίνακας 37.	Σχέση Αμοιβής και Πρόσφοράς των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.176
Πίνακας 38.	Σχέση Αξιολόγησης και Αύξησης της Απόδοσης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.132
Πίνακας 39.	Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.133
Πίνακας 40.	Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.134

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.	Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ. 19
--------------	--	---------

Διάγραμμα 2.	Οι Αξίες της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ. 35
Διάγραμμα 3.	Στρατηγικοί Στόχοι Α.Α.Δ.Ε. 2021	Σελ. 37
Διάγραμμα 4.	Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021	Σελ. 46
Διάγραμμα 5.	Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021	Σελ. 46
Διάγραμμα 6.	Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021	Σελ. 47
Διάγραμμα 7.	Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν.	Σελ. 51
Διάγραμμα 8.	Πυλώνες του Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ. 69
Διάγραμμα 9.	Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων	Σελ. 76
Διάγραμμα 10.	Η Λειτουργία του Συστήματος της Διοίκησης Απόδοσης	Σελ. 77
Διάγραμμα 11.	Ορισμός Στόχων από την Διοίκηση	Σελ. 79
Διάγραμμα 12.	Σύστημα Αξιολόγησης 360 ^ο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων	Σελ. 83
Διάγραμμα 13.	Κατανομή Φύλου των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.106
Διάγραμμα 14.	Κατανομή Ηλικίας των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.173
Διάγραμμα 15.	Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος	Σελ.106
Διάγραμμα 16.	Έτη Υπηρεσίας των Υπαλλήλων στον Τελωνειακό Κλάδο	Σελ.173
Διάγραμμα 17.	Υπηρεσιακή Θέση Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.173
Διάγραμμα 18.	Η Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε. των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.109
Διάγραμμα 19.	Συχνότητα Συμμετοχής των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.110
Διάγραμμα 20.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.111
Διάγραμμα 21.	Συχνότητα Συμμετοχών των εξ Αποστάσεων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.112
Διάγραμμα 22.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Σελ.113
Διάγραμμα 23.	Συχνότητα Συμμετοχής στα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.115
Διάγραμμα 24.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.116
Διάγραμμα 25.	Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.117
Διάγραμμα 26.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.118
Διάγραμμα 27.	Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Διάρκεια των δια Ζώσης Προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.174
Διάγραμμα 28.	Αξιολόγηση Τελωνειακών Υπάλληλων για την Κάλυψη των Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.	Σελ.174
Διάγραμμα 29.	Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από το Επίπεδο των Εκπαιδευτών	Σελ.119

Διάγραμμα 30.	Ικανοποίηση Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Αναλογία Πρακτικής /Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Σελ.120
Διάγραμμα 31.	Κατάλληλη Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων για τους	Σελ.121
Διάγραμμα 32.	Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Σελ.122
Διάγραμμα 33.	Συχνότητα Χρήσης των e- courses και e-library από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους	Σελ.175
Διάγραμμα 34.	Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Σελ.124
Διάγραμμα 35.	Άποψη των Τελωνειακών Υπαλλήλων για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Σελ.175
Διάγραμμα 36.	Γνώση των Τελωνειακών Υπαλλήλων για την Διαδικασία του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης	Σελ.127
Διάγραμμα 37.	Διαφάνεια των Προαγωγών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.128
Διάγραμμα 38.	Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.176
Διάγραμμα 39.	Ποινές και Απολύσεις των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Σελ.129
Διάγραμμα 40.	Σύνδεση Αξιολόγησης με την Πρόσθετη Αμοιβή στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.130
Διάγραμμα 41.	Σύνδεση Μισθολόγιου με το Π.Θ.Ε. για τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.130
Διάγραμμα 42.	Σχέση Αμοιβής και Προσφοράς των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.176
Διάγραμμα 43.	Σχέση Αξιολόγησης και Αύξησης της Απόδοσης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.	Σελ.132
Διάγραμμα 44.	Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.133
Διάγραμμα 45.	Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus των Τελωνειακών Υπαλλήλων	Σελ.134

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Α.Δ.Ε.	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
-----------------	---------------------------------

Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Δ.Α.Δ.	Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
Π.Θ.Ε	Περίγραμμα Θέσης Εργασίας
Γ.Δ.Τ.	Γενική Διεύθυνση Τελωνείων
Ε.Φ.Κ.	Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης
Ν.Σ.Δ.Α.Δ.	Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
Π.Ι.	Πλαίσιο Ικανοτήτων
Ι.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκής Επιμόρφωσης
Ι.Ε.Κ.	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Γ.Δ.Α.Δ.Ο.	Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης
ΣΤΕ	Συμβούλιο Της Επικρατείας
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
ΠΟΕ - ΔΟΥ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων - Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ Δ	Συνταγματικό Δίκαιο
Σ.Δ.	Συμβούλιο Διοίκησης
Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.	Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
ΦΟ.Τ.Α.	Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία
Ι.Τ.Ε.Κ.	Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Σ.Σ.	Στρατηγικό Σχέδιο
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΥΣ

1.1 Σκοπός και Στόχος της Διπλωματικής Εργασίας

Το ζήτημα της Εκπαίδευσης και της Αξιολόγησης, είναι ζωτικής σημασίας για τη διεύθυνση και τους υπαλλήλους του Τελωνειακού κλάδου και κατ' επέκταση όλων των κλάδων που στελεχώνουν την Α.Α.Δ.Ε.. Όπως όλοι γνωρίζουμε, η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από την αποδοχή του περιβάλλοντος εφαρμογής. Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρουσιάσει το σύστημα απόδοσης, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των ελεγκτών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και πώς αυτό αξιολογείται από τους ίδιους τους υπαλλήλους της.

Οι επιμέρους στόχοι που παρουσιάζονται στην διπλωματική εργασία, είναι η συλλογή πληροφοριών από την Α.Α.Δ.Ε. και αναζήτηση επιπλέον βιβλιογραφικών και διαδικτυακών πηγών για την επίτευξη του βασικού σκοπού της διπλωματικής εργασίας. Πραγματοποιήθηκε έρευνα στην Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία για την άντληση πληροφοριών σχετικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των τελωνειακών υπαλλήλων αλλά έγιναν και επαφές με τελωνειακές υπηρεσίες όλων των τύπων λειτουργίας (κεντρικές υπηρεσίες, τελωνεία σε νησιά, λιμάνια, αεροδρόμια, τελωνεία με πύλες εισόδου κ.α.), ώστε να μετατραπούν οι απόψεις των ελεγκτών σχετικά με την εκπαίδευση και το σύστημα αξιολόγησης σε αριθμητικά δεδομένα και να αναλυθούν. Επίσης, σημαντικά συμπεράσματα που θα προκύψουν από την διεξαγωγή της έρευνας μπορούν να συσχετιστούν με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της Κεντρικής Διοίκησης σχετικά με το νέο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Τέλος, η υποβολή προτάσεων που σκοπό έχει την βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος εκπαίδευσης και αξιολόγησης.

1.2. Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία είναι δομημένη σε έξι κεφάλαια, τα οποία χωρίζονται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας, σχετικά με τον σκοπό της και το αντικείμενο μελέτης, ενώ ταυτόχρονα θα αναφερθούμε σε κάποιους βασικούς ορισμούς και κανόνες. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθεί το τι είναι η Εκπαίδευση Ενηλίκων και η Επιμόρφωση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, θα αναφερθεί τι

είναι η Α.Α.Δ.Ε., ποιος ο ρόλος της στην Ελλάδα, αν υπάρχουν άλλες Ανεξάρτητες Αρχές στην χώρα, όπως επίσης και αν υπάρχουν αντίστοιχα παραδείγματα σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, ποιος είναι ο σκοπός της, ποιο το αντικείμενο της, πώς δημιουργήθηκε, τι συμβολίζει το λογότυπο της Αρχής, ποιος είναι ο Διοικητής της και ποιος ο ρόλος του. Επίσης, θα αναφερθεί ποια είναι τα όργανα διοίκησης και ποιος ο τρόπος που διαχειρίζεται το προσωπικό της. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία των εργαζομένων της Αρχής, όσο αφορά την ιδιότητα και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση τους.

Το τρίτο κεφάλαιο, εστιάζει στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των Τελωνειακών υπαλλήλων. Θα αναφερθεί ο τρόπος εκπαίδευσης των εργαζομένων πριν την δημιουργία της Α.Α.Δ.Ε. αλλά και κατά την διάρκεια της και μέσα στα πλαίσια της Ε.Ε.. Θα παρουσιαστεί η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία και ο τρόπος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σ' αυτήν. Θα αναφερθούμε στους εκπαιδευτές της Ακαδημίας, τον τρόπο εκπαίδευσης των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης αλλά και της εξ αποστάσεως εκπαίδευσής τους. Τέλος, θα αναφερθούμε στα σημαντικά ευρωπαϊκά προγράμματα και τις τελωνειακές συνεργασίες, καθώς επίσης και στις πηγές άντλησης πληροφοριών και επιμόρφωσης των τελωνειακών υπαλλήλων.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με το νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, το οποίο βασίζεται πάνω σε τέσσερις Πυλώνες οι οποίες θα αναλυθούν στο παρών κεφάλαιο.

Το πέμπτο κεφάλαιο, θα αναφερθεί στον τρόπο που δομήθηκε το ερωτηματολόγιο και το σκοπό του. Ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ουσιαστικά χωρίζεται σε τρία κομμάτια (1^ο μέρος δημογραφικά στοιχεία, 2^ο μέρος ερωτήματα σχετικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των τελωνειακών υπαλλήλων και 3^ο μέρος ερωτήματα σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.), στα οποία καλείται να απαντήσει μόνο ο κλάδος των Τελωνειακών υπαλλήλων.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση, μέτρηση και σχολιασμός της έρευνας και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Επίσης, αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και υποβάλλονται προτάσεις.

1.3. Αντικείμενο Μελέτης

Αυτή η διπλωματική εργασία, διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς» με κατεύθυνση «Διοίκηση και Οικονομία Δημόσιων Οργανισμών και Φορέων» στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Το πρώτο αντικείμενο μελέτης αυτής της έρευνας είναι η Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Τελωνειακών υπαλλήλων της νεοσυσταθείσας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Για να επιτευχθεί αυτό, εξετάστηκαν οι ανάγκες κατάρτισης των τελωνειακών υπαλλήλων και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα κατά την εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης. Τέλος, τονίζονται θεματικά αντικείμενα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που θεωρούν οι τελωνειακοί υπάλληλοι απαραίτητα για την εργασία τους.

Η δεύτερη περίπτωση μελέτης, είναι αυτή του νέου Συστήματος Αξιολόγησης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Ο έντονος ανταγωνισμός οδήγησε τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο να αναζητήσουν συστήματα που να μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα και να επιβιώσουν σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον με συνεχείς συγχωνεύσεις, εξαγορές και πτωχεύσεις. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, το εταιρικό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης.

Οι δημόσιες υπηρεσίες, τώρα ξεκινούν την πορεία που χάραξαν οι επιχειρήσεις μετά από σημαντικές καθυστερήσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Μια από τις πιο σημαντικές υπηρεσίες της χώρας είναι η Α.Α.Δ.Ε., που κινείται προς αυτή την κατεύθυνση και έχει εφαρμόσει ένα νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες, ο σημαντικότερος από τους οποίους είναι το σύστημα διαχείρισης επιδόσεων των υπαλλήλων.

Ωστόσο, το νέο σύστημα αξιολόγησης δοκίμασε τη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και Διοίκησης, η οποία Διοίκηση, αντιμετώπισε πολλές αντιδράσεις οι οποίες ανάγκασαν να μην

πραγματοποιηθεί πλήρως η θεσμοθέτηση τουλάχιστον μέχρι αυτή την στιγμή που γράφεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Επομένως, αν και οι εργαζόμενοι είχαν προβλεφθεί να συμμετάσχουν στην αναδρομική ηλεκτρονική αξιολόγηση του 2018, 2019 και 2020, μετά την κινητοποίηση της Ομοσπονδίας τους, απείχαν από αυτές κατά επανάληψη.

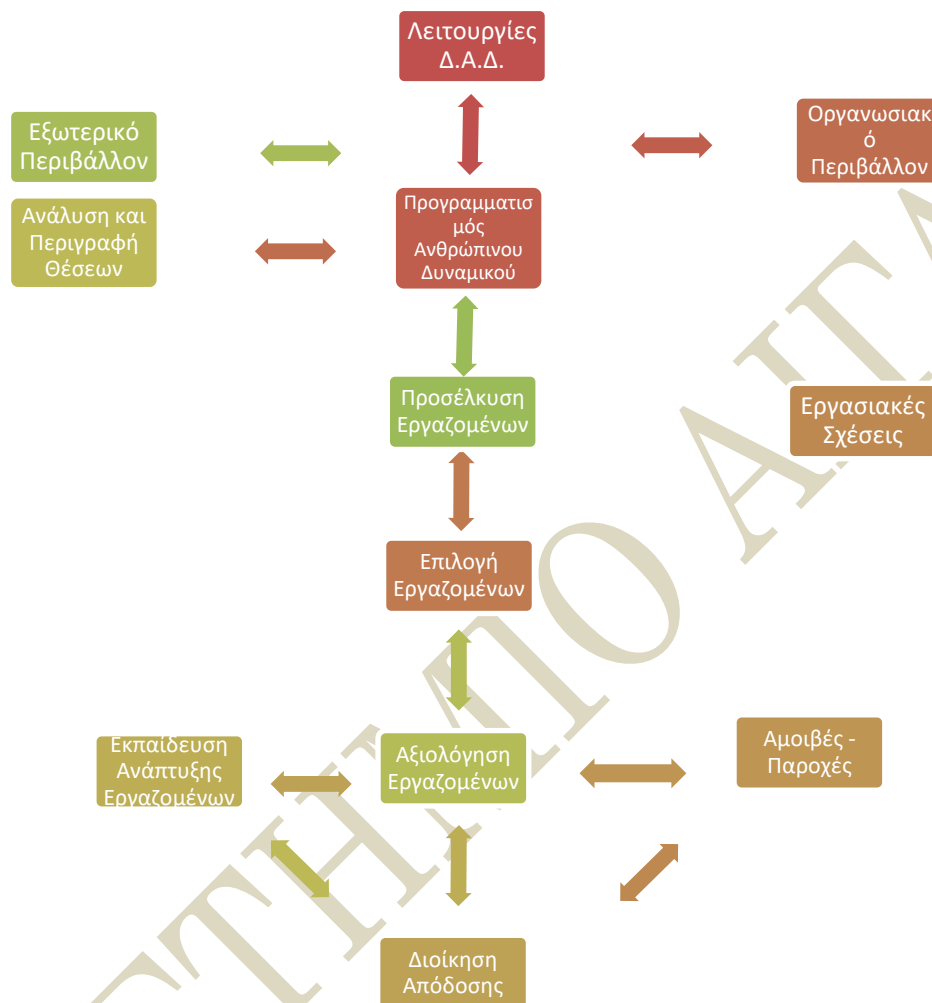
Μια ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, δείχνει ότι έχουν σχεδιαστεί πολλά συστήματα και έχουν γραφτεί περισσότερες θεωρίες για το θέμα. Αλλά από τι εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία του συστήματος απόδοσης; Ο σχεδιασμός του; Η εφαρμογή του; Ή μήπως άλλοι παράγοντες; Η έρευνα σχετικά με το νέο σύστημα διαχείρισης επιδόσεων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων μέσα από τον Τελωνειακό κλάδο ο οποίος αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι στελέχωσης της, θα βοηθήσει στο να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Αυτό το εισαγωγικό κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στον σκοπό της έρευνας, τους προσωπικούς στόχους και τη δομή της διπλωματικής εργασίας, καθώς και θα αναφερθεί σε βασικούς ορισμούς της εκπαίδευσης, της Δ.Α.Δ. και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

1.4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σήμερα οι εταιρείες γνωρίζουν την αξία των ανθρώπινων παραγόντων για την επίτευξη της στοχοθεσίας τους, γι 'αυτό και δίνουν έμφαση στη σωστή μεταχείριση των εργαζομένων. Επιτυγχάνουν αυτόν τον στόχο μέσω μιας λειτουργίας διαχείρισης που ονομάζεται "Human Resource Management" (HRM), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) δηλαδή. Έρευνα, εφαρμογή και επίβλεψη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων παραγόντων εντός του οργανισμού. Οι λειτουργίες της (που φαίνονται στο Διάγραμμα 1), έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της ποιότητας και της παραγωγικότητας, την ικανοποίηση από την εργασία, την ανάπτυξη των εργαζομένων και τελικά την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Παπαλεξανδρή, 2008).

Διάγραμμα 1. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. (2008).

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, όλες οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τη διαχείριση επιδόσεων. Στην τρέχουσα εργασία, θα εισαχθούν οι τρεις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της αξιολόγησης μισθών και επιδόσεων της Α.Α.Δ.Ε.), με το τελικό στόχο να είναι η βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων της.

1.5. Οι Ανεξάρτητες Αρχές στην Ελλάδα

Ανεξάρτητοι θεσμοί, είναι συλλογικοί κρατικοί θεσμοί με διοικητική και οικονομική αυτονομία οι οποίοι δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της κεντρικής κρατικής διοίκησης αλλά

υπό τον έλεγχο της δικαστικής εξουσίας και του κοινοβουλίου. Τα μέλη του έχουν την προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία, που αντιστοιχεί στους δικαστές και υπάρχει ένας συγκεκριμένος όρος σύμφωνα με το Σύνταγμα. Έχουν επίσης ένα ευρύ φάσμα καθοριστικών ευθυνών στη ρύθμιση σημαντικών και ευαίσθητων τομέων όπως η πολιτική, η οικονομία και η κοινωνία. Οι αποφάσεις τους είναι δεσμευτικές, για τους υπόλοιπους κρατικούς θεσμούς.

Ανεξάρτητες Αρχές που αναγνωρίστηκαν από το Σύνταγμα με την αναθεώρηση του 2001, είναι το Γραφείο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, η Ανώτατη Επιτροπή Επιλογής Προσωπικού, η Εθνική Επιτροπή Ραδιοτηλεοπτικών Μεταδόσεων, η Υπηρεσία Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων των Επικοινωνιών και ο Συνήγορος του Πολίτη. Ενώ, νομοθετικά έχουν συσταθεί η Επιτροπή Ανταγωνισμού, η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η Εθνική Αναλογιστική Αρχή, η Επιτροπή Εποπτείας και Διοίκησης Παιγνίων, ο Συνήγορος Καταναλωτών, η Εθνική Αρχή Αναπαραγωγικής Ιατρικής Υποστήριξης, η Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας και Πιστοποίησης Ανώτατης Εκπαίδευσης, η Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Παράνομες Δραστηριότητες και Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου της Δήλωσης Περιουσιακών Στοιχείων, η ΕΛ.ΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή), το Σ.Φ.Δ. (Σώμα Φορολογικών Διαιτητών) (αρ.31 του Ν.3943/2011), η Επιτροπή Διερεύνησης Ατυχημάτων και Ασφάλειας Πτήσεων, η Α.Α.Δ.Σ. (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων) και η Α.Α.Δ.Ε. (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων) (odigostoupoliti, 2014).

1.6. Η Αυτονομία Υπηρεσιών Δημοσίων Εσόδων και Διεθνή Παραδείγματα

Σύμφωνα με έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) του 2015, τα περισσότερα από τα 36 κράτη μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. έχουν τη χαμηλότερη αυτονομία στις δημόσιες υπηρεσίες είσπραξης φόρων. Η έρευνα δείχνει ότι τα 10 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρέχουν στις φορολογικές τους αρχές ένα ευρύ φάσμα ευθυνών και αυτονομίας, που εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως ο τρόπος διακυβέρνησης και εφαρμογής πρακτικών δημόσιας διοίκησης της χώρας. Αυτές οι Αρχές, βρίσκονται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών κάθε χώρας. Οι Ανεξάρτητες Αρχές της Αυστρίας, της Γαλλίας, των Κάτω Χωρών και της Ελβετίας έχουν αυτονομία στο

Υπουργείο Οικονομικών, ενώ η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Φινλανδία, η Ουγγαρία, η Ισπανία και η Μεγάλη Βρετανία διαθέτουν ημιαυτόνομο οργανισμό (OECD, 2015).

Ένα ιδιαίτερο παράδειγμα είναι η δομή της ιρλανδικής φορολογικής διοίκησης, η οποία ιδρύθηκε με κυβερνητικό διάταγμα του 1923 με την ονομασία «Γραφείο των Επιτρόπων» (“The Office of the Revenue Commissioners”). Έχει την ευθύνη για την είσπραξη των δημοσίων εσόδων και διευθύνεται από τρεις επιτρόπους (ένας Πρόεδρος και δύο Γενικοί Γραμματείς) (Revenue, 2020).

1.7. Η έννοια της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Δια Βίου Εκπαίδευσης

Οι έννοιες της Δια Βίου μάθησης, της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και συναφών εννοιών, σημαίνουν ότι οι δραστηριότητες εκπαίδευσης συγχέονται και συχνά επικαλύπτονται. Προκειμένου οι ερευνητές να παρέχουν ένα ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο, ο ορισμός έχει γίνει περίπλοκος για να καλύψει πολλές εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε πολλές χώρες, με διαφορετικές συνθήκες και έννοιες.

Ο όρος Δια Βίου Εκπαίδευση, έγινε δημοφιλής μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι διεθνείς οργανισμοί άρχισαν να τον οικειοποιούνται και τα επόμενα χρόνια. Αρκετές χώρες θα αλλάξουν την πολιτική τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και θα εφαρμόσουν πρακτικές διά βίου εκπαίδευσης. Η διά βίου εκπαίδευση είναι μία πιο γενική έννοια από την εκπαίδευση ενηλίκων επειδή καλύπτει όλα τα στάδια της ανθρώπινης εκπαίδευσης, από το αρχικό στάδιο έως το τελικό στάδιο της ζωής, όχι μόνο την ενηλικίωση (Jarvis, 2004:54).

Η δια βίου εκπαίδευση συνδέεται με τον όρο της δια βίου μάθησης, επειδή κατά την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου πραγματοποιούνται μαθησιακές διεργασίες οι οποίες δεν είναι όλες εκπαιδευτικές (Jarvis, 2004:50). Η διαδικασία της μάθησης είναι μια ατομική εμπειρία, η οποία προκύπτει από οργανωμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες ή μέσα από τις δραστηριότητες του ανθρώπου στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον (Jarvis, 1983a:80-93). Η εκπαίδευση όμως, είναι και μια οργανωμένη κοινωνική δραστηριότητα που προέρχεται από κάποιον θεσμοθετημένο φορέα (Bown, 2000).

Ο Ο.Ο.Σ.Α., συμπεριλαμβάνει στον ορισμό της Δια Βίου Εκπαίδευσης τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο κάποιου προγράμματος ή

μαθησιακής διαδικασίας σχεδιασμένη από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, έτσι ώστε να καλύψει κάθε ανάγκη κατάρτισης που ενδεχομένως να πραγματοποιείται σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής του ατόμου που έχει ξεπεράσει το ηλικιακό όριο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια του δραστηριότητα δεν είναι πλέον η εκπαίδευση (OECD, 1977). Σύμφωνα με τον Dave, ορίζει με ευρύτητα την Δια Βίου Εκπαίδευση ως μια διαδικασία επίτευξης προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ανάπτυξης σε όλη τη διάρκεια ζωής των ανθρώπων προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής τόσο των ατόμων, όσο και των κοινοτήτων τους (Dave, 1976:34). Ο Jarvis αναφέρει, ότι η δια βίου εκπαίδευση αποκτά νόημα μόνο κατά την πράξη και την ορίζει ως μια σειρά γεγονότων που έχει ανθρωπιστική βάση, στοχεύει στη μάθηση και στη κατανόηση από την πλευρά των συμμετεχόντων και μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε φάση της ζωής (Jarvis, 2004:57).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει το 1996 ως «Ευρωπαϊκό έτος για τη Δια Βίου Εκπαίδευση και κατάρτιση» και όχι τυχαία, καθώς είναι μια περίοδος αλλαγών όπου ο αριθμός κρατών – μελών της Ε.Ε. αυξάνεται σε βαθμό όπου ολοκληρώνεται η ενοποίηση της Δυτικής Ευρώπης. Επίσης, με την κατάρρευση καθεστώτων στην Ανατολική Ευρώπη και με την επικράτηση της οικονομίας της αγοράς σε όλο το κόσμο δημιουργούνται οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές που επέβαλλαν την προσαρμογή των δομών εκπαίδευσης και κατάρτισης στα νέα δεδομένα καθιερώνοντας έτσι την δια βίου εκπαίδευση ως αυτονόητη προτεραιότητα (Βεργίδης, 1999:127).

Η εκπαίδευση ενηλίκων είναι ένα πεδίο δραστηριότητας που πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα σε ΗΠΑ και Ευρώπη αρχικά και κατ' επέκταση στον υπόλοιπο πλανήτη, όπου στόχευε στην επαγγελματική κατάρτιση του εργατικού δυναμικού, στην αύξηση του μορφωτικού επιπέδου των ευπαθών ομάδων και την πολιτική αλλά και ηθική χειραγώγηση των λαϊκών στρωμάτων (Κόκκος, 2005).

Η εκπαίδευση ενηλίκων περιλαμβάνει μια ποικιλία γνωστικών θεμάτων και πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, μορφές και πλαίσια, καθιστώντας αυτόν τον τομέα απεριόριστο και με ποικίλες μορφές. Παγκόσμιοι οργανισμοί όπως η UNESCO και ο Ο.Ο.Σ.Α., ορίζουν την εκπαίδευση ενηλίκων με ευρεία έννοια και περιλαμβάνουν όλες τις προγραμματισμένες μαθησιακές δραστηριότητες ανεξάρτητα από το επίπεδο και τη φύση τους,

που στοχεύουν σε ανθρώπους που θεωρούνται ενήλικες στην κοινωνία όπου ανήκουν. Ο σκοπός των ενηλίκων είναι να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να βελτιώσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα, να αλλάξουν στόχους και συμπεριφορές μέσω της εκπαίδευσης για να επιτύχουν πλήρη προσωπική ανάπτυξη και να συμμετάσχουν σε μια συντονισμένη και ανεξάρτητη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη (UNESCO, 1976. ΟΟΣΑ, 1977 όπ. Αναφ. στο Rogers, 1999, σ. 55-56). Η UNESCO χωρίζει τις προγραμματισμένες δραστηριότητες εκπαίδευσης ενηλίκων σε πέντε κατηγορίες: την συμπληρωματική εκπαίδευση, την επαγγελματική κατάρτιση, την κοινωνική εκπαίδευση, την πολιτική εκπαίδευση και την εκπαίδευση προσωπικής ανάπτυξης (Βεργίδης και Καραλής, 2004:13).

Ο Κόκκος πιστεύει ότι ο όρος «Εκπαίδευση Ενηλίκων» από την UNESCO και τον Ο.Ο.Σ.Α., καλύπτει γενικά αυτόν τον τομέα και περιλαμβάνει οποιοσδήποτε προγραμματισμένες μαθησιακές δραστηριότητες στην εκπαίδευση ενηλίκων ανεξάρτητα από το επίπεδό τους, είτε έχουν γενική ή τεχνική ή επαγγελματική ιδιότητα. Τα χαρακτηριστικά που ορίζονται από την UNESCO ξεχωρίζουν σαφώς τα ιδανικά της συμβολής των μαθησιακών δραστηριοτήτων στη συνολική ανάπτυξη του ατόμου και της δημιουργικής ένταξης στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η εκπαίδευση ενηλίκων σηματοδοτεί το οργανωμένο μέρος της δια βίου μάθησης που αφορά τους ενήλικους και παράλληλα δείχνει την ανθρωπιστική κατεύθυνση του εκπαιδευτικού προγράμματος που πραγματοποιείται σε αυτό το πλαίσιο. Τέλος, οι προαναφερθείσες δραστηριότητες εκπαίδευσης ενηλίκων δημιουργήθηκαν όταν υπήρχαν απαιτήσεις σε οικονομικό, τεχνικό, κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο (Κόκκος, 2005:38. Βεργίδης και Καραλής, 2004).

Η εκπαίδευση ενηλίκων αναφέρεται σε οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα στην οποία συμμετέχουν οι ενήλικες ή σύμφωνα με την περιγραφή του Rogers, η Εκπαίδευση Ενηλίκων ονομάζεται η «ώριμη εκπαίδευση», η οποία περιλαμβάνει κυρίως μεθόδους μάθησης που παρέχονται σε άτομα που δεν έχουν ηλικιακά πρότυπα αλλά την ικανότητα, την ωριμότητα, την εμπειρία, την υπευθυνότητα, την αίσθηση και την ισορροπία ως ενήλικες ή ταξινομείται ως «εκπαίδευση ενηλίκων» σύμφωνα με τον Jarvis, που περιλαμβάνει τη μαθησιακή διαδικασία που ακολουθούν οι ενήλικες (Rogers, 1999:76. Jarvis, 2005:53).

Τα τελευταία 25 χρόνια η Ευρωπαϊκή Ένωση συμπεριέλαβε την εκπαίδευση ενηλίκων στην ατζέντα και τις πολιτικές της, τονίζοντας την ανάγκη αύξησης της συμμετοχής των ενηλίκων στην τυπική και άτυπη εκπαίδευση, είτε όταν πρόκειται για απόκτηση επαγγελματικής κατάρτισης, είτε για απόκτηση ιθαγένειας, είτε για προσωπική ανάπτυξη και ενσωμάτωση. Το ψήφισμα 2011/C 372/01 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την επικαιροποιημένη «Ευρωπαϊκή ατζέντα για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη της εκπαίδευσης ενηλίκων», δείχνει ότι η εκπαίδευση ενηλίκων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των ευρωπαϊκών στρατηγικών στόχων της για το 2021. Η εκπαίδευση ενηλίκων επιτρέπει στους εργαζομένους με χαμηλά προσόντα ή ηλικιωμένους, να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία (European Commission, 2021).

Τέλος, ως έννοια η Εκπαίδευση Ενηλίκων είναι πιο προσδιορισμένη από τη Διά Βίου Μάθηση αλλά αυτοί οι δύο όροι είναι δύσκολο να οριστούν. Ένα σχέδιο διά βίου εκπαίδευσης είναι μια ιδέα, ένα όραμα με ασαφές περιεχόμενο, μια φιλοσοφική αρχή που απαιτεί την εκπαίδευση ενηλίκων για την πραγματοποίησή της. Επιστημονικοί θεωρητικοί, ερευνητές και διεθνείς οργανισμοί αναφέρουν διαφορετικούς ορισμούς και αυτές οι έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά ρητορικά, χωρίς να διευκρινίζεται η διαφορά μεταξύ τους και άλλων όρων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία (Gustavsson, 1997. Faure, 1972. Βεργίδης και Καραλής, 2004. Κόκκος, 2005. Rogers, 2002. Jarvis, 2004).

1.8. Τα Χαρακτηριστικά των Ενήλικων Εκπαιδευόμενων

Προϋπόθεση για να σχεδιαστούν αποτελεσματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, είναι η εύρεση κοινωνικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών των ενηλίκων σε σύγκριση με ανηλικούς και τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από αυτό. Αφού κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων μαθητών, μπορούμε να σχεδιάσουμε, να οργανώσουμε και να αξιολογήσουμε εκπαιδευτικά προγράμματα για ενήλικες.

Πρώτος ο Knowles χρησιμοποίησε τη θεωρία της «Ανδραγωγικής», για να τονίσει την ιδιαιτερότητα των υπό εκπαίδευση ενηλίκων. Αρχικά, ένα ξεχωριστό χαρακτηριστικό των ενηλίκων εκπαιδευόμενων είναι ότι πρέπει να γνωρίζουν γιατί πρέπει να μάθουν κάτι και αυτό είναι μια χαρακτηριστική διαφοροποίηση από τους ανηλικούς. Έχουν θέσει συγκεκριμένους στόχους και πριν ασχοληθούν με εκπαιδευτικές δραστηριότητες, θέλουν να γνωρίζουν για το

περιεχόμενο και τον στόχο της εκπαίδευσης. Οι ενήλικες έχουν την ανάγκη και μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις για τη ζωή τους επομένως έτσι αντιμετωπίζονται και από την κοινωνία, άρα αναζητούν το κίνητρο. Συμμετέχουν σε μια εκπαιδευτική διαδικασία με γνώση, εμπειρία και απόψεις. Επιδιώκουν να αποκτήσουν γνώσεις για το περιβάλλον διαβίωσης τους, προκειμένου να λύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματά τους. Τέλος, εκτός από τα εξωτερικά κίνητρα όπως η προαγωγή, ο υψηλότερος μισθός, οι καλύτερες θέσεις εργασίας κ.λπ., παρακινούνται κυρίως και από εσωτερικά κίνητρα, όπως μεγαλύτερη ζήτηση για ικανοποίηση από την εργασία, η αυτοεκτίμηση και η ποιότητα ζωής κ.α. (Κόκκος, 2005:50-51.Τζώτζου, 2014).

Ο Rogers επεσήμανε, ότι παρόλο που υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των ενηλίκων εκπαιδευόμενων μπορούν να βρεθούν κοινά χαρακτηριστικά. Επιλέγει επτά χαρακτηριστικά που ισχύουν για τους περισσότερους εκπαιδευόμενους:

- Είναι ενήλικες και το κύριο χαρακτηριστικό της ενηλικίωσης, είναι ότι επιλέγουν εθελοντικά να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς ανάπτυξης και αλλαγής, και η εκπαιδευτική εμπειρία είναι μέρος αυτής της διαδικασίας.
- Έχουν ένα ευρύ φάσμα εμπειρίας και αξιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης σε ατομικό επίπεδο, να συμβάλουν στην ομαδική συνοχή και επίσης ταυτόχρονα να εμπλουτίζονται όλα τα μέλη στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- Συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα με συγκεκριμένες προθέσεις, τα οποία συνήθως σχετίζονται με τις ανάγκες που δημιουργούνται στη ζωή τους.
- Έχουν επίσης συγκεκριμένες προσδοκίες και συμπεριφορά απέναντι στην εκπαιδευτική διαδικασία, ανάλογα με την εμπειρία και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την μάθηση.
- Λόγω συγκρουόμενων συμφερόντων, υποχρεώσεων, καθηκόντων και διαφόρων άλλων δεσμεύσεων που προκύπτουν στην κοινωνική ζωή, η μάθηση έχει δευτερεύοντα ρόλο.
- Τέλος, σύμφωνα με τον Rogers (1999) οι ενήλικες που έχουν συμμετάσχει στην εκπαιδευτική διαδικασία έχουν δημιουργήσει ένα προσωπικό μοντέλο μάθησης

και ο ρυθμός εκμάθησης ποικίλλει ανάλογα με τις ικανότητες, την εμπειρία και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Οι εκπαιδευτές ενηλίκων Hiemstra και Sisco, αναφέρουν ότι οι ενήλικες έχουν συνήθως κίνητρα όταν αποφασίζουν να συμμετέχουν σε κάποια εκπαιδευτική δραστηριότητα έστω και αν κάποιες φορές συμβαίνει από ανάγκη. Ευελπιστούν να νιώσουν άνετα κατά την διαδικασία μάθησης, να δημιουργηθούν κοινωνικές σχέσεις, να θεωρούνται ώριμοι άνθρωποι και να λαμβάνουν το φιλικό ενδιαφέρον, τις ανταμοιβές και την ενθάρρυνση του εκπαιδευτικού. Αν και έχουν διάφορες ευθύνες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους και συνήθως έχουν λίγο χρόνο για μάθηση, είναι επιμελείς και ικανοποιημένοι στην επίτευξη των στόχων τους και στην απόκτηση νέων γνώσεων ή δεξιοτήτων (Τσιμπουκλή και Φίλλιπς, 2008:20-21).

Ο Κόκκος επεσήμανε ότι οι ενήλικες μαθητές τείνουν να συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω διαλόγου και εάν το περιεχόμενο του σχεδίου δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, συχνά θα θέτουν ερωτήματα και θα προτείνουν άλλα θέματα και μεθόδους. Σε άλλες περιπτώσεις υιοθετούν αρνητική στάση, εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα, ακόμη και παραιτούνται αμέσως ή έμμεσα, κυρίως λόγω εσωτερικών μαθησιακών δυσκολιών (Κόκκος, 2005:86-93.ΥΠΕΠΘ, 2010).

Στην προηγούμενη ενότητα, προσδιορίσαμε τις έννοιες της Δια Βίου Εκπαίδευσης και της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και αναφερθήκαμε στα χαρακτηριστικά των ενηλίκων μαθητών. Τις τελευταίες δεκαετίες προσπαθήσαμε να ορίσουμε τον όρο «δια βίου εκπαίδευσης και εκπαίδευση ενηλίκων», που αντικατοπτρίζεται κυρίως στον δυτικό πολιτισμό υπό συγκεκριμένες πολιτιστικές και οικονομικές συνθήκες. Οι ενήλικες πρέπει να διαδραματίζουν πολυσύνθετους ρόλους, αλλά πρέπει επίσης να αντιμετωπίζουν τις πολυδιάστατες ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, η εκπαίδευση και η εκπαίδευση ενηλίκων είναι οι βοηθοί τους σε αυτό το έργο.

1.9. Επιμόρφωση και η Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση ενηλίκων δεν είναι μια σύγχρονη έννοια. Οι αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων χάνονται μέσα στην αρχαιότητα. Παρατηρήσαμε ότι υπό την επήρεια του Διαφωτισμού, η πραγματική εκπαίδευση ενηλίκων ξεκίνησε κυρίως με την επιθυμία των

εργαζομένων για κοινωνική απελευθέρωση μέσω της εκπαίδευσης μετά την εμφάνιση της Βιομηχανικής Επανάστασης. Το κεντρικό μήνυμα εκείνη την εποχή ήταν «η γνώση είναι δύναμη», που αντικατοπτρίζει με ακρίβεια την τάση μιας μορφωμένης κοινωνίας.

Η έννοια της μόρφωσης στη δεκαετία του 1970, αντικαταστάθηκε από την έννοια της επιμόρφωσης, ως συνέχεια της οργανωμένης μάθησης μετά την πρώτη φάση της εκπαίδευσης. Η κατάρτιση και η επιμόρφωση, απαιτούν συνεχή οικονομική ανάπτυξη και νέες συνθήκες στην αγορά εργασίας (Θωϊδης, 2001:77-79).

Η UNESCO ορίζει το πεδίο της «Επιμόρφωσης Ενηλίκων», ως μια σειρά οργανωμένων εκπαιδευτικών διαδικασιών στις οποίες συμμετέχουν άτομα προκειμένου να βελτιωθεί η επαγγελματική τους κατάσταση ή για προσωπικούς λόγους. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής Ανάπτυξης της Εκπαίδευσης, «η φυσιολογική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της προσωπικότητας και η κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής» (UNESCO, 1977).

Σύμφωνα με το Κοινό Νεοελληνικό Λεξικό του Ινστιτούτου Νεοελληνικών σπουδών του Ιδρύματος Μανώλη Τριανταφυλλίδη, αλλά όπως αναφέρεται και από την Φραντζή, η Επιμόρφωση είναι μια συστηματική δραστηριότητα μετά την αρχική εκπαίδευση, η οποία παρέχεται από εργοδότες ή άλλους εξωτερικούς φορείς. Συμβάλλει στους υπαλλήλους, στον συνεχή εμπλουτισμό γνώσεων και δεξιοτήτων για τη βελτίωση των επαγγελματικών τους ικανοτήτων (Φραντζή, 1996. Τριανταφυλλίδη, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, η Επιμόρφωση είναι ένα πλαίσιο στο οποίο εκτελείται μια σειρά από εργασίες και διαδικασίες. Αυτές οι εργασίες και οι διαδικασίες διατυπώνονται και εφαρμόζονται λεπτομερώς για τη βελτίωση των ακαδημαϊκών, θεωρητικών ή πρακτικών επαγγελματιών και άλλων ενδιαφερόντων, γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Μαυρογιώργος, 1999:101).

Σύμφωνα με τον Βεργίδη, τα άτομα πρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς και οι γνώσεις τους πρέπει να ενημερώνονται, ώστε να αντιμετωπίζουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας (Βεργίδης, 2005).

Σε ομιλία του στο Διεθνές Συνέδριο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) που πραγματοποιήθηκε το 2008, η Valeria Termini που είναι

καθηγήτρια και διευθύντρια της Ιταλικής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, τόνισε τον στρατηγικό ρόλο της επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση. Ο στόχος της δημόσιας διαχείρισης που καθορίζεται μέσω της κατάρτισης και επιμόρφωσης, είναι να γίνει μια δημόσια ελίτ που να μπορεί να φέρει αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, την παροχή περαιτέρω κατάρτισης στους δημόσιους υπαλλήλους -ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν με τις ραγδαίες αλλαγές στον δημόσιο τομέα-, την ανάπτυξη πρακτικών εργασίας και την δημιουργία ενός ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης της διαδικασίας της επιμόρφωσης. Ο απώτερος στόχος, είναι η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών και των επιχειρήσεων στο δημόσιο τομέα (Termini, 2008:42).

Η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση, είναι ελαφρώς διαφορετική από την επιμόρφωση και όλους τους προσδιορισμούς που αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής. Η επιμόρφωση περιλαμβάνει την εκπαιδευτική διαδικασία μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, ενώ η συνεχιζόμενη εκπαίδευση περιλαμβάνει την εκπαίδευση μετά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Μπορεί να είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης ή το πιο συνηθισμένο περιοδική, χωρίς να καθορίζεται κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο μάθησης και τελικά να μην χρειάζεται κάποια πιστοποίηση ή αξιολόγηση. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση περιλαμβάνει γενικές ιδέες κατάρτισης και επιμόρφωσης, προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση πραγματοποιείται μετά την αρχική/εισαγωγική εκπαίδευση, δεν υποδεικνύει ένα συγκεκριμένο επίπεδο μάθησης, ούτε προσανατολίζεται απαραίτητα σε κάποια μορφή αξιολόγησης ή πιστοποίησης. Όμως, σύμφωνα με τον Jarvis κυριαρχεί με τους σύγχρονους όρους, αναφέροντας τόσο την επαγγελματική όσο και τη μη επαγγελματική εκπαίδευση. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση στον επαγγελματικό τομέα, ονομάζεται Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση (Σ.Ε.Ε.) (Jarvis, 2003:57-61).

Ο στόχος της συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι να επιτρέψει στα άτομα να προσαρμοστούν στις σύγχρονες τεχνολογικές και διοικητικές αλλαγές στο χώρο εργασίας, να κινηθούν προς τα πάνω, να επιδιώξουν μια άλλη επαγγελματική θέση, να αποκτήσουν περισσότερα επαγγελματικά προσόντα ενώ ασχολούνται με το επάγγελμα, να επανενεργοποιήσουν τις αποκτηθείσες δεξιότητες, να έχουν νέες επαγγελματικές συνθήκες, να έχουν τη δυνατότητα αποκατάστασης λόγω σοβαρών ασθενειών ή ατυχημάτων και επαγγελματικής επανένταξης λόγω ανεργίας (Tippelt, 1999:39).

Λόγω των αλλαγών στην εργασία και των επακόλουθων απαιτήσεων, η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση θα διαρκέσει μια ζωή. Η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να ενημερώνεται κατά καιρούς, πρέπει να υπάρχει εμβάθυνση και η επέκταση της γνώσης αλλά και ανανέωση του ενδιαφέροντος για μάθηση. Στην εποχή μας, λίγοι άνθρωποι εργάζονται ανάλογα με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση τους. Είναι αναμφισβήτητο ότι για να καλύψει τις αυξανόμενες επαγγελματικές ανάγκες της σύγχρονης εποχής, η επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να συνυπάρχει με την εργασία και τη μελέτη (Κανάκη - Πρωτόπαππα, 2001:220).

Το 1979 η Επιτροπή Πιστοποίησης της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης των ΗΠΑ, όρισε τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση ως την περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων μετά την απασχόληση ή την εθελοντική υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένου και της άσκησης επαγγελματικής κατάρτισης και την εκπαίδευση ενημέρωσης. Μπορεί να είναι η εργασιακή εκπαίδευση ή η κατάρτιση, που προάγει την επαγγελματική ή προσωπική ανάπτυξη. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, περιλαμβάνει τη μάθηση που απαιτείται για την πρόοδο της γνώσης (Jarvis, 2003:60-61).

1.10. Η Επιμόρφωση στα Πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Για να υλοποιηθούν τα ιδανικά της Ε.Ε. και η εγκαθίδρυση μιας ενωμένης Ευρώπης -που είναι υπόθεση όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης-, χρειάζεται από τους πολίτες να ακολουθούν μια συνεχή διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης, πρώτα στο σχολείο και μετά στη εργασία με περαιτέρω επιμόρφωση και κατάρτιση. Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στοχεύει στην εξέλιξη συνθηκών για τους πολίτες της, δηλαδή την κοινωνική και οικονομική πρόοδο σε μια δημοκρατική κοινωνία με ίσες ευκαιρίες. Η εκπαίδευση, είναι το κύριο μέσο για την οικοδόμηση μιας κοινωνίας ίσων ευκαιριών. Οι ευρωπαίοι πολίτες πρέπει να αποκτήσουν και να αλλάξουν δεξιότητες μέσω της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής κατάρτισης. Η επιμόρφωση και η επαγγελματική εκπαίδευση, διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη της απασχόλησης και της ανταγωνιστικότητας (Κόνσολας κ.α., 1999:573-574).

Τη δεκαετία του '90, η Ευρωπαϊκή Ένωση ακολούθησε μια ευρύτερη πολιτική δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης στο πλαίσιο παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της αγοράς, και

των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών συνεπειών της. Στο πλαίσιο των Κ.Π.Σ., των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, οι δραστηριότητες επαγγελματικής κατάρτισης ενηλίκων που χρησιμοποιούν οικονομικά εργαλεία έχουν αναπτυχθεί σημαντικά (Leirman, 1966. Λαζαρίδης, 1994. Βεργίδης 2004).

Το Λευκό Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 1994 «Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα, Απασχόληση. Προκλήσεις και η απάντησή τους στη μετάβαση στον 21ο αιώνα», προσδιόρισε την εκπαίδευση ως στρατηγικό στόχο για την Ευρώπη με κοινές δράσεις για όλα τα κράτη - μέλη της. Στη συνέχεια στο Λευκό Βιβλίο του 1995 «Διδασκαλία και Μάθηση, Προς μια Κοινωνία της Γνώσης», το εκπαιδευτικό σχέδιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για εκπαιδευτικές δράσεις σε κοινοτικό επίπεδο είναι μια «κοινωνία της γνώσης», όπου οι πολίτες θα συνεχίσουν να αποκτούν γνώσεις και να διδάσκουν για το υπόλοιπο της ζωής τους. Τόνισε συγκεκριμένα, ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι η απόλυτη λύση στο πρόβλημα της ανεργίας. Ανεξάρτητα από την αρχική καταγωγή ή την έναρξη της εκπαίδευσης, κάθε πολίτης θα πρέπει να μπορεί να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες ώστε να βελτιώσει την κατάστασή του. Η κοινωνία, θα υπάρξει ευνοϊκή για την ανάπτυξή του (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1994/95).

Το 2002, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο ενέκρινε το πρόγραμμα εργασίας «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2010» στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισαβόνας. Ένα πλαίσιο συνεργασίας στον τομέα της εκπαίδευσης στην Ευρώπη, με βάση τους κοινούς στόχους και με κύριο σκοπό την βελτίωση του εθνικού συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2009).

Το 2010, κατά τη διάρκεια των παγκόσμιων και ευρωπαϊκών οικονομικών και χρηματοπιστωτικών κρίσεων, προκειμένου να καταστεί ισχυρότερη η Ευρώπη, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε πέντε στρατηγικούς μετρήσιμους στόχους έως το 2020, ένας από τους οποίους είναι και η εκπαίδευση. Η στρατηγική «Ευρώπη 2020», είναι το θεματολόγιο της Ε.Ε. για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και της απασχόλησης κατά τη δεκαετία 2010-2020 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Το 2015, η κοινή ενδιάμεση Έκθεση του Συμβουλίου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το Στρατηγικό Πλαίσιο Συνεργασίας Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΚ, 2020), έθεσαν νέες προτεραιότητες και πρόσθεσαν νέα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μετά την αύξηση της μετανάστευσης, της ριζοσπαστικοποίησης και της βίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι η

εκπαίδευση και η κατάρτιση πρέπει να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο. Η αποτελεσματική και εύστοχη εκπαίδευση και κατάρτιση μπορεί να βοηθήσει στην οικονομική και βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά και στη προώθηση της ελευθερίας, της σκέψης, της έκφρασης, της κοινωνικής ανοχής και του κοινωνικού σεβασμού για όλους (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2015).

Στη Σύνοδο Κορυφής του Γκέτεμποργκ στις 17 Νοεμβρίου του 2017, οι ηγέτες των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επικεντρώθηκαν στην εκπαίδευση και παρείχαν πολιτική υποστήριξη για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος στον ευρωπαϊκό εκπαιδευτικό τομέα. Η Γενική Γραμματεία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου δήλωσε στην 3617η σύνοδο που πραγματοποιήθηκε στις 22.05.2018, ότι η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για το μέλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο ευρωπαϊκός τομέας της εκπαίδευσης πρέπει να επωφεληθεί από τη διά βίου μάθηση, να προωθήσει και να αναβαθμίσει την κινητικότητα, την εκπαιδευτική συνεργασία, την κατάρτιση και υποστήριξη των κρατών - μελών για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων εκπαίδευσης και της κατάρτισης μέσω της καινοτομίας. Τονίζοντας τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ψηφιακής εκπαίδευσης, κάλεσε τα κράτη - μέλη να την υποστηρίξουν (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2018).

Σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, η Ελλάδα είχε το χαμηλότερο αριθμό ατόμων που συμμετείχαν σε δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης το 2004 σε σύγκριση με τα υπόλοιπα δεκαπέντε (15) κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ηλικίας 25 έως 64 ετών (1,2%). Ωστόσο, και στα πιο πρόσφατα στατιστικά στοιχεία (2019), η Ελλάδα ήταν προτελευταία (4.1%), με είκοσι οκτώ (28) κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυτή τη φορά, με την Λιθουανία να είναι στη τελευταία θέση σε δραστηριότητες εκπαίδευσης ενηλίκων (4%), μεταξύ του πληθυσμού ηλικίας 25 έως 64 ετών (Publications Office of the European Union, 2020).

Στην εποχή μας, οι αλλαγές στην τεχνολογική κοινωνία είναι συνεχείς και η μαθησιακή διαδικασία δεν θα σταματήσει στην αρχή της ενηλικίωσης. Τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν νέες γνώσεις, νέες ιδέες, νέες αξίες και νέες συνήθειες προκειμένου να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα και να συνεχίσουν να ζουν αρμονικά. Ειδικά στις σταδιοδρομίες των τελευταίων δεκαετιών έχουμε δει τη μείωση ή ακόμα και την εξαφάνιση πολλών επαγγελμάτων, οδηγώντας τους πολίτες σε εναλλακτικές νέες μορφές απασχόλησης.

Αυτές οι συνθήκες, κάνουν τη συνεχή επιμόρφωση αναπόφευκτη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει μεγάλη βαρύτητα στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, που προάγει την ανταγωνιστικότητα στηριζόμενη στη γνώση. Οι πολίτες της Ε.Ε. πρέπει να αποκτήσουν και να αλλάξουν δεξιότητες, μέσω της κατάρτισης και συγκεκριμένα της επαγγελματικής κατάρτισης.

1.11 Σύνοψη – Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο, έγινε μια παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας και παρουσιάστηκαν τα εξής:

- ✚ Ο σκοπός, η δομή και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.
- ✚ Αναφερθήκαμε σε κάποιους βασικούς ορισμούς και κανόνες όπως το τι είναι Εκπαίδευση Ενηλίκων, τι Επιμόρφωση, τι Συνεχής Επαγγελματική Εκπαίδευση και τι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✚ Ακόμα διευκρινίστηκε, τι είναι η Ανεξάρτητη Αρχή, ποιος ο ρόλος της στην Ελλάδα, αν υπάρχουν άλλες Ανεξάρτητες Αρχές στην χώρα καθώς και αν υπάρχουν αντίστοιχα παραδείγματα σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.
- ✚ Τέλος, αναφέρθηκαν τα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευόμενων και η επιμόρφωση τους στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της συνεχόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και ορίζεται, ως η προγραμματισμένη και συγκροτημένη μάθηση που έχει ως στόχο να μειωθεί το χάσμα μεταξύ των υπαρχουσών και απαιτούμενων ικανοτήτων, την βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου κατά την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών και τελικά, την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Ραμματά, 2011). Αυτός είναι και ο βασικός πυλώνας εκπαίδευσης για τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε., όπου θα γίνει εκτενής αναφορά στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

2. Παρουσίαση της Α.Α.Δ.Ε. (Σύσταση και Σκοπός)

Από τα πρώτα χρόνια της ελληνικής οικονομικής κρίσης η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.), η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.), η λεγόμενη Τρόικα δηλαδή, απαιτούσαν την ανεξαρτησία του δημόσιου μηχανισμού ελέγχου εσόδων και του στόχου υψηλότερης απόδοσης.

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Ν. 4093/2012, ΦΕΚ 222 Α, 12.11.2012), ιδρύθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών και καταργήθηκε η Γενική Γραμματεία Φορολογίας και Τελωνειακών Θεμάτων. Στη συνέχεια, έθεσαν το ζήτημα αλλαγής της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων σε ανεξάρτητο θεσμικό όργανο με σκοπό την πραγματοποίηση της αυτονομίας του ελληνικού μηχανισμού είσπραξης και διοίκησης της κεντρικής κυβέρνησης και του Υπουργείου Οικονομικών, χωρίς καμία πολιτική παρέμβαση και υιοθέτησαν μάλιστα Αμερικανικά πρότυπα Internal Revenue Service (Υπηρεσία Εσωτερικών Εσόδων - IRS) (Γεμελιάρης, 2017).

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ιδρύθηκε την 01.01.2017 σύμφωνα με τον Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ Α '94 / 27.05.2016). Όπως υποδηλώνει και το όνομα είναι ανεξάρτητη, δηλαδή δεν ελέγχεται ή εποπτεύεται από κυβερνητικές και κρατικές υπηρεσίες ή άλλες διοικητικές αρχές. Σύμφωνα με τον κοινοβουλευτικό κανονισμό, πρέπει να επανεξεταστεί μόνο από το κοινοβούλιο.

Ο σκοπός της Ανεξάρτητης Υπηρεσίας Δημοσίων Εσόδων είναι να προσδιορίσει, να πιστοποιήσει και να εισπράξει φόρους, δασμούς και άλλα δημόσια έσοδα.

Όραμα της Α.Α.Δ.Ε. είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και να εξελιχτεί σ' έναν οργανισμό που θα είναι πρότυπο, όσο αφορά την διασφάλιση των δημοσίων εσόδων της χώρας.

Η αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων της χώρας, ενισχύοντας όμως παράλληλα την φορολογική συμμόρφωση και εξαλείφοντας την φοροδιαφυγή αλλά και το λαθρεμπόριο. Αυτά θα πραγματοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα θα παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Διαθέτει διοικητική ανεξαρτησία και εκδίδει τυχόν διοικητικά έγγραφα που σχετίζονται με διάφορα οργανωτικά και διαχειριστικά θέματα πόρων της Αρχής. Παρακολουθεί, συντονίζει, αξιολογεί τις υπηρεσίες της και εντοπίζει πιθανή διαφθορά στις λειτουργίες των υπηρεσιών της, αδιαφανείς διαδικασίες, χαμηλή απόδοση, χαμηλή παραγωγικότητα και την ποιότητα και παρανομία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο διάγραμμα 2 απεικονίζονται οι αξίες της Ανεξάρτητης Αρχής (Στρατηγικό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. 2020/2024, 2021):

Διάγραμμα 2. Οι Αξίες της Α.Α.Δ.Ε.



Πηγή: Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021 ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021

Η Ανεξάρτητη Αρχή εκτελεί όλα τα καθήκοντα της πρώην Γενικής Γραμματείας Δημόσιων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών κατά την ημερομηνία λειτουργίας της (01.01.2017) και τυχόν διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, συμπεριλαμβανομένων των

κανονιστικών ενεργειών του Υπουργού Οικονομικών, του Αναπληρωτή Υπουργού και Υφυπουργού Οικονομικών, καθώς και ο ιδρυτικός του νόμος και οποιοδήποτε άλλοι γενικοί ή ειδικοί κανονισμοί που παρέχουν αρμοδιότητες. Ανάπτυξη στρατηγικών (επισκόπηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής κατεύθυνσης της διοίκησης) και επιχειρησιακών σχεδίων (διαίρεση στρατηγικών στόχων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων υπηρεσιών, υποχρεώσεις, δράσεις και έργα που θα εφαρμοστούν), καθώς και ξεχωριστά επιχειρηματικά σχέδια δράσης, τα συντονίζει και υλοποιεί ανάλογα με την κατεύθυνση, τις επιλογές, τους στόχους και τις προτεραιότητες της κυβερνητικής δημοσιονομικής πολιτικής.

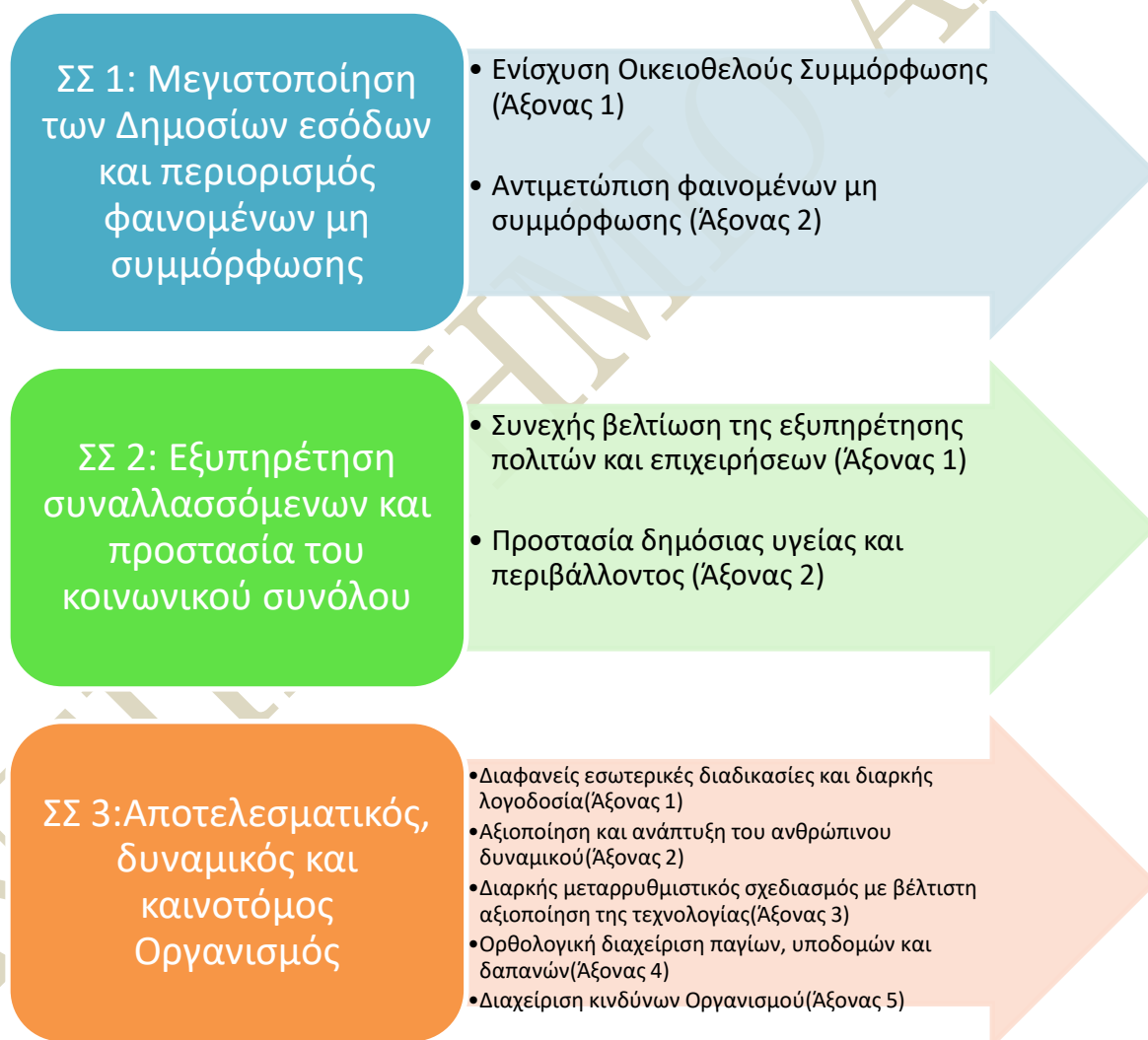
Συγκεκριμένα, παρακολουθεί και ελέγχει τη διαδικασία πιστοποίησης και είσπραξης δημόσιων εσόδων, καθώς και την εφαρμογή των ισχύοντων νόμων περί συλλογής δημόσιων εσόδων. Λαμβάνει και εφαρμόζει τα απαραίτητα μέτρα για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας, εφαρμόζει φορολογικούς και τελωνειακούς κανονισμούς για την αποτελεσματική τους λειτουργία και για τη βελτίωση της είσπραξης δημόσιων εσόδων. Εκδίδει κανονιστικές αποφάσεις, εγκύκλιους, οδηγίες και άλλα διοικητικά έγγραφα. Αυτές οι αποφάσεις περιλαμβάνουν γενικά την ερμηνεία και την εφαρμογή φόρων, δασμών και άλλων νομικών διατάξεων, οι οποίες σχετίζονται με το πεδίο αρμοδιότητας.

Λαμβάνει και εφαρμόζει τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών και συμβάλλει στην υγιή λειτουργία της αγοράς, ενισχύοντας τις δυνατότητες ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και παρέχει επιστημονική υποστήριξη με δικαστικές υπηρεσίες, αστυνομία και άλλες κρατικές Αρχές. Σχεδιάζει επιχειρησιακές δράσεις και διαμορφώνει αυτά τα σχέδια, ανάλογα με τα επιμέρους επιχειρησιακά σχέδια αρμοδιότητας της. Πρέπει να εντοπίσει τη φοροδιαφυγή, το λαθρεμπόριο, τη φορολογική απάτη και την παραοικονομία, για να καταλογίζει τη διαφεύγουσα φορολογητέα ύλη. Για την ενίσχυση της φορολογίας και της συμμόρφωσης με τα τελωνεία, υποβάλλονται προτάσεις για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της είσπραξης των δημοσίων εσόδων. Ωστόσο, εκφράζονται απλές απόψεις σχετικά με το σχέδιο νόμου που ρυθμίζουν ζητήματα αρμοδιοτήτων της.

Προσδιορίζει την οικονομική αυτονομία, προετοιμάζει και εκτελεί τον προϋπολογισμό δαπανών, εφαρμόζει σχέδια προμηθειών και προετοιμάζει συμβάσεις για τα έργα της διοίκησης έτσι ώστε οι υπηρεσίες της να μπορούν να λειτουργούν ομαλά, εκτός από την προμήθεια κεντρικού εξοπλισμού και εξοπλισμού πληροφορικής. Το σύστημα λογισμικού υπολογιστών απαιτείται να εκτελεστεί από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών, σύμφωνα με τις διαδικασίες που περιγράφονται στην τρέχουσα συμφωνία επιπέδου υπηρεσίας.

Στο διάγραμμα 3 απεικονίζονται οι Στρατηγικοί στόχοι του έτους 2021:

Διάγραμμα 3. Στρατηγικοί Στόχοι Α.Α.Δ.Ε. 2021



Πηγή: Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021 ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, ένας βασικός άξονας αποτελεσματικών διαχειριστικών στόχων είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Το βασικό τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών για τη συλλογή δημόσιων εσόδων, τη διοργάνωση φορολογικών και τελωνειακών ελέγχων και ολόκληρη η υλική βάση (δημόσιες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τελωνεία, χημικές υπηρεσίες), υπάγεται στην ευθύνη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Η κυβέρνηση δεν μπορεί να ασκήσει κανέναν έλεγχο σε αυτήν, διαθέτει λειτουργική ανεξαρτησία, διοικητική και οικονομική αυτονομία και η μόνη της υποχρέωση της είναι να ενημερώνει τα κοινοβουλευτικά θεσμικά όργανα και την Επιτροπή Διαφάνειας δύο φορές το χρόνο. Η Αρχή δεν υπόκειται στον ιεραρχικό έλεγχο ή επίβλεψη του Υπουργού Οικονομικών. Ο Υπουργός Οικονομικών, μπορεί να υποβάλλει στρατηγικές συστάσεις προς την Αρχή για το στρατηγικό σχεδιασμό και να της παρέχει οδηγίες για την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών σε θέματα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα της και υπό ειδικές περιστάσεις. Αυτές οι οδηγίες και προτάσεις, δεν επεκτείνονται σε λειτουργικά και οργανωτικά ζητήματα της Ανεξάρτητης Αρχής. Η Αρχή υποχρεούται να ενημερώνει τακτικά τον Υπουργό Οικονομικών και να του παρέχει συγκεντρωτικά στοιχεία, απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων της. Εάν υπάρχει διαφωνία μεταξύ του Υπουργού Οικονομικών και του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. σχετικά με την εφαρμογή της φορολογικής πολιτικής, ο Υπουργός Οικονομικών παραπέμπει το θέμα στο Συμβούλιο της Διοικητικής Αρχής.

Τέλος, παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες για ιδιώτες, επαγγελματίες και φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλοποίηση των διαδικασιών, την πάταξη της φοροδιαφυγής και τελικά, να καθορίζει την τεχνική της στρατηγικής στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

2.1 Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε.

Από την ίδρυσή της, ο Πρόεδρος της Α.Α.Δ.Ε. ήταν ο κ. Γεώργιος Πιτσιλής. Ο Διοικητής έχει ορισμένες ευθύνες, οι οποίες αναφέρονται λεπτομερώς στο άρθρο 14 του Ν.4389/2016. Αφού ανέλαβε τα καθήκοντά του, υπέγραψε συμβόλαιο απόδοσης με τον Υπουργό Οικονομικών το οποίο όριζε τις υποχρεώσεις του, τη σχέση εργασίας, την αμοιβή του και τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της θητείας του και σε ετήσια βάση. Εάν ο Διοικητής υπερβεί ή επιτύχει τους ετήσιους στόχους που

καθορίζονται στη σύμβαση απόδοσής του ή φτάσει τους βασικούς δείκτες απόδοσης για τη φορολογική διαχείριση που του παρέχει, προβλέπεται επιπλέον πρόσθετη αμοιβή (μπόνους) (Άρθρο 13 Ν.4389/2016).

2.2. Όργανα Διοίκησης

Το άρθρο 101Α Σ εγγυάται την προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών των Ανεξάρτητων Αρχών και τις διαδικασίες εκλογής των μελών τους, αν και η διάταξη αυτή αφορά μόνο τις πέντε ανεξάρτητες Αρχές που κατοχυρώνονται από το Σύνταγμα και αναγνωρίστηκαν στην τροποποίηση του 2001. Η θητεία ενός Ανεξάρτητου Οργανισμού που ορίζεται από το Σύνταγμα, είναι καθορισμένη και απολαμβάνει την εγγύηση της προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας. Η επιλογή των μελών των Αρχών, διεξάγονται από την Προεδρική Διάσκεψη. Η Διάσκεψη των Προέδρων, είναι ένα θεσμικό όργανο που ορίζεται στον Κανονισμό του Κοινοβουλίου και αποτελείται από διακομματική σύνθεση. Η απόφαση της Προεδρικής Διάσκεψης για την εκλογή των μελών της Ανεξάρτητης Αρχής, λαμβάνεται ομόφωνα ή τουλάχιστον με ειδική πλειοψηφία των 4/5 των μελών της. Εκτός από τον δικαστικό έλεγχο των πράξεων και αποφάσεων που εκδίδουν, ο Κανονισμός της Βουλής προβλέπει τον τρόπο άσκησης κοινοβουλευτικού ελέγχου για την δράση των Ανεξάρτητων Αρχών. Έτσι, υφίστανται δύο μορφές ελέγχου, το δικαστικό και το κοινοβουλευτικό.

Το άρθρο 7 του Ν.4389/2016 ορίζει τα διοικητικά όργανα της Α.Α.Δ.Ε., δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διοικητή.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 8, παράγραφοι 1 και 2 του Ν.4389/2016, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από πέντε μέλη με θητεία πέντε ετών, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τέσσερα (4) τακτικά μέλη, τα οποία μέλη δεν είναι πλήρους απασχόλησης. Ο Διοικητής της Αρχής συμμετέχει σε συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου λόγω της ιδιότητάς του, αλλά δεν έχει δικαίωμα ψήφου.

Το άρθρο 9 του Ν.4389/2016 περιγράφει τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία εκτελούνται σύμφωνα με τους στόχους της Αρχής και έχουν την κύρια υποχρέωση να υπηρετεί του σκοπούς της προκειμένου να την καταστήσει αποτελεσματική. Η προσωπική της ευθύνη για τις δραστηριότητες της Αρχής, είναι να παρέχει γενικές οδηγίες για τον στρατηγικό σχεδιασμό της αλλά και να παρέχει συναίνεση για τα στρατηγικά και επιχειρηματικά της

σχέδια και τις ετήσιες εκθέσεις και αναφορές σχετικά με τις δραστηριότητές της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

Όσο αφορά τα θέματα οργάνωσης, παρέχει σύμφωνη γνώμη σχετικά με την πολιτική της Α.Α.Δ.Ε. σε ζητήματα διοικητικών διαδικασιών, ως προς τους Εσωτερικούς Κανονισμούς της Αρχής και τις σημαντικές αλλαγές στον Οργανισμό της.

Για τα θέματα του προϋπολογισμού αναφέρει την άποψη του ο Διοικητής σχετικά με το σχεδιασμό πριν υποβληθεί στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, παρακολουθεί την πορεία του, ελέγχει τις δαπάνες άνω των διακοσίων χιλιάδων (200.000) ευρώ και επίσης έχει άποψη για τα Ενιαία Προγράμματα Προμηθειών και την ένταξη έργων στο ΠΔΕ.

Η διαδικασία επιλογής και διορισμού του Συμβουλίου, προβλέπεται στο άρθρο 10 του Ν.4389/2016. Για την επιλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι προαπαιτούμενο η πρόκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος που δημοσιεύεται από τον Υπουργό Οικονομικών και με απόφαση του συγκροτείται η Ανεξάρτητη Επιτροπή Επιλογής του Συμβουλίου διοίκησης. Τα μέλη της Επιτροπής αποτελούνται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ, το Συντονιστή του Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή, τον Γενικό Γραμματέα Δημοσιονομικής Πολιτικής, τον Πρόεδρο του Δημοσιονομικού Συμβουλίου, ένα μέλος της χώρας του Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού που επιλέγεται από τον Υπουργό Οικονομικών και δύο εκπρόσωπους που επιλέγονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η Α.Α.Δ.Ε. ασκεί από 01.01.2017 όλες τις αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, που προβλέπονται στο πρώτο άρθρο του Ν.4093/2012 της παραγράφου Ε και της Υποπαραγράφου Ε2 (ΦΕΚ 22 Α). Σε οποιαδήποτε άλλη διάταξη και κανονιστικές πράξεις επίσης, ο καταργηθείς Γενικός Γραμματέας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών καταλαμβάνει τη θέση του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Οι αρμοδιότητες του πρώην Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων ισχύουν για τον Διοικητή σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις (άρθρο 41 του Ν.4386/2019) του ιδρυτικού νόμου της Ανεξάρτητης Αρχής, εκτός αν ρυθμίζεται αλλιώς στον ως άνω νόμο.

Η θέση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. περιγράφεται στα άρθρα 13, 14 και 15 του Ν.4386/2016, δηλαδή αναφέρονται οι αρμοδιότητες του, τα απαραίτητα προσόντα και την όλη διαδικασία επιλογής και διορισμού. Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 14 του Ν.4389/2016, στην παράγραφο 1 αναφέρει ότι «Όλες οι αρμοδιότητες της Αρχής που προβλέπονται στον παρόντα νόμο ή σε άλλες διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας ασκούνται από τον Διοικητή της, πλην αυτών που ρητώς ορίζεται ότι ασκούνται από το Συμβούλιο Διοίκησης». Αφού αναλάβει τα καθήκοντά του, υπογράφει σύμβαση αποδοτικότητας με τον Υπουργό Οικονομικών η οποία περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις του και τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που πρέπει να επιτυγχάνονται κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια της θητείας του. Ο Διοικητής ελέγχει και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες της Διοίκησης. Τα άρθρα 2, 3 και 4 του ίδιου άρθρου του Ν. 4389/2016, ορίζουν τις εξουσίες που ασκεί ο Διοικητής της Αρχής. Μεταξύ άλλων, οργανώνει και εφαρμόζει προγράμματα κατάρτισης, επανεκπαίδευσης και επαγγελματισμού για το προσωπικό που ανήκει στην οργανωτική μονάδα της Ανεξάρτητης Αρχής.

Όπως αναφέρεται στο άρθρο 8 παράγραφος 3 του Ν.4386/2016, κατά τα πρώτα πέντε (5) έτη λειτουργίας της Α.Α.Δ.Ε. με δυνατότητα παράτασης για άλλα πέντε χρόνια, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες από Εμπειρογνώμονα με εμπειρία στη διαχείριση φόρων στο εξωτερικό. Δεν έχει δικαίωμα ψήφου σε συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου αλλά έχει πλήρη πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα της Αρχής, όπως ο Διοικητής και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε για εμπειρογνώμονα της Α.Α.Δ.Ε. και ο Υπουργός Οικονομικών αποδέχτηκε, τον καθηγητή οικονομικών στην Πορτογαλία κ. Περέιρα, ο οποίος ήταν ο γενικός διευθυντής και διευθύνων σύμβουλος του αντίστοιχης φορολογικής Αρχής της χώρας του και θα μείνει στην Ελλάδα τουλάχιστον μέχρι το 2026 (Πλάτντζος, 2017).

2.3. Λογότυπο

Επικεντρώνοντας στις αξίες της διαφάνειας, της αξιοκρατίας, της δικαιοσύνης, της λογοδοσίας, της υπευθυνότητας, της συνεχούς βελτίωσης και της εξωστρέφειας, αλλά και βάσει των έξι βασικών αρχών της, τη συμμόρφωση με τη φορολογία, τη δίωξη φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου, τη διευκόλυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, τη προστασία της δημόσιας υγείας και την εδραίωση της εμπιστοσύνης σε όλες τις λειτουργίες της Αρχής, σχεδιάστηκε το λογότυπο της Α.Α.Δ.Ε..

Το Λογότυπο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων



ΑΑΔΕ

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Πηγή Εικόνας: Ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε.

Αναφέρετε το αρχαίο οβολό (που σημαίνει "μικρό σουβλί", που προέρχεται από το σχήμα του πρώτου νομίσματος, το οποίο είναι μια λεπτή μεταλλική ράβδος) και αναφέρετε με σαφήνεια στην καλή συμβολή των πολιτών, που χρησιμοποιούν τον οβολό τους (άλλοι μεγαλύτερο, άλλοι μικρότερο) για το κοινό καλό.

Οι έξι γραμμές του Λογότυπου που μοιάζουν με τους Αρχαίους Οβολούς



Πηγή Εικόνας: Ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε.

2.4. Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Σύμφωνα με τον στρατηγικό στόχο 4 του Στρατηγικού Σχεδίου Α.Α.Δ.Ε. 2017-2020 «Εξωστρεφής, αποτελεσματική και αποδοτική Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη» που έχει εφαρμοστεί από την ίδρυσή της, ο κύριος πυλώνας της Αρχής είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της σε κάθε επίπεδο. Η αποτελεσματικότητα στοχεύει στη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης των φορολογουμένων και η αποδοτικότητα στοχεύει στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων με τον πιο οικονομικό τρόπο, με γνώμονα

πάντα την εξυπηρέτηση των πολιτών. Το Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020 της Α.Α.Δ.Ε. επένδυσε στην αξιοκρατική στελέχωση του προσωπικού της, στη θωράκιση του ανθρώπινου δυναμικού και παρείχε συνεχή εκπαίδευση στους υπαλλήλους με την παροχή όλων των απαραίτητων εφοδίων για να ανταποκριθούν σταθερά στο έργο τους. Αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες του σημερινού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, θεωρεί τώρα τη συνεχή ανάπτυξη ως κύριο στόχο της προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά της, να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της και κατ' επέκταση να γίνει ποιοτικότερη η εξυπηρέτηση στον πολίτη (ΑΑΔΕ. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, 2017).

Η Α.Α.Δ.Ε., χρησιμοποιεί το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Το σύστημα του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης χρηματοδοτείται από πέντε (5) εκατομμύρια ευρώ από το Επιχειρησιακό Σχέδιο "Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα". Σύμφωνα με το σχεδιασμό, θα συλλέγει και θα επεξεργάζεται δεδομένα υπαλλήλων και θα αλληλεπιδρά με άλλα δημόσια συστήματα για υποστήριξη, σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου της χώρας, για μείωση της γραφειοκρατίας, αύξηση της παραγωγικότητας της χώρας και τελικά εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος (ΑΑΔΕ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2017).

Από το 2017, η Α.Α.Δ.Ε. άρχισε να δημιουργεί ένα νέο σύστημα διαχείρισης που βασίζεται στο σύστημα του Τμήματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης και δημιούργησε νέες πρακτικές αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Διοικητής και το Διοικητικό Συμβούλιο ανέφεραν στην επιστολή της 25^{ης} Σεπτεμβρίου του 2017, ότι η Α.Α.Δ.Ε. δίνει μεγάλη βαρύτητα στο νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Όπως αναφέρεται στην επιστολή, το σύστημα βασίζεται στις αρχές της αριστείας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, η επιβράβευση των εργαζομένων είναι να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους από τη μια πλευρά και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της εκπαίδευσης που παρέχεται από την άλλη. Αναφέρεται η σχέση μεταξύ του συστήματος και της αποζημίωσης με στόχο να δημιουργήσει έναν ισχυρό και αποτελεσματικό Ανεξάρτητο Οργανισμό ισοδύναμο με τα καλύτερα διοικητικά μοντέλα στον κόσμο, ο οποίος θα παρέχει στους υπαλλήλους του

τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εκτέλεση της εργασίας τους και θα είναι πάντα πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών (ΑΑΔΕ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2020).

Το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας, είναι το Βαθμολόγιο. Αρχικά, καταγράφηκε το περιεχόμενο όλων των εργασιών που εξυπηρετούνται από Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και καθορίστηκε ένα συγκεκριμένο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας (Π.Θ.Ε.), το οποίο σκιαγραφεί τον σκοπό, τις κύριες εργασίες, τις προϋποθέσεις και τις δεξιότητες της κάθε θέσης. Κάθε Περίγραμμα Θέσης συνοδεύεται από ένα Πλαίσιο Ικανότητας (Π.Ι.), το οποίο είναι η ελάχιστη απαιτούμενη ικανότητα (επαγγελματική, επιχειρησιακή και διοικητική) που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Ο δεύτερος πυλώνας, είναι η Διαχείριση της Απόδοσης. Κυκλικές ποιοτικές (επίπεδο ικανότητας) και ποσοτικές (στόχοι) αξιολογήσεις θα διεξάγονται σε όλα τα στελέχη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, με απώτερο στόχο την αξιολόγηση των υπηρεσιών της. Τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε. για την εξέλιξη τους εντός αυτής, θα έχουν την δυνατότητα εκπαίδευσης ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Ο τρίτος πυλώνας είναι αυτός του Συστήματος Αποδοχών, όπου με βάση το βαθμολόγιο διαμορφώνονται οι αποδοχές των στελεχών της Αρχής και στοχεύουν στην αρχή της ανταμοιβής με βάση την εμπειρία, τα καθήκοντα, τα προσόντα, τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας και την αποτελεσματικότητα. Τέλος, τέταρτος πυλώνας είναι αυτός της Διαδικασίας Σταδιοδρομίας, όπου σταδιακά αναπτύσσεται ένας Οδηγός που έχει στόχο τον προσδιορισμό των διαδικασιών κάλυψης κενών θέσεων (προαγωγές – μεταθέσεις), την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων της Αρχής και την απόκτηση κατάλληλης εμπειρίας των υπαλλήλων για την κάλυψη των θέσεων αυτών. Με τον καθορισμό διαδικασιών για την πλήρωση κενών θέσεων (προαγωγή - μεταφορά), ο σκοπός είναι να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποκτήσουν σταδιακά τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες και την κατάλληλη εμπειρία για να καλύψουν αυτές τις θέσεις. Με βάση αυτόν τον στόχο και με βάση τα αποτελέσματα του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιχειρησιακές ανάγκες της Α.Α.Δ.Ε., η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία θα παρέχει στοχοθετημένη εκπαίδευση (ΑΑΔΕ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 2017).

Με την έναρξη του νέου συστήματος, όλοι οι υπάλληλοι ταξινομούνται σε ένα Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, όχι μόνο λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της θέσεως της αντίστοιχης υπηρεσίας. Το Π.Θ.Ε. είναι δυναμικό και μπορεί να τροποποιηθεί όταν είναι απαραίτητο για να ταξινομήσει κάθε στέλεχος της Α.Α.Δ.Ε. (ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 201724.11.2017 ΦΕΚ 4227 / Β / 1.12.2017). Στη συνέχεια, καθορίζονται διαδικασίες για τον έλεγχο της καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής (ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 ΦΕΚ 4162 / Β / 29.11.2017), που πραγματοποιούνται κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της Αρχής.

2.5. Τα Στατιστικά Στοιχεία των Εργαζομένων στην Α.Α.Δ.Ε.

Οι οργανικά υπηρετούντες υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. μέχρι τις 19.04.2021 και σύμφωνα με το Αναθεωρημένο Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής είναι 11.507, με τους εφοριακούς να αποτελούν τα $\frac{3}{4}$ σχεδόν της στελέχωσης και ακολουθεί ο κλάδος των τελωνειακών. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αναλογία των φύλων είναι σχεδόν διπλάσια υπέρ των γυναικών.

Όσο αφορά το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., αποτελείται πάνω από τους μισούς (57,8%) σε πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ακολουθούν οι υπάλληλοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (22,9%) και μετέπειτα της τεχνολογικής εκπαίδευσης (15,3%). Μόλις το 5% των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής, ανήκουν στο μορφωτικό επίπεδο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

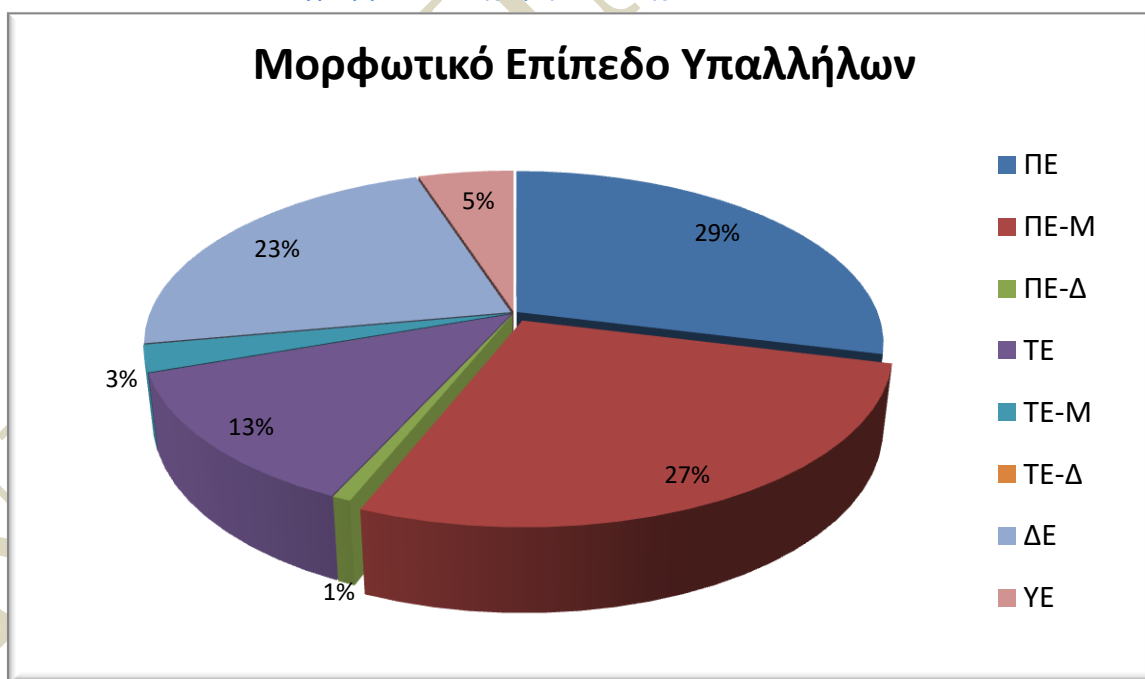
Τέλος, όσο αφορά την ηλικιακή κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, αποτελείται από ελάχιστους νέους της ηλικιακής κατηγορίας 26-35 (4%), περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στο ηλικιακό γκρουπ 36-45 (24%), ενώ η πλειοψηφία βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία των 46-55 (31%) και 56-65 (37%). Λίγοι είναι και οι εργαζόμενοι των άνω 65 (4%). Τα παραπάνω απεικονίζονται στα διαγράμματα 4, 5 και 6 ως εξής:

Διάγραμμα 4. Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021



Πηγή: ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021

Διάγραμμα 5. Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021



Πηγή: ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021

Διάγραμμα 6. Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. 2021



Πηγή: ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021

Στο Παράρτημα Ι, παρουσιάζεται και το οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε.

2.6. Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η Α.Α.Δ.Ε. και περιγράφηκε κάτω από ποιες συνθήκες δημιουργήθηκε, ποια είναι η διάρθρωση της και ποιος ο σκοπός της. Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 2:

- ✚ Παρουσιάστηκε η Α.Α.Δ.Ε. και περιγράφηκε ο σκοπός της.
- ✚ Συστήθηκε ο Διοικητής της Ανεξάρτητης Αρχής.
- ✚ Αναλύσαμε την σημασία του Λογότυπου της Αρχής.
- ✚ Αναφερθήκαμε στα Όργανα Διοίκησης και στο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✚ Έγινε εκτενής αναφορά στα Στατιστικά στοιχεία των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. και του Μορφωτικού τους επιπέδου.

Αναφέρθηκε στο παρόν κεφάλαιο, ότι τα στελέχη της Α.Α.Δ.Ε. για την εξέλιξη τους εντός αυτής, έχουν την δυνατότητα εκπαίδευσης ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Ο

σκοπός είναι να δοθεί η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αποκτήσουν σταδιακά τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες. Με βάση αυτόν τον στόχο και με βάση τα αποτελέσματα του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιχειρησιακές ανάγκες της Α.Α.Δ.Ε., η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία δημιουργήθηκε για να παρέχει την στοχοθετημένη εκπαίδευση και επιμόρφωση στα στελέχη της Ανεξάρτητης Αρχής και κατ' επέκταση στους Τελωνειακούς υπαλλήλους. Η λειτουργία και ο τρόπος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των Τελωνειακών υπαλλήλων, είναι αυτό που θα διερευνηθεί στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3. Ο Εργασιακός Ρόλος των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Σύμφωνα με τον ορισμό του Οργανισμού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΔΟΡΓ 103960 / 21.3.2017 / ΦΕΚ 968 Β), ο όρος "υπάλληλος" αναφέρεται σε άτομα με φυσικές θέσεις και εργαζόμενους που αποσπώνται στην Α.Α.Δ.Ε., είτε έχουν θέση ευθύνης είτε όχι. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων αποτελείται από τέσσερα (4) γενικά γραφεία, τα οποία απασχολούνται από υπαλλήλους διαφόρων κλάδων (Εφορίας, Τελωνείου, του Χημείου του Κράτους και Διοικητικούς υπάλληλους).

Όλοι οι Τελωνειακοί υπάλληλοι της Ανεξάρτητης Αρχής, ανήκουν στη Γενική Διοίκηση Τελωνείων και στη Γενική Διοίκηση Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης. Η Γ.Δ.Τ., η Γενική Διεύθυνση Ε.Φ.Κ., τα τέσσερα Κεντρικά Τελωνεία (Διεύθυνση Τελωνειακής Διαδικασίας, Διεύθυνση Στρατηγικής Τελωνειακών Ελέγχων και Παραβάσεων, Διεύθυνση Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης και Φόρου Προστιθέμενης Αξίας, Διεύθυνση Δασμολογικών Θεμάτων και Αφορολόγητων Ειδών) και οι Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές, σχηματίζουν ένα σύνολο οργανικών ομάδων της Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων που αποτελούν τον τελωνειακό κλάδο.

Οι στρατηγικοί στόχοι της Γενικής Διοίκησης Τελωνείων και του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης περιλαμβάνουν την προστασία των οικονομικών συμφερόντων της χώρας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη συλλογή και αύξηση των δημόσιων εσόδων με την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου, την προώθηση του νόμιμου εμπορίου και την εφαρμογή τελωνειακών κανονισμών, την προστασία του περιβάλλοντος, της πολιτιστικής κληρονομιάς, της δημόσιας υγείας και της ασφάλειας από την διακίνηση απαγορευμένων και επικίνδυνων προϊόντων, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για τους οικονομικούς φορείς και συναλλασσόμενους, επιτάχυνση των τελωνειακών διαδικασιών και χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και τέλος, εξασφάλιση συνεργασίας με όλες τις ελεγκτικές υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και της φοροδιαφυγής.

Εφαρμόζοντας τον αναθεωρημένο και αποτελεσματικό «Εθνικό Τελωνειακό Κώδικα» (Ν.2960/2001), όπως τροποποιήθηκε του «Ενωσιακού Τελωνειακού Κώδικα» της Εθνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας για την παρακολούθηση προϊόντων που επηρεάζονται από δασμούς

και φόρους, η διαχείριση του Ολοκληρωμένου Τελωνειακού Πληροφοριακού Συστήματος και η ανταλλαγή και διαχείριση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό, διαβιβάζονται μέσω του συστήματος πληροφοριών ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και περιλαμβάνουν θέματα της αρμοδιότητά τους.

Η Γενική Διοίκηση Τελωνείων επίσης, είναι υπεύθυνη για την προστασία της δημόσιας υγείας και ολόκληρης της κοινωνίας στους λιμένες εισόδου και εξόδου της χώρας, στους τελωνειακούς περίβολους και περιοχές, για την προστασία του κοινωνικού συνόλου και την προάσπιση της υγείας. Ασκεί τα καθήκοντά της μέσω των υπηρεσιών της για τον έλεγχο προσωπικού, αποσκευών, αγαθών και μέσων μεταφοράς για τον εντοπισμό παράνομης διακίνησης ναρκωτικών, ψυχικών ή τοξικών ουσιών, όπλων, εκρηκτικών, πυρηνικών υλικών και πόρων που προέρχονται από εγκληματικές δραστηριότητες. Επίσης, καθήκον των τελωνειακών υπαλλήλων είναι ο έλεγχος για την εξάλειψη των πολιτιστικών αντικειμένων, πειρατικών προϊόντων, παραποιημένων προϊόντων, ρευστών διαθέσιμων που δηλώνονται από άτομα που εισέρχονται και εξέρχονται από την χώρα, άσεμνων υλικών και παραβιάσεων που σχετίζονται με τη μεταφορά, την αλιεία και την αλιεία στα διεθνή ύδατα, την παράνομη μετανάστευση, εγκληματικές δραστηριότητες που προκαλούνται από άτομα που εισέρχονται ή εξέρχονται από την κοινότητα, την προστασία του περιβάλλοντος, την εμπορία δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, τα άγρια και σπάνια ζώα και φυτά, τις παραβιάσεις που ανακαλύφθηκαν κατά τη διαδικασία ελέγχου που εκχωρούνται από Ειδικές Κοινότητες - Εθνικούς Κανονισμούς, Διεθνείς Συνθήκες και συμφωνίες, που έχουν σχεδιαστεί για την προστασία των εθνικών συμφερόντων και των συμφερόντων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να οπλοφορούν, όταν εκτελούν καθήκοντα ελέγχου και δίωξης. Σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, έχουν καθοριστεί οι όροι μεταφοράς όπλων, η χρήση όπλων, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και η προμήθεια των απαραίτητων όπλων. Οι υπηρεσίες των Τελωνείων συνεργάζονται με άλλες υπηρεσίες εντός και εκτός της δικαιοδοσίας τους, όπως η Αστυνομία και το Λιμενικό Σώμα όπου τους παρέχουν την συνδρομή τους όποτε θεωρηθεί απαραίτητο.

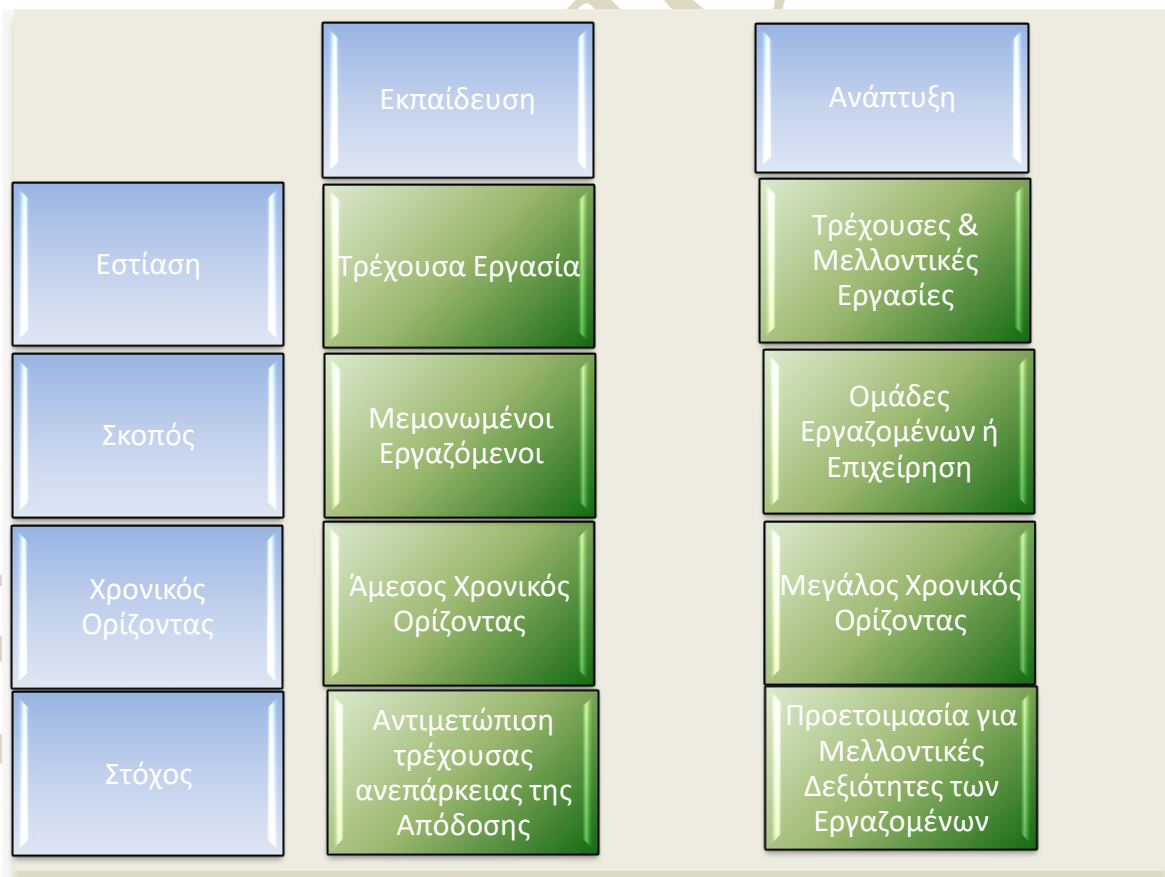
Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του εξαγωγικού της εμπορίου, η Υπηρεσία Τελωνείων συνεργάζεται με τους οικονομικούς παράγοντες της χώρας και τους διεθνείς οργανισμούς εμπορίου και διακίνησης εμπορευμάτων για τη διασφάλιση της

ενημέρωσης και των παραγωγικών, εισαγωγικών και εξαγωγικών φορέων, καθώς και την εξασφάλιση των δικαιωμάτων ίσης μεταχείρισης.

3.1. Η Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Αυτό που η Ν. Παπαλεξανδρή (2008) αποκαλεί «εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού», είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αν και συνήθως θεωρείται το ίδιο, είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Σύμφωνα με έρευνα του Τζωρτζάκη (2014), η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στο να βοηθά τους εργαζομένους να διορθώσουν τις ελλείψεις στην απόδοση τους, ενώ η ανάπτυξη προσπαθεί να παρέχει στους εργαζόμενους τις δεξιότητες που χρειάζεται η εταιρεία στο μέλλον. Τα παραπάνω περιεχόμενα, φαίνονται στο διάγραμμα 7 ως εξής:

Διάγραμμα 7. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν.



Πηγή: Τζωρτζάκης, (2014).

3.1.1. Η Σημασία της Εκπαίδευσης

Με την εκπαίδευση βελτιώνεται η ατομική και ομαδική απόδοση, άρα και κατ' επέκταση η απόδοση όλης της επιχείρησης. Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να επιτύχουν την στοχοθεσία τους γρήγορα, εύκολα και χωρίς να νιώσουν πίεση. Ενώ η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης αναγνωρίζεται από τις επιχειρήσεις, σπάνια δίνουν προτεραιότητα στο να εγκριθούν τα ανάλογα εκπαιδευτικά κονδύλια, ειδικά αν υπάρχουν οικονομικές δυσχέρειες που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Επίσης, υπάρχει και ο ενδοιασμός που προβάλλεται από τους οικονομικούς διευθυντές στο ότι θα πληρώσουν για να εκπαιδεύσουν τον υπάλληλο και κάποια στιγμή ίσως αποχωρήσει. (Βακόλα και Νικολάου, 2019. Psycho, 2009:451-474).

Ο διάσημος Αμερικανός συγγραφέας Zig Ziglar, απάντησε πολύ καλά στο ενδεχόμενο αποχώρησης ενός υπαλλήλου που έχει πληρώσει για να εκπαιδευτεί. Είπε, ότι «το χειρότερο πράγμα από την εκπαίδευση και την απώλεια υπαλλήλων σου, είναι να τους αφήσεις ανεκπαιδευτους και να τους κρατήσεις». Όμως ο επιχειρηματίας Richard Branson είπε το ακόμα πιο εύστοχο, ότι «εκπαιδεύει τους ανθρώπους για να μπορούν να φύγουν και τους μεταχειρίζεται πολύ καλά για να θέλουν να μείνουν» (Az Quotes, 2014).

3.2. Η Εκπαίδευση των Τελωνειακών Υπαλλήλων πριν την δημιουργία της Α.Α.Δ.Ε.

Η πρακτική εκπαίδευση των Δ.Υ. και των υπαλλήλων του Νομικού Προσώπου Δημόσιου Δικαίου είναι το δικαίωμα των υπαλλήλων και διέπεται από τον νόμο περί εργαζομένων (Ν.3528/9.9.2007/ΦΕΚ Α' 26), νόμος περί «Κύρωσης του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο Δ, Άρθρο 47, Παράγραφος 1, αναφέρει ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται βάσει της συμμετοχής του εργαζομένου στο εισαγωγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης και μεταπτυχιακών προγραμμάτων ή κύκλων εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά, αυτές οι διαδικασίες εκτελούνται στην Ελλάδα και κυρίως μέσα στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή στο εξωτερικό.

Σύμφωνα με το Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α'/11.4.1991), περί εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων συναφών κανονισμών και ιδίως με το άρθρο 32, όλα τα τμήματα δημόσιας υπηρεσίας

πρέπει να έχουν τουλάχιστον μια μονάδα κατάρτισης, ανάλογα με τη δομή τους. Το καθήκον της μονάδας εκπαίδευσης, είναι να οργανώνει και να εφαρμόζει ένα εκπαιδευτικό σχέδιο για την παροχή επαγγελματικής κατάρτισης στους υπαλλήλους και τη συνέχιση της συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Επομένως, σύμφωνα με τον Ν.2343/1995 (ΦΕΚ 211 Α/11.10.1995), ιδρύθηκε η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, εποπτευόμενη από το Υπουργείο Οικονομικών έχοντας διοικητική και οικονομική αυτονομία. Το Υπουργείο Οικονομικών συνεργάζεται με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες για τη μελέτη και έρευνα των εκπαιδευτικών καθηκόντων του Υπουργείου Οικονομικών και των νομικών προσώπων που βρίσκονται υπό την επίβλεψή του, προκειμένου να διαμορφώσει σχετικά εκπαιδευτικά σχέδια για τη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και τις ιδανικότερες κοινωνικές υπηρεσίες, αλλά και την αρίστη επιμόρφωση των στελεχών άλλων υπηρεσιών της χώρας και του εξωτερικού.

Η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, στεγάζεται σε ένα κτίριο προσαρμοσμένο για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Ο κατάλογος των Εκπαιδευτών περιλαμβάνει έμπειρα στελέχη από το Υπουργείο Οικονομικών, το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και καθηγητές πανεπιστημίων, χωρίς να υπηρετούν ως μόνιμοι εκπαιδευτές. Οι περισσότερες από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της Σχολής χρηματοδοτούνται από κοινού από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ελληνικό Δημόσιο, μέσω των Επιχειρησιακών Σχεδίων Πλαισίου Στήριξης της Κοινότητας Β' και Γ'. Τα προσανατολισμένα προγράμματα των Τελωνειακών είναι η εισαγωγική εκπαίδευση, η επιμόρφωση, η βασική κατάρτιση και τα εξειδικευμένα προγράμματα γενικού ενδιαφέροντος (π.χ. διοίκηση, πληροφορική, εξυπηρέτηση του πολίτη κ.α.). Επίσης, αποκλειστικές διαδικασίες που αφορούν μόνο τα τελωνεία, όπως ο τελωνειακός κώδικας, τελωνειακές διαδικασίες, δασμοί κ.λπ., έχουν εφαρμοστεί προγράμματα στην Αθήνα και σε άλλες περιοχές για να διευκολύνει τους ασκούμενους υπαλλήλους εκτός Αττικής, μειώνοντας το κόστος ταξιδιού και διαμονής τους.

Η Σ.Ε.Υ.Υ.Ο., ενδεικτικά πραγματοποίησε 1.152 εκπαιδευτικά προγράμματα από το 1996 έως το 2005, καλύπτοντας θέματα όπως τη διαχείριση, την πληροφορική και εξειδικευμένα προγράμματα του Υπουργείου Οικονομικών, όπως η φορολογία, τα τελωνειακά,

τα θέματα του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, του χημείου του Κράτους, της Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος και της Οικονομικής Επιθεώρησης. Ο αριθμός των εκπαιδευομένων ήταν 73.593 και αφιερώθηκαν 2.483.662 ώρες εργασίας, ενώ το κόστος εκπαίδευσης ήταν 18.511.205 εκατομμύρια ευρώ (Πασσάς και Τσέκος, 2004:74. Τενέντες, 2009).

Στο πλαίσιο της δημοσιονομικής εξυγίανσης και της αναδιοργάνωσης της δομής και των λειτουργιών του ελληνικού κράτους, η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών καταργήθηκε στις 30.06.2011 και απορροφήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν.3895/2010 (ΦΕΚ 206 Α'). Όπως αναφέρεται στην αιτιολογική έκθεση αριθ. Ν.3895/2010, το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει το σχέδιο νόμου είναι η ορθολογική αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα για τον περιορισμό του πεδίου εφαρμογής της για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση, ενώ ο εθνικός προϋπολογισμός δεν θα βασίζεται στην αυστηρή δημοσιονομική πολιτική που εφαρμόζεται σε συνδυασμό με σχέδια εφαρμογής και σταθεροποίησης. Η επιβάρυνση του κόστους λειτουργίας των υπηρεσιών και των ιδρυμάτων, δεν είναι πλέον προς το δημόσιο συμφέρον (Αιτιολογική Έκθεση, 2010).

Το 2013 μετά την Απόφαση του τότε Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων Δ6Α 1153490/08.10.13 (ΦΕΚ 2579/Β/11.10.13), ιδρύθηκε το Εκπαιδευτικό Τμήμα Προγραμματισμού και Υλοποίησης του Υπουργείου Οικονομικών και πιο συγκεκριμένα το τμήμα Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που υπάγεται μέσα σ' αυτό. Με τον Οργανισμό του Υπουργείου Οικονομικών (Π.Δ. 111/29.08.14/ΦΕΚ 178 Α), το τμήμα μετονομάστηκε σε Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Τμήμα Ε') της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και η κύρια ευθύνη του είναι να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπηρεσιών της Γ.Γ.Δ.Ε., όπως επίσης να σχεδιάσει, οργανώσει και υλοποιήσει εκπαιδευτικά εγχώρια προγράμματα και να συντονίσει τα Ευρωπαϊκά, σε συνεργασία με το ΙΝ. ΕΠ. (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

3.3. Η Εκπαίδευση των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα πλαίσια της Α.Α.Δ.Ε. και της Ε.Ε.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, παρέχει ψηφιακά προγράμματα κατάρτισης και υλικό για τελωνειακά θέματα. Παρέχει διαδικτυακά μαθήματα και υλικό, για την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών και την προώθηση σωστών τελωνειακών πρακτικών. Αυτό το υλικό, δημιουργήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε συνεργασία με τις τελωνειακές διοικήσεις αλλά και τους εμπορικούς εκπροσώπους των κρατών - μελών. Άτομα που ενδιαφέρονται είτε είναι πολίτες είτε υπάλληλοι, μπορούν να κάνουν χρήση στο περισσότερο υλικό. Ωστόσο, υπάρχει υλικό που περιέχει ευαίσθητα δεδομένα και απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα.

Τα ηλεκτρονικά μαθήματα (e-courses), που αφορούν τους τελωνειακούς υπαλλήλους είναι:

- i. Το πρόγραμμα UCC, που ασχολείται με τον Ενωσιακό Τελωνειακό Κώδικα και περιλαμβάνει ενότητες ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (επίπεδο εισαγωγικό, επισκοπικό και προχωρημένο επίπεδο).
- ii. Το EORI πρόγραμμα - οικονομικός φορέας εγγραφής και αριθμός αναγνώρισης (Economic Operators Registration and Identification number), ο οποίος περιλαμβάνει την εφαρμογή του αριθμού εγγραφής και ταυτοποίησης των οικονομικών φορέων.
- iii. Οι απλουστευμένες διαδικασίες (SP – Simplified Procedures) και απλουστευμένες διαδικασίες ενιαίας άδειας (SASP – Single Authorisation for Simplified Procedures), που περιλαμβάνουν απλουστευμένες τελωνειακές διαδικασίες (SP) και απλοποιημένες τελωνειακές διαδικασίες ενιαίας άδειας (SASP).
- iv. Πρόγραμμα αναζήτησης αυτοκινήτων (Car Search), το οποίο περιλαμβάνει τον τρόπο αναζήτησης αυτοκινήτων που χρησιμοποιούνται για λαθρεμπόριο προϊόντων.
- v. Το πρόγραμμα IPR (Intellectual Property Rights), που ασχολείται με την επιβολή των Πνευματικών Δικαιωμάτων Ιδιοκτησίας (Π.Δ.Ι.) στα σύνορα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- vi. Πρόγραμμα SAMANCTA, το οποίο πρόγραμμα αφορά τη δειγματοληψία προϊόντων. Αυτό το μάθημα, παρέχει λεπτομερείς πρακτικές και οδηγίες για το πώς να χρησιμοποιήσετε το SAMANCTA. Ο σκοπός είναι να βοηθήσουν τους τελωνειακούς υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ευθύνονται για τη δειγματοληψία προϊόντων

να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή δειγματοληψία και επεξεργασία εργαστηριακών δειγμάτων.

- vii. Τέλος, το πρόγραμμα ελέγχου ναρκωτικών ουσιών (Drug Precursors Control), που καλύπτει το ισχύον νομικό πλαίσιο, τις οδηγίες και πρακτικές πληροφορίες για το πώς οι εγκληματίες μπορούν να μετατρέψουν τις πρόδρομες ναρκωτικές ουσίες και πώς να το αποφύγουν.

Παρέχονται επίσης, ηλεκτρονικά βιβλία (e-books) με βάση τις υφιστάμενες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή παρόμοια χρήσιμα έγγραφα. Τα ηλεκτρονικά βιβλία διευκολύνουν τη χρήση των πληροφοριών και εμπλουτίζονται από διαδραστικές δραστηριότητες εκμάθησης πολυμέσων, βελτιώνοντας έτσι τη διατήρηση και την κατανόηση διαφορετικών εννοιών. Ένα ηλεκτρονικό βιβλίο που είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ασχολείται με τους εξουσιοδοτημένους οικονομικούς φορείς με κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Authorised Economic Operators Guidelines). Ισχύει για εγκεκριμένους οικονομικούς φορείς, οι οποίοι περιγράφουν τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εφαρμόζεται σε εξουσιοδοτημένους οικονομικούς φορείς, εμπλουτίζει διαδραστικές δραστηριότητες μάθησης πολυμέσων και στοχεύει στο να συμπληρώσει αποτελεσματικά το ηλεκτρονικό πρόγραμμα γι' αυτούς.

Σε συνεργασία με δημόσιους και ιδιωτικούς εμπειρογνώμονες από κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων (Π.Ο.Ε.) και άλλους διεθνείς πόρους, έχουν ληφθεί σημαντικά μέτρα. Έχει διαμορφωθεί το Πλαίσιο Τελωνειακής Επάρκειας (Customs Competency Framework) της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο είναι ένα γενικό μοντέλο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που πρέπει να διαθέτουν οι τελωνειακοί υπάλληλοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Καθορίζει επίσης, ρόλους στην εργασία βάσει των τελωνειακών αρμοδιοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το πλαίσιο περιλαμβάνει διάφορα εργαλεία ανάπτυξης ικανοτήτων σχεδιασμένα ειδικά για τελωνεία και τους υπαλλήλους τους και αντίστοιχα καθορισμένα επίπεδα επάρκειας. Ο σκοπός του πλαισίου, είναι να βελτιωθεί περαιτέρω Τελωνειακή υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό το πλαίσιο έχει τη μορφή ενός πλαισίου επαγγελματικών ικανοτήτων στον τελωνειακό τομέα και ο τελικός του στόχος είναι να δημιουργηθεί μια κοινή βάση εντός της Ευρώπης, η οποία θα αποτελέσει την

αφετηρία για την ανάπτυξη ενός προγράμματος τελωνειακής κατάρτισης που θα συντονίζεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με βάση αυτό το πλαίσιο ικανοτήτων και τους σχετικούς τελωνειακούς ρόλους, αναπτύχθηκε το πρόγραμμα τελωνειακής επιμόρφωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης με τελωνειακά οφέλη για συγκεκριμένες ομάδες στόχους.

Τέλος, η διαδικασία διαπίστευσης και οι ετικέτες ποιότητας για τα τελωνειακά ακαδημαϊκά μαθήματα έχουν προωθηθεί και σύντομα θα τεθούν σε χρήση, γεγονός που θα επιτρέψει την εμφάνιση πιστοποιητικών ποιότητας σε ακαδημαϊκά προγράμματα που σχετίζονται με τα τελωνεία (masters, Bachelors, modules). Αυτό θα εξασφαλίσει, ότι παρέχεται διασφάλιση ποιότητας σε ακαδημαϊκά ιδρύματα και στους φοιτητές των ισοδύναμων προγραμμάτων, συντονίζοντας περαιτέρω και βελτιώνοντας τα πρότυπα τελωνειακής απόδοσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

3.4 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) ιδρύεται το 1983 με τον Ν.1388/1983.ΦΚ 113/ τ. Α/ 29.08.1983 που αφορούσε στην «Ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» και με το Π.Δ. 57/2007/ΦΕΚ 59/τ. Α/14.03.2007 στην συνέχεια, μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Η έδρα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η Αθήνα, έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και ελέγχεται από τον Υπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Ο σκοπός του είναι (Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2021):

- Ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της καινοτομίας, της έρευνας και της τεκμηρίωσης.
- Η δημιουργία στελεχών της διοίκησης, με επιτελικό και αναπτυξιακό χαρακτήρα.
- Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Αποτελείται από τις εξής εκπαιδευτικές μονάδες (Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2021):

- ✓ Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (Ι.Τ.Ε.Κ.), η οποία αποτελεί την ερευνητική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και την πύλη δεδομένων και

πληροφοριών, παράγοντας διοικητική τεχνογνωσία και καινοτομία, αξιοποιώντας μελέτες, έρευνες, πρακτικές και διεθνείς τάσεις που αφορούν την λειτουργία και την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

- ✓ Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, η οποία τροφοδοτεί τη δημόσια διοίκηση με επιτελικά στελέχη υψηλής εξειδίκευσης και σύγχρονης εκπαίδευσης.
- ✓ Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ), το οποίο είναι επιφορτισμένο με την επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω των πιστοποιημένων προγραμμάτων τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που δημιουργούνται σε συνεργασία με Εσωτερικές Ομάδες Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε Ν.Π.Δ.Δ., Δήμους και Περιφέρειες.

3.5 Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία (Σύσταση και Σκοπός)

Αναγνωρίζοντας την αξία της εκπαίδευσης, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων προσπάθησε να ιδρύσει την Φορολογική και Τελωνιακή Ακαδημία σχεδόν από την δημιουργία της, η οποία άρχισε να λειτουργεί στις 15 Μαΐου του 2017 (ΦΕΚ 3411, τόμος Β' / 24.10.2016).

Ο κύριος στόχος της Αρχής είναι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, για τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων και κατ' επέκταση την εξυπηρέτηση ολόκληρης της κοινωνίας.

Η Ακαδημία λοιπόν, έχει αναπτύξει και εφαρμόσει μια μέθοδο για τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών. Προγραμματίζει, σχεδιάζει, οργανώνει και εφαρμόζει μια διπλή μορφή εκπαιδευτικού σχεδίου, όπου το ένα είναι το βασικό σχέδιο σπουδαστών εκπαίδευσης και το άλλο είναι το σχέδιο της ενημέρωσης και συνεχούς εκπαίδευσης, δηλαδή της επιμόρφωσης (έλπις Ζάχος, 2020).

Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

Δομή και Λειτουργία

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ



6

Πηγή Εικόνας: έλτις Ζάχος, 2020 (ιστοσελίδα: SlidePlayer.gr)

Το καθήκον της ΦΟ.Τ.Α. στο πλαίσιο του στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδίου της Ανεξάρτητης Αρχής, είναι η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση των ανθρώπινων πόρων της.

Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρησιακοί στόχοι της Ακαδημίας είναι:

- I. Η σχεδίαση της εκπαιδευτικής στρατηγικής της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.
- II. Η ανίχνευση αρχικά και η μελέτη μεταγενέστερα, των εκπαιδευτικών αναγκών της Ανεξάρτητης Αρχής.
- III. Η υποστήριξη σε εκπαιδευτικό επίπεδο, για την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών δράσεων και άλλων πρωτοβουλιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.
- IV. Ο σχεδιασμός και υλοποίηση ενημερωτικών προγραμμάτων, κατάρτισης και επιμόρφωσης, αλλά και εξειδίκευσης των υπαλλήλων της Αρχής.
- V. Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των γνώσεων και των πληροφοριών που διαχέονται σε αυτούς και σχετίζονται με αρμοδιότητες της

Ανεξάρτητης Αρχής, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους, όπως επίσης και να παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικές υπηρεσίες.

- VI. Να υπάρχει μέριμνα εάν είναι απαραίτητο, όχι μόνο πιστοποίηση των προγραμμάτων που διεξάγει η ΦΟ.Τ.Α., αλλά και πιστοποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων που αποκτώνται από την εκπαίδευση.
- VII. Υπό την εξουσία της Αρχής, σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν προγράμματα πληροφόρησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης για επιστημονικά και επαγγελματικά ιδρύματα, ιδιωτικούς και δημόσιους υπαλλήλους.
- VIII. Σχέδια ενημέρωσης και δράσεις που πραγματοποιούνται από ελληνικούς και ξένους οργανισμούς στο πλαίσιο της εφαρμογής του σχεδίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και για την ανταλλαγή γνώσεων, βέλτιστων πρακτικών και πληροφοριών. Πρόκειται για μια διεθνική συμφωνία για την τεχνική βοήθεια, την ανταλλαγή και την κατάρτιση των σχετικών υπαλλήλων. Ο στόχος είναι να διευκολυνθεί η μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων στη χώρα ή σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και όχι μόνο, που έχουν υιοθετήσει με επιτυχία βέλτιστες πρακτικές και πρότυπα.
- IX. Η λειτουργία της βιβλιοθήκης.
- X. Η διενέργεια επιστημονικών ερευνών και εκπονήσεις μελετών.
- XI. Οι διοργανώσεις διαλέξεων και συνεδριών με τους σκοπούς των δράσεων.
- XII. Οι αναθέσεις για την συγγραφή εγχειριδίων και εκπαιδευτικού υλικού.
- XIII. Η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες των υπαλλήλων της Αρχής για τα γνωστικά τους αντικείμενα.

Το βασικό πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι το κύριο έργο της Ακαδημίας το οποίο στοχεύει να παρέχει στους νέους υπαλλήλους βασικές γνώσεις και δεξιότητες, την επαγγελματική τους κατάρτιση και εξειδίκευση σύμφωνα με βασικούς λειτουργικούς τομείς, τον κλάδο και τον τεχνικό ρόλο. Αυτή η μέθοδος βασίζεται σε υψηλής ποιότητας ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς δείκτες, που οδηγούν στο σχεδιασμό του κοινού πυρήνα όλων των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με τις βασικές γνώσεις, την θεωρητική και πρακτική κατάρτιση και

όλα αυτά, με τη μορφή τμηματικών δραστηριοτήτων της Ανεξάρτητης Αρχής. Στο τελικό στάδιο του σχεδίου, ειδικές γνώσεις θα παρέχονται σε κάθε λειτουργικό τομέα, με έμφαση στην πρακτική εκπαίδευση.

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε., η Ακαδημία δίνει επίσης προτεραιότητα στη συνεχή εκπαίδευση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού της (Πυλώνας 2) και στόχος της είναι να συμμετέχει σε τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ετησίως.

3.5.1. Οι Εκπαιδευτές της Ακαδημίας

Η ΦΟ.Τ.Α. για να πραγματοποιήσει την εισαγωγική εκπαίδευση για τους νέους υπαλλήλους ή την επιμόρφωση υπαλλήλων, κατάρτισε μια έγκυρη λίστα τριετής ισχύς με εξειδικευμένους μη μόνιμους εκπαιδευτές που αποτελείται από υπαλλήλους με εργασιακή και διδακτική εμπειρία.

Τα κριτήρια για την επιλογή των εκπαιδευτών είναι τα εξής:

- i. Διοικητική εμπειρία σε θέση ευθύνης.
- ii. Εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο που πρόκειται να διδάξει, εντός και εκτός από το περιβάλλον της Ανεξάρτητης Αρχής.
- iii. Πιστοποιημένη διδακτική εμπειρία στην εκπαίδευση ενηλίκων, είτε μέσω Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είτε μέσω Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π..
- iv. Πιστοποιήσεις από τίτλους σπουδών και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.
- v. Τυχόν συγγραφικά έργα, δημοσιεύσεις και παρουσιάσεις σε συνέδρια και ημερίδες.

Εκτός από τη διδασκαλία, οι ευθύνες του εκπαιδευτή περιλαμβάνουν επίσης την προετοιμασία παρουσιάσεων/διαλέξεων, τη συγγραφή διδακτικού υλικού και την προετοιμασία και αξιολόγηση γραπτών εξετάσεων για τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων.

3.6 Η Εκπαίδευση των Νεοεισερχόμενων – Η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση – Η Εκπαίδευση Εξ Αποστάσεως (e- Learning)

Με το έγγραφο ΦΟ.Τ.Α. 1075014/15.5.2018 αριθμό πρωτοκόλλου της Ακαδημίας, ορίζεται ο Κανονισμός για την Υποχρεωτική Εκπαίδευση για τους εργαζόμενους της

Ανεξάρτητης Αρχής. Αυτός ο κανονισμός καθορίζει την εκπαιδευτική διαδικασία, τη δομή του προγράμματος σπουδών, την επιλογή των εκπαιδευομένων, τις υποχρεώσεις τους, το σύστημα και τα κριτήρια αξιολόγησής τους. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Δ.Α.Δ.) συνέταξε μια λίστα ατόμων που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στο υποχρεωτικό εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα και συνεργάστηκε με την Ακαδημία για την κατανομή και την ταξινόμησή τους σε λειτουργικούς τομείς.

Η διάρκεια της εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους τελωνειακούς υπαλλήλους, είναι το πολύ χίλιες τριακόσιες πενήντα (1.350) εργάσιμες ώρες εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα σχεδιάζεται από την ΦΟ.Τ.Α. και εγκρίνεται από τον Διοικητή. Διεξάγεται σε στάδια στα οποία αναμένεται ότι οι εκπαιδευόμενοι θα εξοικειωθούν με το δημόσιο τομέα, τα αντικείμενα της Ανεξάρτητης Αρχής και τη θεωρητική εκπαίδευση στους λειτουργικούς τομείς της Αρχής. Επίσης, επισκέπτονται τις Διευθύνσεις της Α.Α.Δ.Ε. και πραγματοποιούν τις πρακτικές τους.

Μετά την ολοκλήρωση της θεωρητικής εκπαίδευσης και σύμφωνα με την απόφαση του Διευθυντή της Ακαδημίας, η μέγιστη περίοδος πρακτικής άσκησης που πραγματοποιείται στις Διευθύνσεις της Ανεξάρτητης Αρχής είναι τετρακόσιες είκοσι (420) ώρες. Θα κατευθυνθούν στο τμήμα υπό την επίβλεψη έμπειρου προσωπικού (μέντορες), που θα τους καθοδηγήσει σύμφωνα με τις διαδικασίες της Ακαδημίας και ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη της διαδικασίας και τον εντοπισμό της ανάγκης βελτίωσης των υπαλλήλων. Πριν από το τέλος της πρακτικής άσκησης, ο εκπαιδευτής θα προετοιμάσει μια έκθεση αξιολόγησης, η οποία θα λαμβάνει υπόψη το έργο, την προσωπικότητα, την ικανότητα, την αποτελεσματικότητα, την ταχύτητα, το αίσθημα ευθύνης, την ικανότητα συνεργασίας, την κοινωνική συμπεριφορά και το ήθος του εκπαιδευόμενου. Η έκθεση θα σταλεί στην ΦΟ.Τ.Α., θα κοινοποιηθεί στην εποπτική ομάδα των Μόνιμων Εκπαιδευτών και λαμβάνεται υπόψη στον τελικό βαθμό.

Οι εκπαιδευόμενοι υποχρεούνται να συνεχίσουν να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία σύμφωνα με το γενικό πρόγραμμα σπουδών και το χρονοδιάγραμμα, αλλά υποχρεούνται επίσης να λάβουν μέρος στις γραπτές και προφορικές εξετάσεις και σε οποιαδήποτε άλλη μορφή εξέτασης.

Η Ακαδημία λαμβάνει υπόψη τις εκπαιδευτικές ανάγκες, γνώσεις και δεξιότητες που αναζητά το προσωπικό της Αρχής. Έχοντας αυτό ως γνώμονα, αναγνωρίζει τις δυσκολίες του προσωπικού της στην Περιφέρεια που δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τα δια ζώσης

προγράμματα με την ίδια άνεση που το κάνουν οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε Υπηρεσίες των μεγαλυπόλεων. Έτσι λοιπόν, σχεδίασε τα προγράμματα e-learning που επιτρέπει στο προσωπικό της Α.Α.Δ.Ε. να πραγματοποιήσει τον απαιτούμενο χρόνο εκπαίδευσης για να επιτύχει την πιο αποτελεσματική λειτουργία των Υπηρεσιών της και να βελτιώσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Επομένως, σε συνεργασία με τη Γ.Γ.Π.Σ. (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων) του Υπουργείου Οικονομικών, δημιουργήθηκε η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης της Ακαδημίας. Οι υπάλληλοι της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων μπορούν να έχουν πρόσβαση μέσω της ηλεκτρονικής διεύθυνσης (<https://elearning.aade.gr>). Η πλατφόρμα παρέχει σύγχρονες λειτουργίες μάθησης μέσω του λογισμικού Moodle και παρέχει σύγχρονη μάθηση μέσω του σύγχρονου λογισμικού μάθησης Big Blue Button.

Τα ηλεκτρονικά μαθήματα που προσφέρονται καλύπτουν μικρό αριθμό εκπαιδευτικών θεμάτων, όπως εισαγωγή στη λογιστική, κατάσχεση εισπρακτέων λογαριασμών τρίτων, έλεγχος εμπορευματοκιβωτίων, ηλεκτρονικά μητρώα πλοίων και τη νέα οικονομική ταξινόμηση του κρατικού προϋπολογισμού. Παρέχει επίσης προγράμματα που εκπονήθηκαν από την Ε.Ε., όπως αυτά που αφορούν το φόρο προστιθέμενης αξίας και πληροφορίες σχετικά με εξουσιοδοτημένους οικονομικούς φορείς (ΑΕΟ-Authorised Economic Operator). Το υποστηρικτικό εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αλλά και το δια ζώης, δημοσιεύεται στην πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης της Ακαδημίας η οποία είναι προσβάσιμη μέσω email.

3.7 Εκπαιδευτικά προγράμματα –Ευρωπαϊκές Συνεργασίες

Τα μαθήματα βασικής εκπαίδευσης είναι το κύριο μέρος των εργασιών της Ακαδημίας, με στόχο την παροχή βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων στους νεοσύλλεκτους. Οι νέοι υπάλληλοι πρέπει πρώτα να σπουδάσουν στην ΦΟ.Τ.Α., για να μπορέσουν να αναλάβουν αρμοδιότητες στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. Η Ακαδημία οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα και για τους υπόλοιπους υπαλλήλους, τα οποία δημοσιεύονται στον ιστότοπο της Ανεξάρτητης Αρχής κάθε μήνα. Μέσω αυτής της ιστοσελίδας οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν για τα προγράμματα εκπαίδευσης με τα ωρολόγια προγράμματα και τις προσκλήσεις τους (ΑΑΔΕ. Προγράμματα Εκπαίδευσης, 2021).

Το εκπαιδευτικό υλικό και τα εκπαιδευτικά προγράμματα των σεμιναρίων, αναρτώνται στην Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας. Μόνο πιστοποιημένοι χρήστες (υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε.), έχουν πρόσβαση σε αυτό το υλικό μέσω του εικονιδίου «ηλεκτρονική βιβλιοθήκη» (“e-library”) στην επιφάνεια εργασίας του υπηρεσιακού υπολογιστή τους.

Για να συμμετάσχει κάποιος υπάλληλος στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Ακαδημίας, πρέπει πρώτα εκείνη να στείλει πρόσκληση σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή τμήματα της Αρχής και να απαντήσουν με την σειρά τους, στέλνοντας μια φόρμα με τις λεπτομέρειες των υπαλλήλων που ενδιαφέρονται για το πρόγραμμα. Η τελική επιλογή των εκπαιδευομένων καθορίζεται από το Συμβούλιο της Ακαδημίας, το οποίο θα ενημερώσει τις υπηρεσίες που υπηρετούν οι υπάλληλοι για την συμμετοχή τους στο επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Μόνο οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι της Ανεξάρτητης Αρχής που αποφοιτούν από την Ακαδημία, μπορούν να συμμετάσχουν στα εξειδικευμένα ευρωπαϊκά προγράμματα Customs, Celbet και Fiscalis.

3.7.1 Πρόγραμμα Customs 2021-2027

Η Ακαδημία συντονίζει το τρέχον πρόγραμμα της Τελωνειακής Συνεργασίας της Ε.Ε. (Customs 2021-2027), με προϋπολογισμό 950,3 εκατομμύρια Ευρώ από 523 εκατ. Ευρώ την περίοδο 2014-2020. Το σχέδιο καλύπτει την περίοδο 2021-2027 και παρέχει στις εθνικές τελωνειακές διοικήσεις των κρατών μελών την ευκαιρία να δημιουργήσουν και να ανταλλάξουν πληροφορίες και εμπειρογνωμοσύνη. Επιδιώκει την από κοινού ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων πληροφορικής σε ολόκληρη την Ευρώπη και τη δημιουργία ενός δικτύου, που θα συγκεντρώνει αξιωματούχους από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή του σχεδίου με την υποστήριξη της Επιτροπής Customs 2021, η οποία απαρτίζεται από εκπροσώπους από κάθε κράτος μέλος. Εκτός από τα είκοσι οκτώ (28) κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υποψήφια κράτη μέλη και πιθανές υποψήφιες χώρες συμμετείχαν επίσης σε αυτό το ευρωπαϊκό τελωνειακό πρόγραμμα.

Ο γενικός στόχος του προγράμματός τους είναι η υποστήριξη της λειτουργίας και του εκσυγχρονισμού της Τελωνειακής Ένωσης, ώστε να ενισχυθεί η εσωτερική αγορά μέσω της συνεργασίας των συμμετεχόντων χωρών. Τα περισσότερα από τα κονδύλια για αυτό το σχέδιο θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη ενός φιλόδοξου συνόλου ηλεκτρονικών τελωνείων και

συστημάτων πληροφορικής που προβλέπονται στον Τελωνειακό Κώδικα της Ένωσης (Ε.Τ.Κ.), για να αντιμετωπιστεί η συνεχώς αυξανόμενη εμπορική ροή και η αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις όπως είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και το blockchain.

Ο ειδικός στόχος του προγράμματος, είναι να υποστηρίξει τις τελωνειακές αρχές ώστε να τους επιτρέψουν να προστατεύσουν αποτελεσματικά και να διαφυλάξουν τα οικονομικά συμφέροντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα κράτη μέλη επίσης, επιδιώκουν την προστασία των πολιτών και του περιβάλλοντος, τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Τελωνειακών Διοικήσεων και ταυτόχρονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών που δραστηριοποιούνται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμα, επιδιώκουν την αύξηση της ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ εθνικών τελωνειακών διοικήσεων για τον καλύτερο εντοπισμό της ροής επικίνδυνων και παραποιημένων εμπορευμάτων. Ήδη το πρόγραμμα Customs επιτρέπει στην Επιτροπή να διαχειρίζεται πάνω από σαράντα (40) ευρωπαϊκά συστήματα πληροφορικής που βοηθούν στον έλεγχο εισαγωγών – εξαγωγών και διαμετακομίσεων των εμπορευμάτων. Τέλος, να συνεχιστεί η διευκόλυνση των αυξανόμενων εμπορικών επιπέδων, όπου μόνο πέρυσι οι τελωνειακές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης χειρίστηκαν 331 εκατ. δηλώσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Λειτουργικά το σχέδιο «Customs 2021-2027», αναζητά υποστήριξη μέσω των δράσεων του για την προετοιμασία και την αποτελεσματική εφαρμογή των νόμων και πολιτικών της Ε.Ε. στον τελωνειακό τομέα. Να συμβάλλει επίσης στην ανάπτυξη, βελτίωση, λειτουργία και υποστήριξη του ευρωπαϊκού τελωνειακού συστήματος πληροφοριών, να βοηθήσει τις Τελωνειακές Αρχές να εντοπίσουν, να αναπτύξουν, να μοιραστούν και να εφαρμόσουν τις βέλτιστες εργασιακές πρακτικές, δεξιότητες και ικανότητες τελωνειακών υπαλλήλων και τελικά να βελτιώσουν τις διεθνείς τελωνειακές αρχές και τρίτων χωρών, καθώς και οργανισμών και οικονομικών φορέων άλλων κυβερνητικών αρχών.

Οι ενέργειες που χρηματοδοτούνται από το σχέδιο Customs 2021-2027, είναι ανοιχτές για τις υπηρεσίες και το προσωπικό της Ανεξάρτητης Αρχής και συμπεριλαμβάνουν κοινές δράσεις με σεμινάρια, εργαστήρια και επισκέψεις εργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αποκτήσουν ή να αυξήσουν την εμπειρία τους σε τελωνειακές υποθέσεις. Μέσω κοινών δράσεων κατάρτισης για την υποστήριξη των απαραίτητων επαγγελματικών

δεξιοτήτων και γνώσεων επίσης, αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους στην πληροφορική και τη τεχνολογία.

3.7.2 Πρόγραμμα CELBET (Customs Eastern and South - Eastern Land Border Expert Team)

Στο «Customs 2021-2027», θα λειτουργεί επίσης η ομάδα Εμπειρογνομόνων για τα Τελωνειακά Σύνορα της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Μεσογείου (CELBET). Η CELBET, είναι μια πρωτοβουλία έντεκα (11) κρατών μελών της Ε.Ε. των ανατολικών και νοτιοανατολικών συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Βουλγαρία, Ελλάδα, Εσθονία, Κροατία, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Ρουμανία, Πολωνία, Σλοβακία, Πολωνία). Ο σκοπός αυτής της ομάδας, είναι να εφαρμόσει μια κοινή τελωνειακή νομοθεσία στην Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η τελωνειακή νομοθεσία επιτυγχάνεται μέσω μεθόδων εργασίας που βασίζονται στον συντονισμό των επιχειρήσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη σωστή διαχείριση ανθρώπινων πόρων και μέσω της ενίσχυσης και της βελτίωσης της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των χωρών. Μεταξύ άλλων, η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων.

Μια ομάδα εμπειρογνομόνων από τη Σλοβακία, την Ουγγαρία, τη Λιθουανία, τη Βουλγαρία και τη Φινλανδία συμμετείχε στην κατάρτιση (Training Team) με σκοπό την ανάπτυξη ενός κοινού συστήματος εκπαίδευσης για τα τελωνεία, για να εξασφαλιστεί ένα κοινό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οργανώθηκε μια κοινή εκπαίδευση με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής (Frontex) (Celbet, 2021).

3.7.3 Ο Οργανισμός της Ε.Ε. για την Εκπαίδευση Επιβολής Νόμου - European Union Agent for Law Enforcement - Cepol

Τέλος, η Ευρωπαϊκή Αστυνομική Ακαδημία (CEPOL) λειτουργεί εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη, εφαρμογή και συντονισμό της εκπαίδευσης για το προσωπικό επιβολής του νόμου. Για μια ασφαλέστερη Ευρώπη, προωθεί τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ στελεχών των υπηρεσιών επιβολής του νόμου (Αστυνομία - Τελωνεία - Λιμενικό).

Για το σκοπό αυτό, η CEPOL οργανώνει μαθήματα, σεμινάρια και συνέδρια μιας εβδομάδας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα στη Βουδαπέστη ή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα των

κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέτει μια δωρεάν διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης και παρέχει ένα διετές μεταπτυχιακό πρόγραμμα επιβολής του νόμου. Συνεργάζονται επίσης με τρίτες χώρες, γειτονικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεξιοτήτων (Δυτικά Βαλκάνια, Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική) (Cepol, 2018).

3.8 Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Το 3^ο κεφάλαιο ξεκίνησε με το να προσδιοριστεί ο ρόλος του τελωνειακού υπαλλήλου, οι αρμοδιότητες του και περιγράφηκαν τα νομοθετικά πλαίσια που μπορεί να κινηθεί. Στην συνέχεια αναφέρθηκε ο τρόπος εκπαίδευσης πριν την σύσταση της Α.Α.Δ.Ε. αλλά και μέσα σ' αυτήν, ώστε να υπάρχει μια σαφής εικόνα των αλλαγών που αυτή έφερε.

Επίσης, παρουσιάστηκε η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία η οποία δημιουργήθηκε το 2017 και αναλύθηκε η δομή της, ο στόχος της και ο σκοπός της λειτουργίας της. Παρουσιάστηκε ο τρόπος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και η εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσα στην Ακαδημία, τα κριτήρια που επιλέγονται οι εκπαιδευτές για τον σκοπό αυτό, αλλά και η διαδικασία εκπαίδευσης των νεοεισερχομένων υπαλλήλων, των υπαλλήλων που επιμορφώνονται και των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Τέλος, αναφέρθηκαν οι τελωνειακές συνεργασίες και προγράμματα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και αναφερθήκαμε εκτενέστερα στα εξής:

- ✚ Στο πρόγραμμα της Τελωνειακής Συνεργασίας της Ε.Ε. (Customs 2021-2027).
- ✚ Στην συνεργασία της Ευρωπαϊκής Αστυνομικής Ακαδημίας (Cepol).
- ✚ Στην ομάδα Εμπειρογνομόνων για τα Τελωνειακά Σύνορα της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Μεσογείου (Celbet).

Είπαμε λοιπόν, ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης όπου για τους τελωνειακούς υπαλλήλους συγκεκριμένα, αναφέρθηκε επακριβώς ο τρόπος στο παρόν κεφάλαιο. Αρκούν όμως από μόνα τους τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης για την βελτίωση της απόδοσης του

εργαζόμενου; Αν παράλληλα συνδέεται ένα δίκαιο και διαφανές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης με οικονομικά κίνητρα και με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, δεν θα ήταν για τον εργαζόμενο μια επιπλέον ώθηση στο να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του;

Στο κεφάλαιο που θα ακολουθήσει λοιπόν θα αναφερθούμε στο νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε., στον τρόπο δομής και λειτουργίας του, ώστε να καταλήξουμε στο τέλος της παρούσας έρευνας στο κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης βοηθά στην αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της Αρχής τελικά και να προτείνουμε ενδεχομένως κάποιες αλλαγές που πάντα θα είναι σε συνάρτηση με την εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

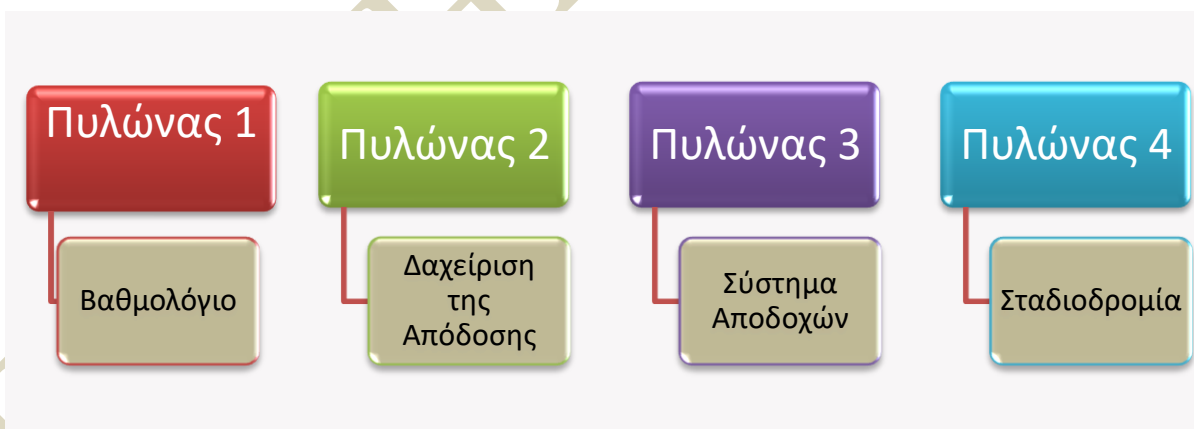
Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο, θα παρουσιάσει τους τέσσερις (4) πυλώνες του νέου συστήματος Δ.Α.Δ. της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων που είναι το βαθμολόγιο, η διαχείριση επιδόσεων, το σύστημα μισθοδοσίας και η εξέλιξη - σταδιοδρομία του εργαζόμενου. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και θα γίνεται παράλληλα μια λεπτομερής ανάλυση με αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία.

4.1. Το Νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Η διοίκηση της Ανεξάρτητης Αρχής αναγνωρίζει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παραγωγής για την εκπλήρωση του στόχου της, οπότε έχει αναπτύξει ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Α.Α.Δ.Ε. και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η βάση (πυλώνες) για τη δημιουργία ενός νέου συστήματος είναι το βαθμολόγιο, η διαχείριση των επιδόσεων, το σύστημα μισθών και η διαδικασία σταδιοδρομίας.

Διάγραμμα 8. Πυλώνες του Νέου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.



Πηγή: Οι 4 πυλώνες Δ.Α.Δ. της Α.Α.Δ.Ε.

4.2. Βαθμολόγιο (1^{ος} Πυλώνας)

Για όλες τις θέσεις εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής περιγράφονται οι στόχοι, οι ευθύνες των υπαλλήλων, οι προϋποθέσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε μια συγκεκριμένη θέση. Δομείται δηλαδή γύρω από κάθε θέση εργασίας, το λεγόμενο «Περίγραμμα Θέσης» (Π.Θ.Ε.).

Κάθε περίγραμμα θέσης εργασίας συνοδεύεται από ένα Πλαίσιο Ικανοτήτων, δηλαδή οι ελάχιστες ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζόμενου. Το Πλαίσιο Ικανοτήτων διαμορφώνεται βάση των Επαγγελματικών, Επιχειρησιακών και Διοικητικών Ικανοτήτων του Υπαλλήλου.

Πίνακας 1. Προφίλ Ικανοτήτων

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Προϊστάμενος του Τμήματος Δ΄ - Πειθαρχικής Διαδικασίας και Δεοντολογίας της Δ.Δ.Α.Δ.				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Διοικητική νομοθεσία - διαδικασίες				
2. Διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού				
3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Δράσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

4.2.1. Περίγραμμα Θέσης Εργασίας - Π.Θ.Ε.

Σύμφωνα με απόφαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. με αριθμό αναφοράς ΔΔΑΔ Ε1176065 ΕΞ2017 (ΦΕΚ 4162 / Β' / 29.11.2017), έχουν καθοριστεί οι διαδικασίες ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας για υπαλλήλους της Ανεξάρτητης Αρχής και η ταξινόμησή τους στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας. Ουσιαστικά, η εφαρμογή του νέου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με την ταξινόμηση κάθε υπαλλήλου στην Ανεξάρτητη Αρχή στο περίγραμμα εργασίας μετά την αξιολόγηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας, έχουν αξία και συμβάλλουν για τους εξής κύριους λόγους (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019):

- i. Για τον σωστό προγραμματισμό της εκπαίδευσης, επειδή στο Π.Θ.Ε. περιγράφεται το επίπεδο γνώσης που απαιτείται.
- ii. Στην ενσωμάτωση των νεοδιόριστων, καθώς κατά την διαδικασία πρόσληψης υπάρχει η δυνατότητα άντλησης πληροφοριών για το αντικείμενο της εργασίας τους.
- iii. Καθορίζεται ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, καθώς το ύψος των αποδοχών εξαρτάται βάση της υπευθυνότητας, πολυπλοκότητας και της σπουδαιότητας του αντικειμένου εργασίας που αναφέρεται στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας.
- iv. Αποφεύγονται τα παράπονα από τους υπαλλήλους, όσο αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και ποιες αρμοδιότητες τους αφορούν, αφού με σαφήνεια περιγράφονται στο Περίγραμμα.
- v. Υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία καθήκοντα έχουν προσδιοριστεί στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας.

4.2.2. Περίγραμμα Θέσης Εργασίας Προϊστάμενου

Όλα τα περιγράμματα εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, έχουν δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης 4227/01.12.2017. Ακολουθεί μια ενδεικτική περιγραφή της εργασίας του Προϊστάμενου Δ' Τμήματος Υποστήριξης Ε.Φ.Κ. και Ταμειακής

Διαχείρισης, προκειμένου να περιγραφούν οι ευθύνες, τα προσόντα και το προφίλ δεξιοτήτων που αντιστοιχούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος Δ' Τμήματος Υποστήριξης Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και Ταμειακής Διαχείρισης

Διεύθυνση: Διεύθυνση Ηλεκτρονικού Τελωνείου της Α.Α.Δ.Ε.

Τμήμα: Υποστήριξης Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και Ταμειακής Διαχείρισης

Άμεσα Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Διεύθυνσης Ηλεκτρονικού Τελωνείου

Σκοπός της θέσης εργασίας

Ο ρόλος του Προϊσταμένου είναι, να διασφαλίσει την ορθή καταγραφή των επιχειρησιακών απαιτήσεων και την αποτελεσματική υποστήριξη της επιχειρησιακής λειτουργίας υφιστάμενων και υπό ανάπτυξη εφαρμογών αναφορικά με τις Τελωνειακές εφαρμογές της αρμοδιότητας του τμήματος.

Αρμοδιότητες

- Καθορίζει και επιβλέπει τη διαδικασία παρακολούθησης, υλοποίησης και αξιολόγησης των στόχων του Τμήματος και διασφαλίζει την έγκαιρη επίτευξη τους, μέσω της ενεργής εποπτείας των υφισταμένων, την παροχή κατευθύνσεων για την επίλυση θεμάτων και την υποβολή αναφορών στον προϊστάμενο της Διεύθυνσης.
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικού Τελωνείου της Α.Α.Δ.Ε., σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του προϊσταμένου της Διεύθυνσης.
- Διοικεί το τμήμα κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του μέσω της καθημερινής συνεργασίας με τους υπαλλήλους, καθώς και μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Καθήκοντα συγκεκριμένης θέσης

- Αξιολογεί και ιεραρχεί τα αιτήματα των Τελωνειακών Υπηρεσιών.
- Προγραμματίζει, παρακολουθεί και αξιολογεί την εφαρμογή νέων ή βελτίωση υφιστάμενων λειτουργιών των πληροφοριακών συστημάτων.
- Εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.
- Ελέγχει τους υφιστάμενους όσον αφορά τη ορθή υποστήριξη εφαρμογών.
- Καθορίζει τις διαδικασίες και αναθέτει στους υπαλλήλους τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων του τμήματος.
- Εποπτεύει και συντονίζει την ορθή λειτουργία των βελτιώσεων των υφιστάμενων ή των νέων εφαρμογών, πριν τεθούν σε παραγωγική λειτουργία.
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία του Τμήματος.
- Συνεργάζεται με τις λοιπές αρμόδιες Διευθύνσεις της Γενικής Δ/σης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ.

- Επικοινωνεί, με άλλες Δ/νσεις της Γενικής Δ/νσης Τελων.& Ε.Φ.Κ. ή άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες για θέματα συναρμοδιότητας.

Χρήση Πόρων/Εργαλεία

- Απαιτούνται ειδικής φύσης πόροι ή εργαλεία, που αφορούν όλα τα υποσυστήματα των τελωνειακών διαδικασιών (ICISnet, Elenxis).

Ειδικές συνθήκες εργασίας

- Έκθεση σε συνθήκες εργασίας συναισθηματικού φόρτου και υποχρέωση τήρησης χρονικών προθεσμιών.

Λοιπά επιθυμητά προσόντα

- Πτυχίο Α.Ε.Ι. κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης.
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής με τα αντικείμενα της Α.Α.Δ.Ε..
- Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (όπως αυτή ορίζεται από το Α.Σ.Ε.Π.).
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασία κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Διοικητικές, επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες.

4.2.3. Έντυπο Καταλληλότητας και Επάρκειας

Για την κατάταξη των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στο Π.Θ.Ε., γίνεται αξιολόγηση των ικανοτήτων και των γνώσεων τους με το Έντυπο Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου Θέσης Εργασίας. Στο Παράρτημα V, παρουσιάζεται το συγκεκριμένο έντυπο και απεικονίζεται σύμφωνα με την δημοσίευση στο ΦΕΚ 4227/01.12.2017.

Ο αξιολογητής πρέπει να κατηγοριοποιήσει τον αξιολογούμενο για συνολικά πέντε (5) επίπεδα. Μεταξύ αυτών, το επίπεδο μηδέν (0) περιγράφει τη χειρότερη συμπεριφορά και το επίπεδο τέσσερα (4) περιγράφει την καλύτερη συμπεριφορά. Για να θεωρηθεί κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση ένας εργαζόμενος, πρέπει:

α) να διαθέτει τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα για ένα Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, όπως φαίνεται στον Πίνακα Α του έντυπου ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας, και

β) να εκτιμάται ότι έχει τουλάχιστον το 75% των ελάχιστων απαιτούμενων δεξιοτήτων (επαγγελματική, επιχειρηματική, διοικητική) που απαιτείται από τα παραπάνω Περίγραμμα.

Είναι επίσης αποτυπωμένα στους πίνακες Β, Γ και Δ του εντύπου. Η επάρκεια των απαιτούμενων δεξιοτήτων έχει ανακοινωθεί στο ίδιο Φύλλο της Κυβερνήσεως 4227/01.12.2017, όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα VI.

4.3. Η Διαχείριση της Απόδοσης (2^{ος} Πυλώνας)

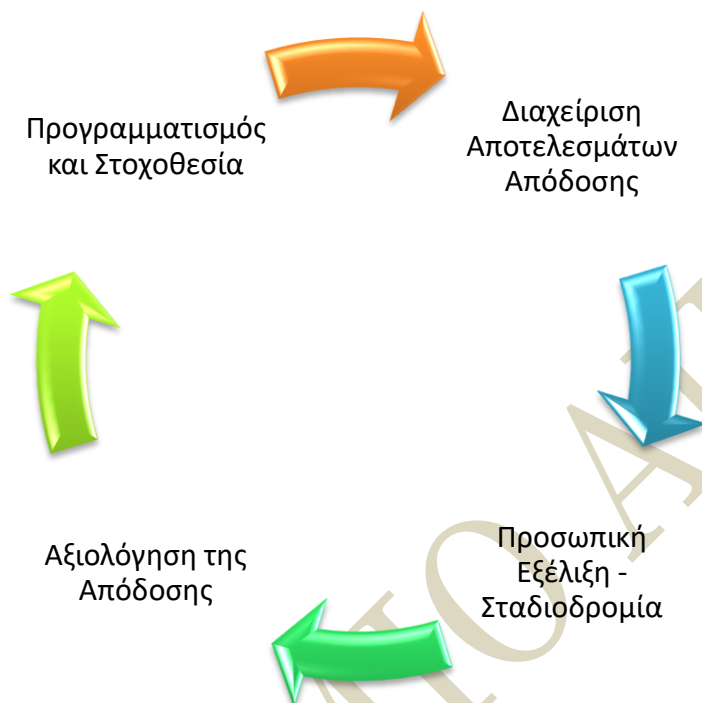
Η Διαχείριση της Απόδοσης είναι η συνεχής διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της ατομικής και ομαδικής απόδοσης και η ευθυγράμμιση των αποδόσεων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Aguinis and Pierce, 2008).

Εκτός από τις αποφάσεις αξιολόγησης και την λήψη αποφάσεων, η διοίκηση της απόδοσης εστιάζεται επίσης στον «διάλογο», στην «συναίνεση», στην «συμφωνία» και την «αμοιβαία δέσμευση» (Torrington et al, 2014).

4.3.1. Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Με το έγγραφο από τη Δ.Δ.Α.Δ., με αριθμό πρωτοκόλλου ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ2018 / 28.12.2018, (ΦΕΚ 6225 / Β ' / 31.12.2018), προσδιορίστηκαν τα όργανα, τα κριτήρια και οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης των υπαλλήλων της Αρχής βάση του Ν.4389 / αρθ. 28 του 2016. Το σύστημα περιλαμβάνει σαφή ορισμό στόχων, διαδικασίες παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείριση αποτελεσμάτων αξιολόγησης και εκπαίδευση, υποστήριξη, βελτίωση και υλοποίηση δράσεων επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εργαζόμενους της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων.

Διάγραμμα 9. Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων



Πηγή: Σύστημα Διαχείρισης της Α.Α.Δ.Ε.

4.4 Στάδια της Διοίκησης

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 10, ένα τυπικό σύστημα απόδοσης είναι κυκλικό. Ξεκινά με την γραπτή συμφωνημένη θέση εργασίας και τον καθορισμό των στόχων της ομάδας, με βάση τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Στη συνέχεια ορίζονται διάφοροι στόχοι απόδοσης, οι οποίοι πρέπει να καθοριστούν και να μετρηθούν. Προκειμένου να επιτευχθούν προσωπικοί στόχοι, ο οργανισμός θα παρέχει εκπαίδευση και ο επόπτης - προϊστάμενος θα παρέχει την υποστήριξη με τις προτάσεις και συμβουλές στους υπαλλήλους. Τέλος, το σύστημα κλείνει με βάση τη συνεχή ετήσια αξιολόγηση και ανταμοιβές για επιτυχείς στόχους (Παπαλεξανδρή, 2008).

Διάγραμμα 10. Η Λειτουργία του Συστήματος της Διοίκησης Απόδοσης



Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*.

Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης αποτελείται συνήθως από τρία μέρη:

- A) Τον καθορισμό προσδοκιών και στόχων απόδοσης.
- B) Τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και
- Γ) την ανατροφοδότηση (Feedback).

Ειδικά η ανατροφοδότηση, θα πρέπει να είναι εποικοδομητική και όχι επιβλαβής για την αξιολογούμενο υπάλληλο. Δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις οι προϊστάμενοι, δίνουν στους υφισταμένους τους αρνητικά σχόλια. Έτσι αυτή η προσέγγιση, μπορεί να παράγει μόνο αρνητικά αποτελέσματα.

Οι προϊστάμενοι, πρέπει να είναι προσεγγίσιμοι και να γνωρίζουν και να αναγνωρίζουν τις διαφορές στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου. Ο αξιολογούμενος

απ' την άλλη, πρέπει να αποδείξει την ικανότητα και την προσαρμοστικότητα στις προτάσεις και τις αξιολογήσεις των ανωτέρων του με παρόμοιο τρόπο και ζήλο, αλλά πρέπει επίσης να κατανοήσει το ρόλο και την κατάσταση των ανωτέρων του (Βακόλα και Νικολάου, 2019).

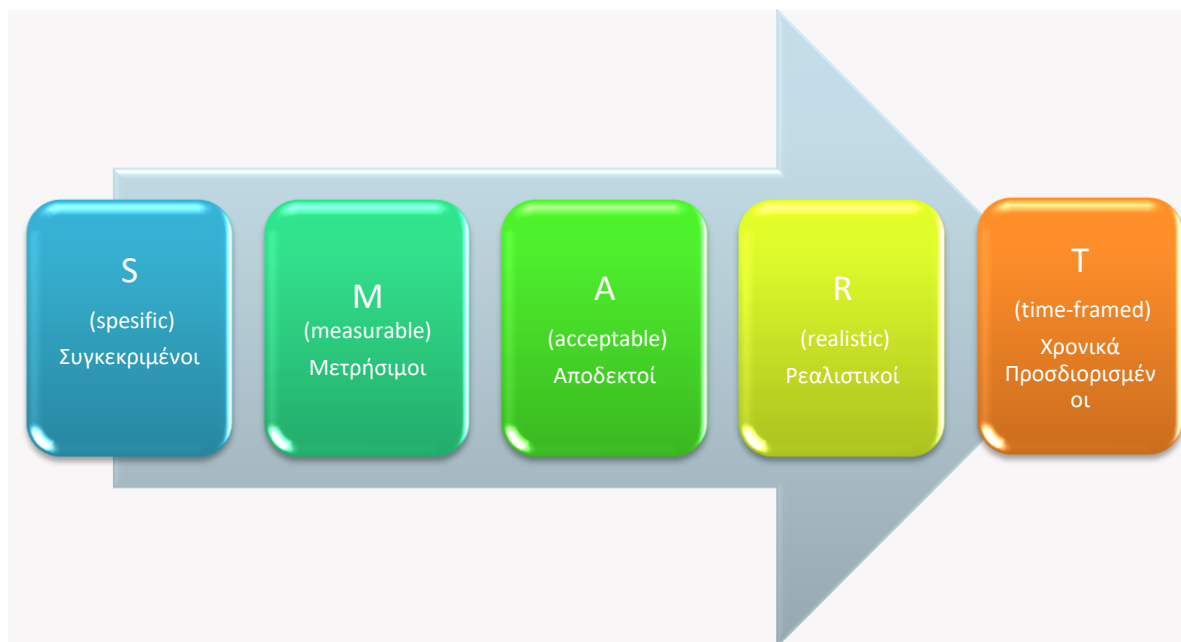
4.5 Στοχοθεσία και Προγραμματισμός

Πόσο δύσκολος είναι ένας στόχος; Ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι; Ποσοτικοί ή ποιοτικοί στόχοι; Πώς πρέπει να τεθούν οι στόχοι; Αυτά είναι τα βασικά ζητούμενα για να καθοριστεί η στοχοθεσία. Η απάντηση δεν είναι απλή και σε γενικές γραμμές η αποστολή είναι δύσκολη για τον υπάλληλο αλλά μπορεί να επιτευχθεί αρκεί να το πιστεύει, αλλιώς δεν θα κάνει την απαραίτητη προσπάθεια. Εάν ο ποσοτικός στόχος είναι υψηλός, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή επειδή η ποιότητα της απόδοσης θα μειωθεί. Επομένως, είναι καλύτερο να συνδυάζουμε ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους αναζητώντας συνεχώς την ιδανική ισορροπία.

Σημαντικό εξίσου για την παραγωγή των καλύτερων αποτελεσμάτων είναι η ανατροφοδότηση, η εκπαίδευση και ο σύνδεσμος μεταξύ των αποτελεσμάτων και της αμοιβής που πρέπει να δεσμευτεί η διοίκηση ότι θα παρέχει (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Επιπλέον, σύμφωνα με σχετικές έρευνες, η απόδοση θα αυξηθεί όταν τεθούν υψηλοί στόχοι από τους ίδιους τους εργαζόμενους και όχι από την μονομερώς απόφαση της Διοίκησης, καθώς θα γίνει με την συνειδητοποιημένη αποδοχή και συμμετοχή του υπαλλήλου στην όλη διαδικασία (Gary Dessler, 2015).

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ως προϋπόθεση ότι πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει λεπτομερώς σε τι θα αξιολογηθεί και πια είναι η στοχοθεσία που πρέπει να επιτευχθεί. Οποιοσδήποτε στόχος που καθορίζεται από οποιαδήποτε διοίκηση πρέπει να είναι συγκεκριμένος (Specific), μετρήσιμος (Measurable), εφικτός ή αποδεκτός (Acceptable), ρεαλιστικός (Realistic) και με χρονοδιάγραμμα (Time-framed). Εν ολίγοις, πρέπει να είναι έξυπνος (S.M.A.R.T.).

Διάγραμμα 11. Ορισμός Στόχων από την Διοίκηση



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

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, μετά το στάδιο της διαδικασίας Κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της, κατανέμει τους Στόχους στις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Υποδιευθύνσεις και Τμήματα ή Αυτοτελή Γραφεία διαδοχικά. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρησιακών στόχων, είναι σύμφωνα με την μεθοδολογία του Διαγράμματος 11 που αναφέρθηκε παραπάνω και είναι τα εξής αναλυτικότερα:

- i. Specific: Συγκεκριμένοι στόχοι που προσδιορίζονται με σαφήνεια και ακρίβεια, ώστε να είναι κατανοητοί.
- ii. Measurable: Μετρήσιμοι στόχοι που προσδιορίζονται ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο η στοχοθεσία όσο και η αποτελεσματικότητά τους.
- iii. Acceptable: Εφικτοί στόχοι, που θα πραγματοποιηθούν με τις δυνατότητες και τους πόρους που έχει ο φορέας στην διάθεση του.
- iv. Realistic: Ρεαλιστικοί στόχοι, όπου υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης του επιπέδου επίτευξης και με πιο τρόπο θα υλοποιηθεί.
- v. Time-framed: Χρονικά Δεσμευτικοί στόχοι, όπου δηλώνεται η χρονική περίοδος που ξεκινά και ολοκληρώνεται ο κάθε στόχος.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι κάθε οργανικής μονάδας, είναι οι ατομικοί στόχοι των αντίστοιχων προϊστάμενων τους. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με κάθε αξιολογούμενο και αφού εξεταστούν οι απόψεις του, ο προϊστάμενος θα καθορίσει τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του τμήματος σε γραπτή μορφή βάσει των δεξιοτήτων, των γνώσεων, της εμπειρίας του αλλά και της θέσης που κατέχει στο περίγραμμα. Κάθε στόχος, πρέπει να επιτευχθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και να καταγραφεί στον σχετικό πίνακα καθορισμένων στόχων που περιέχεται στο Παράρτημα ΙΙ στο τέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

4.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Για την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων χρειάζεται χρόνος και είναι επίπονη διαδικασία. Αν και υπάρχουν εντάσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, εάν γίνει σωστά, θα αποφέρει τεράστια οφέλη στην οργανισμό. Μερικά από αυτά είναι βελτιώσεις στις λειτουργίες του οργανισμού, η εξέλιξη των υπαλλήλων και η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών τους (Παπαλεξανδρή, 2008). Προφανώς και η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι ξεκάθαρη και δίκαιη όχι μόνο επειδή έτσι πρέπει, αλλά και επειδή είναι σημαντικό για τον κύκλο της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης της εργασίας. Ο στόχος της διαχείρισης της απόδοσης, είναι να επιτρέψει στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν στην επίτευξη στόχων που σχετίζονται με στρατηγικούς στόχους και να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνουν τους στόχους αυτούς (Kinicki and Williams, 2013).

Σε αυτό το στάδιο, η εστίαση γίνεται στον τρόπο αξιολόγησης που θα επιλεγεί και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αποφεύγονται τα κοινά λάθη που συμβαίνουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Στην πραγματικότητα, έχουν βρεθεί πολλά προβλήματα που καθιστούν αναξιόπιστη την αξιολόγηση.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, είναι τα εξής (Gary Dessler, 2015):

- i. Η μεροληψία, η οποία αποτελεί ένα συχνό φαινόμενο κατά την διαδικασία της αξιολόγησης για τον πολύ απλό λόγο, ότι ο προϊστάμενος επηρεασμένος από τα συναισθήματα του είτε είναι αρνητικά είτε θετικά προς έναν υπάλληλο, θα μεταφραστούν στην βαθμολογία του με μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

- ii. Ο σύνδρομος «όμοιος με εμένα», ο οποίος εμφανίζεται όταν οι αξιολογητές θεωρούν ότι κάποιοι υπάλληλοι έχουν χαρακτηριστικά όμοια με αυτούς και τους αξιολογούν θετικότερα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι που βλέπουν κοινά χαρακτηριστικά τους σε κάποιους άλλους και τους θυμίζουν τον εαυτό τους, έχουν θετικές εντυπώσεις ασυναίσθητα όπως για παράδειγμα κοινή καταγωγή ή ίδια χόμπι και αλλά (Βακόλα και Νικολάου, 2019).
- iii. Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης που δημιουργείται από την τάση των αξιολογητών να βαθμολογούν σχεδόν με οριζόντιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους κοντά στο μέσο όρο, για να αποφεύγονται οι μεγάλες αποκλίσεις στην βαθμολογία που θα σήμαινε και πιθανή δυσφορία σε μεγάλο μέρος του υπαλληλικού σώματος.
- iv. Τα ασαφή πρότυπα όπου η κλίμακα αξιολόγησης ερμηνεύεται διαφορετικά από κάθε προϊστάμενο, ο οποίος ορίζει διαφορετικά το τι είναι καλή απόδοση και τι όχι.
- v. Η υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, ανάλογα με την τάση του κάθε αξιολογητή να βαθμολογεί με καλούς ή κακούς βαθμούς, ώστε να αποφύγει τα σχόλια περί διακρίσεων από τους υφισταμένους του.
- vi. Το σύνδρομο του φωτοστέφανου (Halo effect), το οποίο εμφανίζεται όταν η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε ένα και μόνο χαρακτηριστικό του υπαλλήλου όπως για παράδειγμα να τον αξιολογεί μονίμως θετικά ο προϊστάμενος επειδή μόνο και μόνο είναι επικοινωνιακός. Αυτό είναι κάτι που επηρεάζει την συνολική εκτίμηση, καθώς παραβλέπονται αλλά χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι αρνητικά. Επίσης μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος με ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο είναι αρνητικό (Horn effect) και να παραβλέψει ο αξιολογητής όλα του τα θετικά στοιχεία (Βακόλα και Νικολάου, 2019).

Η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχει καμία αμφισβήτηση, ενώ ταυτόχρονα οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν πλήρως με ποια κριτήρια αξιολογούνται. Παράλληλα με αυτά, απαραίτητη είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η συνεργασία ανάμεσα σε αξιολογητή και αξιολογούμενους (Gary Dessler, 2015).

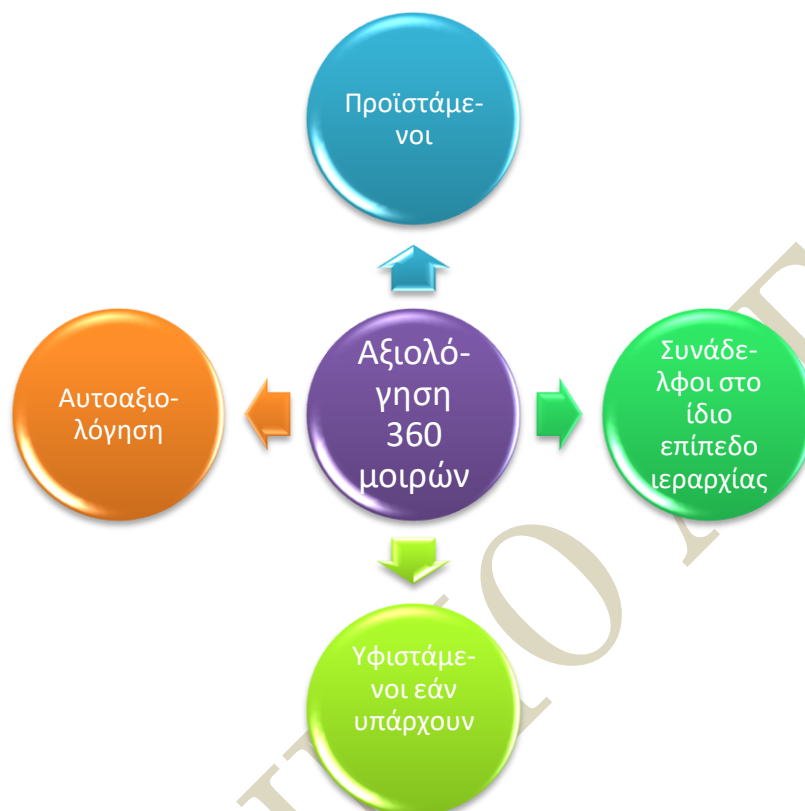
4.6.1. Αξιολόγηση 360°

Το σύστημα που επιλέχθηκε από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων για την αξιολόγηση των υπαλλήλων του, είναι η μέθοδος κυκλικής αξιολόγησης (360°).

Η ιδέα αξιολόγησης όλων προς όλους, ονομάζεται αξιολόγηση 360° και βασίζεται στο θέατρο. Ακριβώς όπως στο κυκλικό θέατρο το κοινό μπορεί να παρακολουθήσει τους ηθοποιούς από οποιοδήποτε μέρος (360°), έτσι και οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με διαφορετικές ομάδες ανθρώπων (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνάδελφοι, συναλλασσόμενοι) να μπορούν να αξιολογηθούν από διαφορετικές οπτικές γωνίες για την μέγιστη δυνατή αξιοπιστία της αξιολόγησης (Kinicki and Williams, 2013).

Στο κυκλικό σύστημα αξιολόγησης, όλοι οι εργαζόμενοι της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων καλούνται να συμμετάσχουν. Έχουν τις ιδιότητες ενός αξιολογητή και ενός αξιολογούμενου. Κάθε αξιολογητής θα αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του (ανώτερο), τον συνάδελφο του (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και υφιστάμενο του εάν υπάρχει, αλλά θα κάνει και την αυτοαξιολόγηση του. Η περίοδος αξιολόγησης, ορίζεται από 1 Ιανουαρίου έως 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Μετά την αυτοαξιολόγηση των αξιολογουμένων, όλοι οι υπάλληλοι και οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης αξιολογούνται τη δεύτερη εβδομάδα του Φεβρουαρίου του επόμενου έτους.

Διάγραμμα 12. Σύστημα Αξιολόγησης 360° της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων



Πηγή: Διάγραμμα του Κυκλικού Συστήματος Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.

Η διάθρωση του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής, χωρίζεται σε Ποσοτική και Ποιοτική Αξιολόγηση.

4.6.2. Ποσοτική Αξιολόγηση

Το κριτήριο της ποσοτικής αξιολόγησης, αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των ατομικών στόχων που έχουν τεθεί και στον οποίο εφαρμόζεται συντελεστής βαρύτητας για να προκύψει το αποτέλεσμα. Ανάλογα το ποσοστό του αποτελέσματος που θα προκύψει, η επίδοση αξιολογείται από εξαιρετικά υψηλή έως εξαιρετικά χαμηλή όπως θα παρουσιάζεται στο Παράρτημα VII, ενότητα 1, μαζί με το σχετικό έντυπο στοχοθεσίας της ποσοτικής αξιολόγησης.

4.6.3 Ποιοτική Αξιολόγηση

Το κριτήριο της ποιοτικής αξιολόγησης, αποτελεί ο βαθμός της ικανότητας που κατέχει ο αξιολογούμενος όπως ορίζεται στο προφίλ ικανοτήτων του Π.Θ.Ε. και φαίνεται στο Παράρτημα VII στην ενότητα 2.

Ο τελικός βαθμός προκύπτει από το άθροισμα της ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης, με τα ποσοστά βαρύτητας του κάθε είδους αξιολόγησης για τον υπολογισμό του τελικού βαθμού των προϊσταμένων και των υπαλλήλων να διαμορφώνονται σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα ως έξης:

Πίνακας 2. Ποσοστά Βαρύτητας Ποσοτικής και Ποιοτικής Αξιολόγησης των Υπαλλήλων και Προϊσταμένων

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

4.6.4. Κλίμακα Αξιολόγησης

Η κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται, είναι εκατονταβάθμια στην ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση. Στους Πίνακες 3 και 4, φαίνεται η κλίμακα επίδοσης και η βαθμολογία με το ποσοστό επίτευξης των στόχων στην ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση αντίστοιχα.

Πίνακας 3. Κλίμακα Επίδοσης και Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων Ποσοτικής Αξιολόγησης

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

Πηγή: ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018

Πίνακας 4. Επίπεδα Αξιολόγησης και Βαθμολογία Επίτευξης Στόχων 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

Πηγή: ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης των πινάκων 3 και 4 που αναφέρθηκε παραπάνω και βγει η συγκεντρωτική βαθμολογία της ποσοτικής και ποιοτικής αξιολόγησης που λαμβάνει ο αξιολογούμενος σε εκατονταβάθμια κλίμακα, κατατάσσεται στην αξιολογική κλίμακα σύμφωνα με τον Πίνακα 5 που ακολουθεί:

Πίνακας 5. Αξιολογική Κλίμακα Βάσει της Συγκεντρωτικής Βαθμολογίας των Αξιολογούμενων

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.

Πηγή: ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018

4.6.5. Αξιολογητής και Αξιολογούμενος

Ο αρμόδιος αξιολογητής στη διαδικασία ποσοτικής αξιολόγησης είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογητή ενώ για την ποιοτική αξιολόγηση, ο αξιολογητής ορίζεται ανάλογα με το αν ο αξιολογούμενος είναι υπάλληλος ή κατέχει θέση ευθύνης.

Για εργαζόμενους που είναι αξιολογητές, ορίζονται:

- i. Δύο άμεσα ανώτεροι τους στη σειρά της οργανικής διάρθρωση, και
- ii. εάν υπάρχουν τουλάχιστον τρεις εργαζόμενοι που υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, θα συμπεριληφθούν στη συνολική αξιολόγηση χωρίς αυτή να προσμετράτε όμως.

Για τους εργαζόμενους με θέση ευθύνης ως αξιολογητές, ορίζονται:

- i. Οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι, σύμφωνα με την οργανική διάρθρωση.

- ii. Εάν υπάρχουν τουλάχιστον τρεις άλλοι κάτοχοι θέσης ευθύνης που να ανήκουν στο ίδιο επίπεδο και στην ίδια Διεύθυνση, θα συμπεριληφθούν στη συνολική αξιολόγηση χωρίς αυτή να προσμετράτε όμως.
- iii. Οι υφιστάμενοι τους, αλλά δεν υπολογίζεται επίσης στη συνολική βαθμολογία η αξιολόγηση τους.
Για την Αυτοαξιολόγηση:
 - i. Ο κάθε αξιολογούμενος κάνει και την αυτοαξιολόγηση του, αλλά δεν θα προσμετρηθεί στη συνολική αξιολόγηση.
 - ii. Ο κάθε αξιολογητής για να αξιολογήσει οποιοδήποτε αξιολογούμενο, θα πρέπει να εργάζεται μαζί του τουλάχιστον πέντε (5) μήνες και άνω κατά την αξιολογική περίοδο.

4.6.6. Βαθμολογία Αξιολογητή

Από τις βαθμολογίες των αξιολογητών, λαμβάνονται υπόψη μόνο ο μέσος όρος βαθμολογίας των αξιολογητών Α' και Β'. Οι βαθμολογητές Α' και Β' θα λάβουν υπόψη τις βαθμολογίες και των άλλων αξιολογητών, αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται στη συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου.

Εάν η βαθμολογία του αξιολογητή Α' ή Β' στην αξιολόγηση ποιότητας είναι χαμηλότερη από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας η οποία αντικατοπτρίζεται στο προφίλ δεξιοτήτων ακόμη και αν μιλάμε για μια ικανότητα, ο αξιολογητής πρέπει να επισημάνει συγκεκριμένους λόγους για την χαμηλή απόδοση και τεκμηρίωση που θα βασίζεται σε αληθινά γεγονότα. Πραγματικά γεγονότα είναι οι πειθαρχικές ποινές, οι δυσμενείς παρατηρήσεις από ανώτερους ή άλλα περιστατικά τα οποία υποδηλώνουν σημαντική μείωση της ανταπόκρισης στην στοχοθεσία.

Αν η βαθμολογία του Α' ή του Β' αξιολογητή κατά την ποιοτική αξιολόγηση είναι στο «επίπεδο 4» έστω και σε μια ικανότητα, πρέπει ο αξιολογητής να κάνει ειδική αναφορά με καταγραφή των πραγματικών γεγονότων που να βασίζεται αυτή.

Όταν υπάρχει διαφορά στην βαθμολογία του Α' αξιολογητή απ' αυτή του μέσου όρου βαθμολογίας των υπολοίπων αξιολογητών του ίδιου επιπέδου ή και υφιστάμενων του, πρέπει ο Α' αξιολογητής να αιτιολογήσει γιατί υπάρχει αυτή η απόκλιση της βαθμολογίας του από το μέσο όρο.

Σε περιπτώσεις όπου το αποτέλεσμα της βαθμολογίας Α' και Β' αξιολογητή στην ποιοτική αξιολόγηση είναι στο «επίπεδο 4» στα τρία πέμπτα (3/5) των ικανοτήτων της θέσης εργασίας, τότε θα εξεταστεί από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης το θέμα, η οποία είτε οριστικοποιεί, είτε διορθώνει την βαθμολογία που θα συνοδευτεί με την ανάλογη αιτιολογία στην περίπτωση αυτή.

4.6.7. Π.Σ. Διαχείρισης της Απόδοσης

Η ετήσια αξιολόγηση πραγματοποιείται ηλεκτρονικά από τον αρμόδιο αξιολογητή. Η μέθοδος είναι η καταγραφή των αποτελεσμάτων της προσωπικής απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους (ποσοτική αξιολόγηση) και την ικανότητα (ποιοτική αξιολόγηση), στην εφαρμογή πληροφοριών του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης.

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, γίνεται κοινοποίηση ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος, κατανοεί ότι η ημερομηνία αξιολόγησής του θεωρείται η ημερομηνία έναρξης της προθεσμίας υποβολής ένστασης η οποία υποβάλλεται εντός δέκα (10) εργάσιμων ημερών και μόνο εάν εκτιμάται ως ανεπαρκής ή εν μέρει επαρκής.

4.6.8. Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, το αρμόδιο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα επεξεργαστεί τα στατιστικά δεδομένα και θα προετοιμάσει μια έκθεση ανάλυσης δεδομένων. Ανιχνεύονται επίσης οι εκπαιδευτικές ανάγκες, προκειμένου να σχεδιαστεί ένα πλάνο και να αναλάβει εκπαιδευτική δράση η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία.

Για υπαλλήλους που έχουν αξιολογηθεί για τρεις (3) διαδοχικούς μήνες με βαθμολογίες ίσες ή υψηλότερες από 95 βαθμούς, η Υπηρεσία αναλαμβάνει να μεταφερθούν σε άλλη θέση εργασίας για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους, εντός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Μπορούν επίσης να εφαρμοστούν οι διατάξεις του άρθρου 12 του νόμου 4354/2015, όπου μπορούν να αναπτυχθούν γρηγορότερα στην κλίμακα μισθών της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας έτσι μια (1) πρόσθετη κλίμακα μισθού. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μισθολογική εξέλιξη χορηγείται στις σε τακτική χρονική βάση, σε απόσταση τουλάχιστον τριών (3) ετών μεταξύ τους.

Αντίθετα, για υπαλλήλους που αξιολογούνται στο πλαίσιο της αξιολόγησης και οι βαθμολογίες τους είναι μικρότερες από 40 πόντους σε δύο διαδοχικές περιόδους αξιολόγησης, θα αναζητηθεί άλλη εργασία εντός Α.Α.Δ.Ε. σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα, την ικανότητα και των προσόντων που αναφέρονται στο προσωπικό φάκελο τους. Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν.4354/2015, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, εάν ένας υπάλληλος κρίνεται ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία μετά από τρεις (3) συνεχείς ετήσιες αξιολογήσεις, αυτόματα η μισθολογική του εξέλιξη μπορεί να ανασταλεί. Η μέγιστη διάρκεια της παραπάνω αναστολής, δεν υπερβαίνει το ένα (1) έτος. Οι διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 4354/2015, ισχύουν από την 1η Ιανουαρίου του 2018.

Σύμφωνα με το άρθρο 27 παράγραφος 3 του Ν. 4389/2016, η θητεία των κατόχων θέσης ευθύνης μπορεί να λήξει πρόωρα αν αυτό κρίνει ο Διοικητής, είτε λόγο αποτυχίας επίτευξης στόχων, είτε στο πλαίσιο της ετήσιας αξιολόγησης, είτε απαλλαγής των προϊσταμένων από τα καθήκοντα τους για προσωπικούς λόγους, είτε και για σοβαρότερους λόγους όπως πλημμελή άσκηση των καθηκόντων.

Εάν η μέση βαθμολογία του υπαλλήλου είναι μικρότερη από εξήντα (60) πόντους, πρέπει να συμπληρωθεί από τους αξιολογητές στα αντίστοιχα πεδία της αξιολόγησης κατά την ηλεκτρονική υποβολή, ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης. Ο άμεσος προϊστάμενος προετοιμάζει σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο και συντάσσουν ένα ετήσιο Πρόγραμμα Βελτίωσης της Απόδοσης, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δράσεις. Στο Παράρτημα ΙΙΙ, υπάρχει το σχετικό έντυπο.

Εάν δεν επιτευχθεί η αναμενόμενη βελτίωση, σύμφωνα με το επικαιροποιημένο Πρόγραμμα θα εξακολουθήσει να παρέχεται μια δράση κατάρτισης και υποστήριξης ενός έτους ακόμα. Εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας του αξιολογητή εξακολουθεί να είναι μικρότερος από εξήντα (60) μετά το τέλος των δύο ετών, θα τοποθετηθεί σε άλλη θέση εντός της Ανεξάρτητης Αρχής.

4.7. Αποδοχή του Συστήματος Αξιολόγησης από τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης αντιμετώπισε ορισμένες αντιδράσεις. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζόμενων Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών, πιστεύει ότι η διαδικασία

αξιολόγησης παραβιάζει τις αρχές της αντικειμενικότητας, της δικαιοσύνης και της διαφάνειας. Επιπλέον, ισχυρίστηκε ότι αυτό θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στους υπαλλήλους που είναι ήδη στο στόχαστρο. Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές κινητοποιήσεις και 24ωρες κατά βάση απεργίες από τους υπαλλήλους του εφοριακού και τελωνειακού κλάδου της Α.Α.Δ.Ε. και αρνήθηκαν επίσης, να συμμετάσχουν σε οποιαδήποτε διαδικασία του νέου συστήματος αξιολόγησης.

Ως την στιγμή που συγγράφεται η παρούσα διπλωματική εργασία, η αναδρομική διαδικασία αξιολόγησης για τα έτη 2018 και 2019 δεν έχει ολοκληρωθεί και ας έχουν παρέλθει οι προθεσμίες. Η διαδικασία αξιολόγησης για την χρονία 2018 συγκεκριμένα, την ποσοτική αξιολόγηση είχαν υποχρέωση να πραγματοποιήσουν μόνο οι κατέχοντες θέσης ευθύνης σε Οργανικές Μονάδες που έχουν τεθεί στόχοι σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. και θα συμμετέχει στην τελική αξιολόγηση με ποσοστό 20%. Την ποιοτική αξιολόγηση έπρεπε να την πραγματοποιήσουν υποχρεωτικά όλοι οι υπάλληλοι και τις δύο χρονιές (2018-2019). Παρ' όλα αυτά, η αποχή από την διαδικασία όσο αφορά τον τελωνειακό κλάδο ξεπέρασε το 97% και την χρονική στιγμή που γράφεται η παρούσα διπλωματική εργασία βρίσκεται σε εξέλιξη η αξιολόγηση για το έτος 2020, όπου ήδη ο Διοικητής έσπευσε να προειδοποιήσει τους προϊσταμένους και κατέχοντες θέσεις ευθύνης ότι αν δεν συμμετάσχουν ούτε σε αυτή την διαδικασία, θα αξιοποιήσει ουσιαστικά την δυνατότητα που του δίνει το άρθρο 27 παράγραφος 3 του Ν. 4389/2016 που αναφέρθηκε παραπάνω και θα χάσουν την θέση τους οι αρνητές της αξιολόγησης, χωρίς να έχουν ξανά το δικαίωμα στο μέλλον να διεκδικήσουν θέση ευθύνης.

4.8. Το Σύστημα Αποδοχών (3^{ος} Πυλώνας)

Σήμερα, η πολιτική των επιχειρήσεων για ενιαία και ετήσια προγράμματα κινήτρων για διευθυντικά στελέχη και απλούς υπαλλήλους είναι πολύ συχνό φαινόμενο και τάση (Dessler, 2015). Η αμοιβή που παρέχεται στον εργαζόμενο πρέπει να είναι ανταγωνιστική και δίκαιη, δηλαδή να θεωρεί ο υπάλληλος ότι αμείβεται με το σωστό ποσό βλέποντας συγκριτικά τις αμοιβές των άλλων συναδέλφων του. Γι' αυτό τον λόγο, οι αμοιβές πρέπει να καθορίζονται ανάλογα με την θέση εργασίας και τους διάφορους παράγοντες που την περιλαμβάνει, όπως η δεξιότητα, η σωματική προσπάθεια, οι συνθήκες εργασίας, οι ευθύνες και η διανοητική ικανότητα (Τζωρτζάκης, 2014).

Το νέο Σύστημα Αποδοχών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, επιδιώκει με βάση τα παραπάνω:

- i. Να διαμορφώσει για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. εισαγωγικούς μισθούς, ανάλογους με τα προσόντα και τα καθήκοντα που τους ανατίθενται.
- ii. Να εφαρμόσει τις πρόσθετες αμοιβές (bonus), με βάση το Π.Θ.Ε. και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.
- iii. Να διαμορφωθούν αποδοχές με τέτοιο τρόπο ώστε να μην λαμβάνεται υπόψη μόνο η αρχαιότητα αλλά και τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, η βαθμίδα εκπαίδευσης και οι ευθύνες του κάθε υπαλλήλου της Ανεξάρτητης Αρχής.
- iv. Να υπάρξουν οικονομικά κίνητρα σε όσους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. υπηρετήσουν σε συνοριακές και απομακρυσμένες περιοχές, όπου είναι και απαραίτητη η στελέχωση των υπηρεσιών αυτών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την οικονομική προστασία της χώρας.

4.9. Ατομική Σταδιοδρομία (4^{ος} Πυλώνας)

Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης, είναι μια συμβουλευτική διαδικασία για κάθε υπάλληλο της Ανεξάρτητης Αρχής. Έχει ετήσιο προγραμματισμό και προετοιμάζεται κάθε χρόνο από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και τον ίδιο τον αξιολογούμενο, στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Ο σκοπός του Προγράμματος Ανάπτυξης, είναι να βελτιώσει και να αναπτύξει τους υπαλλήλους με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών τους και τον καθορισμό των ενεργειών προς αυτήν την κατεύθυνση. Η μορφή του σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης, επισυνάπτεται στο Παράρτημα IV.

Όλα τα στελέχη της Ανεξάρτητης Αρχής και όσοι επιθυμούν να εργαστούν σε αυτήν, θα έχουν λάβει γνώση για τα βήματα που πρέπει να κάνουν προκειμένου να αναπτυχθούν επαγγελματικά μέσα σε αυτήν. Για το σκοπό αυτό, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων έχει αναπτύξει έναν Οδηγό σταδιοδρομίας, ο οποίος καθορίζει τις διαδικασίες για την πλήρωση κενών θέσεων και οι κενές θέσεις ανακοινώνονται ηλεκτρονικά μέσω της σελίδας της Αρχής, όπου όλα τα στελέχη έχουν έγκαιρη και διαφανή πληροφόρηση. Η Α.Α.Δ.Ε. παρέχει στοχοθετημένες εκπαιδευτικές δράσεις για υπαλλήλους μέσω της Ακαδημίας, επομένως θεωρείται σκόπιμο να αναφέρεται στο έργο της.

4.10. Σύνοψη - Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι τέσσερις (4) πυλώνες του νέου συστήματος Δ.Α.Δ. της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και περιγράφηκε λεπτομερώς, το νέο σύστημα αξιολόγησης στο οποίο αντιτίθενται οι υπάλληλοι μέχρι αυτή την χρονική στιγμή. Συγκεκριμένα:

- ✚ Αναφέρθηκε το Βαθμολόγιο με τα Π.Θ.Ε. και το σχετικό έντυπο καταλληλότητας και επάρκειας (Πυλώνας 1).
- ✚ Περιγράφηκε η Διαχείριση της Απόδοσης και αναλύθηκε το σύστημα αξιολόγησης των 360°, που επιθυμεί να εφαρμόσει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων για τους υπαλλήλους της (Πυλώνας 2). Ορίστηκε πιο συγκεκριμένα, η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση και παρουσιάστηκαν οι σχετικοί πίνακες κλίμακας και βαθμολογίας αξιολόγησης.
- ✚ Παρουσιάστηκε το σύστημα Αποδοχών και τον σκοπό εφαρμογής από την Α.Α.Δ.Ε. (Πυλώνας 3).
- ✚ Τέλος, έγινε μια συνοπτική αναφορά στην Ατομική Σταδιοδρομία (Πυλώνας 4).

Έχοντας ολοκληρώσει το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο κινήθηκε η παρούσα έρευνα (1^ο Κεφάλαιο), συστηθεί η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (2^ο Κεφάλαιο) και αναλυθεί εκτενώς τα δύο θέματα που διερευνά η παρούσα διπλωματική εργασία που αφορούν την εκπαίδευση των Τελωνειακών υπαλλήλων (3^ο Κεφάλαιο) και το νέο Σύστημα Αξιολόγησης των εργαζόμενων της Α.Α.Δ.Ε. που αναφέρθηκε στο παρόν Κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί στο επόμενο κεφάλαιο η μεθοδολογία και ο στόχος της έρευνας και θα αιτιολογηθεί ο τρόπος που δομήθηκε το ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθεί πλήρως με τη διεξαγωγή της έρευνας και τις μεθόδους συλλογής δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα καθορίσει το ερευνητικό δείγμα και θα αναλύσει γιατί η μέθοδος έρευνας ερωτηματολογίου επιλέγεται ως η καταλληλότερη μέθοδος σε σύγκριση με άλλες μεθόδους. Θα εισαγάγει επίσης τους τύπους ερωτήσεων που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο και θα αναλύσει όλες τις ερωτήσεις που περιέχονται σε αυτό, όπως και το πως εξυπηρετούν το σκοπό της έρευνας. Τέλος, θα αναφερθεί ο τρόπος ελέγχου των ερωτήσεων για να επιβεβαιωθεί ότι είναι σωστά δομημένες και δεν θα προκαλέσει απορίες μεταξύ των ερωτώμενων.

5.1 Η Σημασία της Έρευνας

Σύμφωνα με τον Moully (1970), η έρευνα είναι μια διαδικασία που μας καθοδηγεί μέσω της προγραμματισμένης και συστηματικής συλλογής δεδομένων, στην ανάλυση και ερμηνεία για την επίλυση προβλημάτων με αξιοπιστία. Ο Αριστοτέλης θεωρείται γενικά ως ο κύριος ιδρυτής της επιστημονικής έρευνας, ενώ τον 17ο αιώνα ο Νεύτωνας επέκτεινε την επιστημονική έρευνα με την καθιέρωση πειραματικών διαδικασιών (Μπινιώρης, 2013).

Η αναγκαιότητα και η σημασία της έρευνας έγκειται στο ότι με την ολοκλήρωση της ερευνητικής και μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και στον ανάλογο βαθμό, η Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. και η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τελωνείων και Ε.Φ.Κ., θα έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για την εκπαίδευση των Τελωνειακών υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, καθώς επίσης και την άποψη των στελεχών για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να οργανώσουν και να προγραμματίσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, έτσι ώστε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να μπορεί να προγραμματίσει τη συνεχή επιμόρφωση κατά την εργασία για την ενίσχυση των τελωνειακών υπαλλήλων καθώς επίσης παράλληλα, να παρέμβουν σε ενδεχόμενες αστοχίες όσο αφορά το υφιστάμενο Σύστημα Αξιολόγησης των υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με νέες προτάσεις και τροποποιήσεις της νομοθεσίας. Επιπλέον, θα έχουν τις απόψεις των Τελωνειακών υπαλλήλων πάνω σ' αυτά τα δύο μεγάλα ζητήματα (εκπαίδευση και επιμόρφωση, αξιολόγηση) και οι γνώμες τους μπορεί να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα και λύσεις, σχετικά με την λειτουργία των προγραμμάτων

εκπαίδευσης αλλά και στον τρόπο σύνδεσης τους με την αξιολόγηση της εργασίας και των αποδοχών τους κατ' επέκταση.

Η ιδιαίτερη σημασία της έρευνας είναι συνυφασμένη με τον κύριο σκοπό της, δηλαδή την αποκάλυψη της αλήθειας, της γνώσης και την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για την απάντηση σημαντικών ερωτήσεων.

5.2 Σκοπός και Στόχος της Έρευνας

Ο σκοπός αυτής της έρευνας, είναι να διερευνήσει τις ανάγκες κατάρτισης των τελωνειακών υπαλλήλων που υπηρετούν στη νεοσύστατη Α.Α.Δ.Ε. και τον τρόπο σύνδεσης της απόδοσης εργασίας των υπαλλήλων της, με τις αποδοχές τους.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, είναι απαραίτητο να τεθούν οι ακόλουθοι επιμέρους στόχοι:

- ❖ Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των τελωνειακών υπαλλήλων.
- ❖ Να δοθεί έμφαση στα πλεονεκτήματα της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ❖ Να προσδιοριστούν τυχόν αδυναμίες που μπορεί να χρειαστεί να διορθωθούν.
- ❖ Να επισημανθεί το θέμα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για τη δουλειά τους.
- ❖ Να δοθεί έμφαση κατά πόσο θα επηρεαστεί η αύξηση ή η μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και η αποτελεσματικότητά τους, με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης.
- ❖ Να εντοπιστούν οι αστοχίες, όσο αφορά την στοχοθεσία των υπαλλήλων και κατά πόσο μετρήσιμοι είναι κάποιοι στόχοι ανά Π.Θ.Ε. και να διορθωθούν.
- ❖ Να διερευνηθεί, κατά πόσο αξιοκρατικές και δίκαιες θα είναι οι αμοιβές και οι πρόσθετες αμοιβές (bonus) των υπαλλήλων και να αποκατασταθούν σε περίπτωση αστοχιών.
- ❖ Να εξεταστεί κατά πόσο αντικειμενική θα είναι αξιολόγηση των εργαζόμενων από τους ανωτέρους του, ιδιαίτερα σε ενδεχόμενη προαγωγή ή απόλυση.
- ❖ Τέλος, να διερευνηθεί ένας ενιαίος και ολοκληρωμένος τρόπος εκπαίδευσης και αξιολόγησης των Τελωνειακών υπαλλήλων που θα είναι σε απόλυτη ταύτιση και αρμονία μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα, το 1^ο Μέρος του ερωτηματολογίου τέθηκαν πεδία προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία που αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλλο, ηλικία, εκπαίδευση και έτη υπηρεσίας στον τελωνειακό κλάδο).

Το 2^ο Μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά την Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Τελωνειακών υπαλλήλων, στοχεύει στη μέτρηση της ικανοποίησης των ελεγκτών από την εκπαίδευση που παρέχει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. Επομένως, περιλαμβάνει μια γενική ερώτηση σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησής τους με την παρεχόμενη εκπαίδευση και στη συνέχεια, διεξάγεται μια έρευνα σύμφωνα με την ερώτηση για να διερευνηθούν διάφοροι παράγοντες. Ο σκοπός των ερωτήσεων είναι να καταγραφεί η ικανοποίηση των ερωτώμενων σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία, το χρόνο διδασκαλίας, το επίπεδο των εκπαιδευτών και την αναλογία θεωρίας/πρακτικής κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Περιλαμβάνει επίσης, μια ερώτηση στο κατά πόσον η εκπαίδευση βοηθά τον τελωνειακό υπάλληλο να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Σε αυτό το 2^ο Μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται μια προσπάθεια να καταγραφούν τα παραπάνω, ενώ ταυτόχρονα κατηγοριοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάλογα με τον φορέα (Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Ευρωπαϊκά προγράμματα και ευρωπαϊκές πηγές πληροφόρησης) αλλά και τον τρόπο (δια ζώσης, εξ αποστάσεως).

Στο 3^ο Μέρος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται πρώτα να απαντήσουν εάν πρέπει να αξιολογηθούν λόγω της θέσης τους ή δεν πρέπει να αξιολογηθούν ή πρέπει να αξιολογηθούν χρησιμοποιώντας το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης ή με άλλους τρόπους αξιολόγησης. Ο σκοπός αυτής της ερώτησης, είναι να επιβεβαιώσει ή όχι την επιθυμία του εργαζόμενου τελωνειακού υπάλληλου να αποδεχθεί την αξιολόγηση. Μελετώνται ακόμα οι απόψεις των ερωτώμενων, σχετικά με το αν η εργασία τους μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι καλούνται επίσης να απαντήσουν, εάν γνωρίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτή η ερώτηση στοχεύει στο αν υπάρχει πλήρης κατανόηση του τρόπου αξιολόγησης, ενώ ταυτόχρονα αποδέχονται ή όχι την αξιολόγηση. Επίσης, αυτή η ερώτηση σχετίζεται και με το αν πιστεύουν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης θα προκαλέσει αδικία στον εαυτό τους ή στους συναδέλφους τους, εάν θα οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση ή ακόμη και σε ποινές ή απολύσεις, όπως επίσης και αν οι διαδικασίες θα είναι πιο διαφανείς για προαγωγές. Σ' αυτό το Μέρος του ερωτηματολογίου επιδιώκουμε επίσης να μάθουμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αν ο μισθός είναι ένα από τα μέτρα και το κατάλληλο κίνητρο που θα βελτιώσει την απόδοση τους. Το σύστημα αποζημίωσης της Α.Α.Δ.Ε. (ο τρίτος πυλώνας του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων

πόρων), προσπαθεί να προσαρμόσει την αμοιβή έτσι ώστε εκτός από τα προσόντα και το επίπεδο σπουδών να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες εργασίας, οι ευθύνες και τα καθήκοντα (Π.Θ.Ε.). Τέλος, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων χρησιμοποιεί την μέθοδο της πρόσθετης αμοιβής με βάση την αποτελεσματικότητα και τη σημασία της εργασίας των εργαζομένων. Ο σκοπός των ερωτήσεων εδώ, είναι να διερευνήσει την ικανοποίηση του τελωνειακών υπαλλήλων από τα οικονομικά τους έσοδα.

Να τονιστεί, ότι στο τέλος του 2^{ου} και του 3^{ου} Μέρους του ερωτηματολογίου γίνονται από μία ερώτηση ανοικτού τύπου προκειμένου να εκφραστούν οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων πάνω στην εκπαίδευση των τελωνειακών υπαλλήλων και του νέου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων της Ανεξάρτητης Αρχής. Αυτό θεωρείται βαρόμετρο για τον ερευνητή προκειμένου να οδηγηθεί στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας Διπλωματικής εργασίας και στην πρόταση για ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο και συνδυαστικό τρόπο εκπαίδευσης και αξιολόγησης με απώτερο σκοπό την μέγιστη απόδοση των εργαζόμενων.

5.3 Τα Είδη της Έρευνας

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία υπάρχουν τρία βασικά στάδια: το διερευνητικό, το περιγραφικό και το αιτιολογικό ή ερμηνευτικό στάδιο. Άρα, με βάση αυτά τα τρία επίπεδα μπορούμε να διακρίνουμε (Μπινιώρης, 2013):

- Την διερευνητική έρευνα η οποία απαντά στο «γιατί», δηλαδή γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί η αιτία του προβλήματος.
- Την περιγραφική έρευνα η οποία απαντά στο «ποιος», «τι», «πότε» και «που», δηλαδή το διερευνώμενο πρόβλημα αντιμετωπίζεται με περιγραφή.
- Την ερμηνευτική ή αιτιολογική έρευνα η οποία απαντά στο «γιατί», «πως» και «διότι», δηλαδή προσπαθεί να προσδιορίσει την σχέση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος.

Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνα διακρίνεται σε ποσοτική και ποιοτική, ενώ όσο αφορά την προέλευση των στοιχείων της διακρίνεται σε πρωτογενή και δευτερογενή (Παρασκευόπουλος, 1993).

Πρωτογενή έρευνα ονομάζουμε τα νέα δεδομένα που συλλέγονται αποκλειστικά για την συγκεκριμένη έρευνα, ενώ η δευτερογενή έρευνα βασίζεται στα ήδη υπάρχοντα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί για άλλους σκοπούς (Saundres et al, 2019).

Ο τρόπος διαφοροποίησης μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, σχετίζεται με τον διαχωρισμό μεταξύ αριθμητικών και μη αριθμητικών δεδομένων όπως οι λέξεις, το βίντεο και οι εικόνες για παράδειγμα. Βάση αυτής της έννοιας, όταν χρησιμοποιείται ο όρος «ποσοτική» είναι για να χαρακτηριστεί οποιαδήποτε τεχνική ανάλυση δεδομένων που χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα. Ενώ αντίθετα, όταν χρησιμοποιείται ο όρος «ποιοτική» είναι για να χαρακτηριστεί οποιαδήποτε τεχνική ανάλυση δεδομένων που χρησιμοποιεί μη αριθμητικά δεδομένα όπως συμβαίνει σε μια συνέντευξη για παράδειγμα (Saundres et al, 2019).

Ας δούμε σε πίνακα τα χαρακτηριστικά στοιχεία της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας όπως αναφέρονται από τους Παντουβάκη, Σιώμκο και Χρήστου:

Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά Στοιχεία της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας

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

<p>Η μέτρηση απόψεων και συμπεριφορών με προκαθορισμένες κλίμακες.</p>	<p>Η δυσκολία (και συχνά αδυναμία) στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων εξαιτίας της έντονης ανομοιομορφίας που συχνά εμφανίζουν.</p>
--	---

Πηγή: Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, (2015). «Μάρκετινγκ».

5.4 Τρόπος Ανάλυσης Δεδομένων

Μετά τη σύνταξη του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και την συλλογή των απαντήσεων που προέκυψαν μέσω του αρχείου excel, τα δεδομένα της έρευνας καταγράφηκαν και αναλύθηκαν σύμφωνα με το πρόγραμμα υπολογιστικών φύλλων (excel) του λογισμικού του Microsoft Office. Στατιστικά, πίνακες και γραφήματα παρατίθενται στο 6^ο κεφάλαιο της εργασίας που αφορά τα ευρήματα της έρευνας.

5.5 Η Εγκυρότητα και η Αξιοπιστία των Ερωτημάτων

Τα βασικά και απαραίτητα χαρακτηριστικά της ερευνητικής διαδικασίας, είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ώστε να καταστεί η έρευνα επιτυχής και αποτελεσματική. Η αξιοπιστία εξαρτάται από την εγκυρότητα, επειδή οι έρευνες χωρίς εγκυρότητα δεν έχουν καμία αξία, αλλά η εγκυρότητα δεν διασφαλίζεται πάντα από την αξιοπιστία (Creswell, 2011. Cohen et al, 2008. Robson, 2010).

Προκειμένου η μέτρηση να είναι αποτελεσματική, το αποτέλεσμα της μέτρησης πρέπει να είναι ακριβές στην έρευνα άρα πρέπει να ελαχιστοποιηθούν τα λάθη. Για το σκοπό αυτό πρέπει να υιοθετηθεί η δεοντολογία της έρευνας, δηλαδή η αρχή της συνειδητής συγκατάθεσης για να διασφαλιστεί η ανωνυμία, η εμπιστευτικότητα και η πλήρης συναίνεση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στη συνέχεια, πρέπει να επιλεχθούν οι κατάλληλες ερευνητικές μεθόδους για να δοθούν σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα και ταυτόχρονα πρέπει να επιλεχθούν τα κατάλληλα ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων και τέλος, να γίνει η κατάλληλη στατιστική επεξεργασία στα δεδομένα που συλλέγονται (Cohen et al, 2008:176-198).

Όσον αφορά την αξιοπιστία στην ερευνητική διαδικασία, δείχνει ότι η σταθερότητα και η συνέπεια των μετρήσεών μας είναι εξίσου σημαντική με την εγκυρότητα. Ακόμα κι αν επαναλάβουμε την μελέτη σε άλλη χρονική στιγμή θα συλλέξουμε τα ίδια δεδομένα και θα

βγάλουμε σχεδόν τα ίδια συμπεράσματα, έτσι ώστε τα συμπεράσματα της μελέτης να θεωρηθούν σωστά και η μελέτη να είναι αξιόπιστη (Faulkner et al., 1999:33).

Η τρέχουσα μελέτη αντιστοιχεί στην ηθική της εκπαιδευτικής έρευνας, δηλαδή της συνειδητής συναίνεσης, της ανωνυμίας, της εμπιστευτικότητας και της συγκατάθεσης των συμμετεχόντων. Όσον αφορά τη συλλογή δεδομένων το ερωτηματολόγιο ήταν το βασικό και μοναδικό εργαλείο για τη συλλογή όλων των ερευνητικών στοιχείων, προσπαθώντας να συμβεί αυτό μέσα από ακριβείς, κατανοητές και εύκολες ερωτήσεις. Για να επιτευχθεί αξιοπιστία και η εγκυρότητα, εφαρμόστηκε η πιλοτική αποστολή του ερωτηματολογίου σε συναδέλφους μου στην Υπηρεσία που εργάζομαι ώστε να εντοπιστούν τυχόν ανακρίβειες, ελλείψεις, λάθη και να μετρηθεί ο μέσος χρόνος ολοκλήρωσης του. Οι πίνακες και τα διαγράμματα που θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο, εξήχθησαν από το πρόγραμμα SPSS αφού πρώτα έγινε η ανάλυση των δεδομένων. Τέλος, πριν την τελική αποστολή του ερωτηματολογίου έγιναν κάποιες αλλαγές στην διατύπωση των ερωτημάτων.

5.6 Επιλογή της Μεθοδολογίας και η Δομή του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπου ένα σύνολο ατόμων καλείται να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις που τίθενται στην ίδια προκαθορισμένη σειρά για όλους τους ερωτώμενους. Η χρήση ερωτηματολογίου, είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος συλλογής δεδομένων.

Ωστόσο, η δημιουργία ενός καλού ερωτηματολογίου είναι πολύ πιο δύσκολη από ό, τι πιστεύουν οι περισσότεροι. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου θα επηρεάσει το ποσοστό απόκρισης, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν (Saunders et al, 2019).

Η διαφορά μεταξύ των ερευνητικών ερωτηματολογίων, είναι το δομημένο και το μη δομημένο ερωτηματολόγιο. Στο μη δομημένο ερωτηματολόγιο, η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με τις απόψεις του ερευνητή για να διευκολυνθούν οι συζητήσεις με τους ερωτηθέντες. Τα μη δομημένα ερωτηματολόγια παρέχουν επίσης, μεγάλη ευελιξία για τη διεξαγωγή έρευνας και χρησιμοποιούνται κυρίως για έρευνα με ομάδες εστίασης ή για σε βάθος συνεντεύξεις. Αντίθετα, τα δομημένα ερωτηματολόγια έχουν συγκεκριμένη σειρά γραπτών ερωτήσεων και χρησιμοποιούνται σε ποσοτικές έρευνες (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην παρούσα έρευνα, μετά την παρουσίαση του τρόπου εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των τελωνειακών υπαλλήλων καθώς και του νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης όλων των στελεχών της Α.Α.Δ.Ε., ακολουθεί η έρευνα για το πώς αξιολογούν οι ελεγκτικοί υπάλληλοι την εκπαίδευση και το νέο σύστημα απόδοσης που συνδέεται με την αμοιβή τους. Από τους τρεις βασικούς τρόπους διανομής του ερωτηματολογίου (τηλεφωνική συνέντευξη, δια ζώσης συνέντευξη και αυτοσυμπλήρωση), επιλέχθηκε η μέθοδος της αυτοσυμπλήρωσης για να υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης, γρήγορης και χωρίς κόστος συγκέντρωσης μεγάλου όγκου πληροφοριών (Robson, 2007:277-278). Επίσης, αν επιλεγόταν κάποια από τις μορφές της συνέντευξης, η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αντλούμενων στοιχείων θα ήταν δύσκολη λόγω της ανομοιομορφίας και της υποκειμενικότητας τους, ενώ στο ερωτηματολόγιο καταγράφονται οι απόψεις όλων των τελωνειακών υπαλλήλων και στα δύο πολύ μεγάλα θέματα που διερευνούνται, βοηθώντας έτσι στην εξαγωγή χρήσιμων και με σαφήνεια συμπερασμάτων. Η έρευνα διεξήχθη συμπληρώνοντας ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο στάλθηκε μέσω email συνοδευόμενο και με ένα αρχείο excel ώστε να υπάρχει η εναλλακτική δυνατότητα να συμπληρωθεί από τους ερωτώμενους στο γραφείο τους ή οπουδήποτε αλλού και δημοσιεύτηκε επιπλέον, σε μια κλειστή διαδικτυακή ομάδα τελωνειακών υπαλλήλων οι οποίοι ανήκουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό της Ανεξάρτητης Αρχής. Το ισχυρό κίνητρο για τη χρήση αυτής της μεθόδου, είναι η ευκολία στην συμπλήρωση για τους ερωτώμενους, ότι δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του συντάκτη και μπορεί να παρέχει συγκεκριμένα αριθμητικά δεδομένα που μπορούν να συγκριθούν και να αναλυθούν (Cohen et al, 2008:414).

Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο που περιέχει αποκλειστικά σύντομες και περιεκτικές κλειστού τύπου ερωτήσεις, ιεραρχούμενης κλίμακας απαντήσεις για να υπάρξει η δυνατότητα της πιο εύκολης κατηγοριοποίησης των απαντήσεων αλλά και να είναι πιο εύχρηστη η διαδικασία για τους συμμετέχοντες. Στο τέλος κάθε ενότητας του ερωτηματολογίου, υπάρχει μόνο μία ερώτηση ανοικτού τύπου ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναπτύξουν την σκέψη τους και στα δύο μεγάλα θέματα που ερευνά η παρούσα διπλωματική εργασία (Εκπαίδευση - Επιμόρφωση και Αξιολόγηση). Τέλος, στην σχετική συνοδευτική επιστολή τονίζεται ότι θα υπάρξει ανωνυμία και απόλυτη εχεμύθεια καθώς και ότι δεν θα υπάρξει κανένα αναγνωριστικό στοιχείο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το 1^ο Μέρος, αποτελείται από τα γενικά χαρακτηριστικά του συμμετέχοντα και έχει ως τίτλο «Δημογραφικά Χαρακτηριστικά». Πιο συγκεκριμένα ερωτάται το φύλο, η ηλικία, το πιστοποιημένο επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια υπηρεσίας στον τελωνειακό κλάδο και η υπηρεσιακή θέση.

Το 2^ο Μέρος, έχει ως τίτλο «Η Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων» και περιλαμβάνονται δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις που σχετίζονται με τα επιμορφωτικά προγράμματα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά και των Ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι συμμετέχοντες έχουν την δυνατότητα να απαντήσουν σε πόσα από αυτά τα προγράμματα έχουν συμμετάσχει είτε δια ζώσης, είτε εξ αποστάσεως, κατά πόσο καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να εκφράσουν στο τέλος την γνώμη τους για τυχόν βελτιώσεις.

Το 3^ο Μέρος του ερωτηματολογίου που έχει τίτλο «Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.», περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις που σχετίζονται με τρόπο σύνδεσης της απόδοσης της εργασίας τους με τις αποδοχές τους και τους δίνεται επίσης η δυνατότητα σε μια ερώτηση ανοικτού τύπου, να αποτυπώσουν τις σκέψεις τους για τυχόν αστοχίες και βελτιώσεις.

Ο κύριος στόχος της έρευνας που αποτελεί και η πρωτοτυπία της, είναι να παρουσιαστεί ένας ολοκληρωμένος, ενιαίος και απόλυτα συγχρονισμένος τρόπος εξέλιξης του Τελωνειακού υπαλλήλου που θα ξεκινά από το στάδιο της εκπαίδευσης ως νεοδιόριστος υπάλληλος που θα είναι σε απόλυτη συνάρτηση με την απόδοση της εργασίας, την εξέλιξη του, την επιμόρφωσή του, την ωρίμανση της αμοιβής του και των πρόσθετων αμοιβών ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του.

5.7 Το Δείγμα της Έρευνας

Το αρχικό στάδιο στην έρευνα, είναι να προσδιορίσουμε από ποιους και σε πόσους ανθρώπους θα αντλήσουμε τα δεδομένα μας. Επίσης, σημαντικός παράγοντας στην παρούσα ερευνητική διαδικασία είναι και ο τόπος που εργάζονται. Έτσι, προσδιορίζουμε μια πληθυσμιακή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά τα οποία και θα μελετήσουμε. Από αυτήν την ομάδα θα επιλεχτεί ένα δείγμα της (υποομάδα), για να γίνουν γενικεύσεις στο σύνολο της. Πέρα από το δείγμα, επιλέγεται και η δειγματοληπτική προσέγγιση με ή χωρίς πιθανότητα (Creswell, 2015).

Όσον αφορά τον τύπο της δειγματοληψίας, επιλέχθηκε η μη πιθανότητα δειγματοληψίας αφού οι συμμετέχοντες είναι διαθέσιμοι, βολικοί και έχουν κοινά χαρακτηριστικά που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο τελωνειακός κλάδος. Το είδος της δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, είναι ο πιο βολικός τύπος. Οι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι για μελέτη και συμμετοχή στην έρευνα και τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό - στόχο, παρά μόνο με το ερευνητικό δείγμα. Αυτός ο τύπος, χρησιμοποιείται στην έρευνα επειδή το δείγμα περιλαμβάνει επιλογές ατόμων που είναι πρόθυμοι και διαθέσιμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα (Creswell, 2015:146).

Στην παρούσα έρευνα, την πληθυσμιακή ομάδα αποτελούν οι Τελωνειακοί υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. όπου σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο της για το 2021, αποτελούνται από 2.180 υπαλλήλους στο σύνολο των 11.507 υπαλλήλων της Αρχής (Εφοριακοί, Τελωνειακοί, Χημικοί και λοιποί κλάδοι). Δηλαδή, οι Τελωνειακοί υπάλληλοι είναι το 19% του συνόλου των υπηρετούντων υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής (Επιχειρησιακό Σχέδιο, ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021). Το τελικό δείγμα της έρευνας μας είναι από 114 Τελωνειακούς Υπαλλήλους από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, που αντιστοιχούν σε ποσοστό στο 5,2%.

5.8 Οι Περιορισμοί της Έρευνας

Αυτή η έρευνα, υπόκειται από τους περιορισμούς και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές σε κάθε μελέτη. Ο μεγαλύτερος περιορισμός είναι η σύντομη διάρκεια διανομής του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τη συνέχιση της έρευνας. Επίσης ένας άλλος περιορισμός της έρευνας, είναι ότι από μόνη της η ποσοτική έρευνα δεν μπορεί να εμβαθύνει στις απόψεις των συμμετεχόντων προκειμένου να εξηγήσει περισσότερο τις απαντήσεις τους και να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις.

5.9 Πρωτοτυπία της Έρευνας

Αυτή η έρευνα επιχειρεί να προσδιορίσει τις ανάγκες κατάρτισης των τελωνειακών υπαλλήλων που υπηρετούν στην Α.Α.Δ.Ε. όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, προκειμένου να μελετήσει τα κίνητρα της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και τους παράγοντες που ενδέχεται να περιορίσουν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης η συγκεκριμένη έρευνα, επιχειρεί να συλλέξει δεδομένα σχετικά με την άποψη των τελωνειακών υπαλλήλων στο θέμα της σύνδεσης του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης

με τις αμοιβές τους και κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοσή τους. Η πιο σημαντική πρωτοτυπία της μελέτης είναι το αντικείμενο της μελέτης και συνδυαστικός του τρόπος, επειδή οι ερευνητές δεν έχουν πραγματοποιήσει παρόμοιες μελέτες που σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τελωνειακών υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής σε συνδυασμό με το νέο σύστημα αξιολόγησης και αποδοχών, που μόλις τέθηκε σε εφαρμογή ουσιαστικά. Σε τελική ανάλυση, η Α.Α.Δ.Ε. είναι μια νέα υπηρεσία που παρέχεται από την 1η Ιανουαρίου 2017 και τα αποτελέσματα της έρευνας (αν και περιορισμένα) μπορούν να αποτελέσουν την αρχή μιας ευρύτερης και πληρέστερης έρευνας με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος και συνδυασμό μεθόδων έρευνας, έτσι ώστε τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν.

Έστω και με παρόν ερευνητικό δείγμα, τα συμπεράσματα μπορεί να φανούν χρήσιμα στη Διοίκηση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Στη Γενική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τελωνείων και Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης, θα έχουν μια πρώτη εικόνα σχετικά με τα εκπαιδευτικά θέματα της Αρχής συνδυαστικά με τον τρόπο που αξιολογείται η εργασία των Τελωνειακών υπαλλήλων και η αμοιβή τους. Οι Τελωνειακοί υπάλληλοι, μέσω του ερωτηματολογίου μπορούν να εντοπίσουν και τονίσουν σημεία του τρόπου εκπαίδευσης και αξιολόγησης που έχουν αστοχίες και ενδεχομένως χρήζουν βελτιώσεις. Τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς οργάνωσης των επιμορφωτικών προγραμμάτων που σχεδιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη του Υπουργείου Οικονομικών, τα κυβερνητικά στελέχη και την Διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. που εισηγούνται τον τρόπο αξιολόγησης και αποδοχών. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από την έρευνα ίσως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αρχικά από την Διεύθυνση της Φορολογικής και Τελωνιακής Ακαδημίας της Α.Α.Δ.Ε., σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη του Υπουργείου Οικονομικών και την Διοίκηση της Αρχής. Σε δεύτερη φάση, θα μπορούσε να αναλάβει τον σχεδιασμό η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με κυβερνητικά στελέχη, τα αρμόδια στελέχη του Υπουργείου Οικονομικών και τα μέλη της Διοίκησης της Ανεξάρτητης Αρχής για την υλοποίηση ενός πολυσύνθετου σχεδίου που θα περιλαμβάνει από την υπηρεσιακή επιμόρφωση του Τελωνειακού υπάλληλου, μέχρι τον τρόπο εργασίας και αμοιβής του, με στόχο την ενίσχυση του εργασιακού προφίλ των εργαζομένων.

5.10 Σύνοψη – Ανασκόπηση Κεφαλαίου

Στο 5^ο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια αναφορά για την σημασία και τα είδη της έρευνας, καθώς επίσης αναπτύχθηκε και η μεθοδολογία της. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ Αναλύθηκε η σημασία της έρευνας και τα είδη της.
- ✚ Αναφέρθηκαν οι λόγοι επιλογής του ερωτηματολογίου ως μεθόδου έρευνας και πως δομήθηκε.
- ✚ Αναλύθηκε ο σκοπός και ο στόχος του ερωτηματολογίου, σε σχέση με το κύριο σκοπό της έρευνας.
- ✚ Αναφέρθηκε σε πια πληθυσμιακή ομάδα απευθύνεται το ερωτηματολόγιο.
- ✚ Αναφέρθηκαν, οι έννοιες για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και πως αυτές διασφαλίστηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα.
- ✚ Τέλος, εξηγήθηκαν οι περιορισμοί αλλά και η πρωτοτυπία της έρευνας.

Έχοντας λοιπόν ολοκληρώσει την ανάλυση σχετικά με την μεθοδολογία της έρευνας και αφού έγινε σαφές ο σκοπός και τρόπος δομής του ερωτηματολογίου της, θα παρουσιαστούν στο κεφάλαιο που ακολουθεί τα αποτελέσματα της συνοδευόμενα με τους σχετικούς πίνακες και διαγράμματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Στο τελευταίο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που σχετίζονται με τα ερωτήματα που τέθηκαν σε αυτήν. Ενώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, ταυτόχρονα θα παρατίθενται και οι αντίστοιχοι πίνακες και διαγράμματα. Τέλος, θα συσχετιστούν τα αποτελέσματα με τον στόχο και τον σκοπό της έρευνας προκειμένου να οδηγηθεί ο ερευνητής στην διεξαγωγή των χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων.

6.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά των Ερωτηθέντων

Ο συνολικός αριθμός της έρευνας αφορά 2.180 Τελωνειακούς υπαλλήλους, άνδρες και γυναίκες που απασχολούνται στην Α.Α.Δ.Ε. στο σύνολο των 11.507 που είναι ο πληθυσμός των κλάδων συνολικά (Εφοριακοί, Τελωνειακοί, Χημικοί, Διοικητικοί Υπάλληλοι και λοιποί κλάδοι). Το δείγμα δεν περιορίστηκε μόνο στα άτομα που ήταν στο γραφείο τους το διάστημα που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο αλλά δόθηκε και η επιπλέον δυνατότητα επιλογής συμπλήρωσης του μέσω του αρχείου excel, ώστε να απαντηθεί και από το σπίτι ή οπουδήποτε αλλού. Συνολικά απαντήθηκαν 114 ερωτηματολόγια που αντιστοιχούν στο 5,2% του κλάδου και προήλθαν από όλες τις τελωνειακές υπηρεσίες ανά την επικράτεια κάτι εξαιρετικά σημαντικό στα συμπεράσματα μας, καθώς η κάθε τελωνειακή υπηρεσία έχει ιδιαιτερότητες στον τρόπο λειτουργίας της άρα διαφορετική αντίληψη σε ορισμένα θέματα από τους εργαζόμενους. Στον πίνακα 7 που ακολουθεί, συνοψίζονται τα παραπάνω.

Πίνακας 7. Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας

Διεξαγωγή της Έρευνας	Συνολικός Πληθυσμός της Έρευνας (άτομα)	Δείγμα της Έρευνας (άτομα)	Ποσοστό Συμμετοχής επί του Συνολικού Δείγματος (%)
Τελωνειακές Υπηρεσίες	2.180	114	5,2%

Φύλο

Στον πίνακα 8, απεικονίζεται η αναλογία όσο αφορά το φύλο του δείγματος και παρατηρείται ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αποτελείται από γυναίκες. Από τους 114 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 66 (57,9%) είναι γυναίκες, ενώ οι άνδρες είναι 48 (42,1%). Το

συμπέρασμα που προκύπτει από την αναλογία των φύλων, δείχνει την αριθμητική υπεροχή των γυναικών και μαρτυρεί ότι οι τελωνειακές υπηρεσίες είναι ένας γυναικοκρατούμενος κλάδος. Στο διάγραμμα 13, παρουσιάζονται και σχηματικά τα παραπάνω.

Πίνακας 8.

Φύλο

Φύλο	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Γυναίκες	66	57,9%
Άνδρες	48	42,1%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 13.

Κατανομή Φύλου των Τελωνειακών Υπαλλήλων



Επίπεδο Σπουδών

Στον κάτωθι πίνακα 10, παρατηρείται το ιδιαίτερα υψηλό μορφωτικό επίπεδο των τελωνειακών υπαλλήλων καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό το καταλαμβάνουν οι κάτοχοι τουλάχιστον ενός Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (57%), ενώ σε ποσοστό 28% ακολουθούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Από κει και πέρα και σε μικρότερο ποσοστό, ακολουθούν οι απόφοιτοι Τεχνολογικής εκπαίδευσης (7,9%) και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (4,4%), ενώ και ένα ποσοστό της τάξεως του 2,6% είναι κάτοχοι Διδακτορικού. Τα προαναφερθέντα τα βλέπουμε και σχηματικά στο διάγραμμα 15.

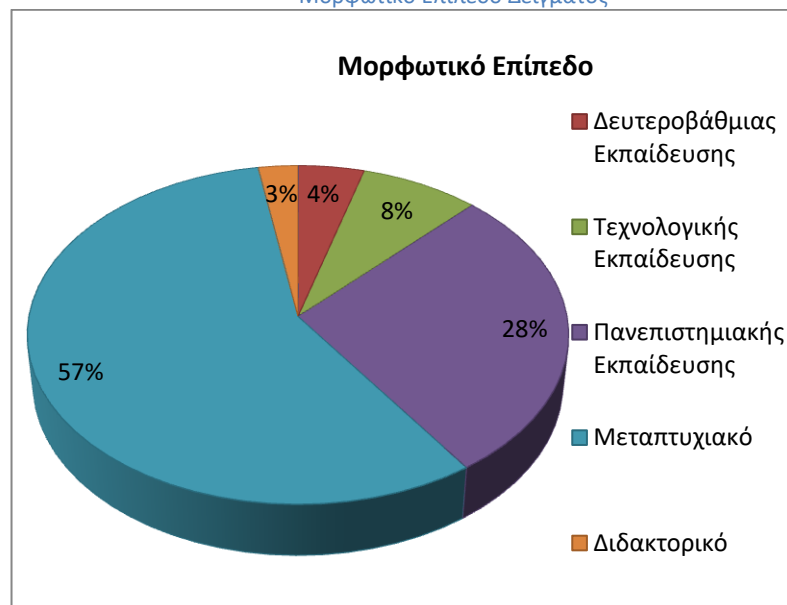
Πίνακας 10.

Επίπεδο Σπουδών Δείγματος

Επίπεδο Σπουδών	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	5	4,4%
Τεχνολογική Εκπαίδευση	9	7,9%
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	32	28,1%
Μεταπτυχιακό	65	57,0%
Διδακτορικό	3	2,6%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 15.

Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος



Στον πίνακα 9 (Παράρτημα VIII) παρουσιάζονται τα ευρήματα με την ηλικιακή κατανομή των ερωτηθέντων, με την πλειοψηφία να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 σε ποσοστό 45,6% και τις ηλικιακές ομάδες των 31-40 και >51, να ακολουθούν στατιστικά με 27,2% και 23,7% αντίστοιχα. Τέλος, ακολουθεί ένας πολύ μικρός αριθμός εργαζόμενων της ηλικιακής ομάδας 24-30 της τάξεως του 3,5%. Ο ερευνητής θεωρεί, ότι το σώμα του τελωνειακού κλάδου πρέπει να στελεχωθεί με νέο αίμα ώστε να κατέβει ο ηλικιακός μέσος όρος και με την προσθήκη στο ανθρώπινο δυναμικό πιο νέων και σύγχρονων «μυαλών», να εξελιχθεί και να εκσυγχρονιστεί το προσωπικό, με απώτερο σκοπό να γίνουν παραγωγικότερες και ποιοτικότερες οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν στον πολίτη που είναι και το ζητούμενο. Στο διάγραμμα 14 (Παράρτημα VIII) επίσης, παρουσιάζονται και σχηματικά τα παραπάνω.

Στον πίνακα 11 (Παράρτημα VIII) παρουσιάζονται τα χρόνια υπηρεσίας μόνο στον τελωνειακό κλάδο, όπου παρατηρείται μια σχετική αριθμητική ισορροπία σε όλες τις χρονικές περιόδους που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες με εξαίρεση την ελαφρώς αριθμητική υπεροχή στην κατηγορία των νεοεισερχόμενων ουσιαστικά. Πιο συγκεκριμένα, στα έτη υπηρεσίας 1 έως 5 καταγράφηκαν 43 συμμετέχοντες από τους 114 που αντιστοιχεί στο 37,7% του ποσοστού, με την χρονική κατηγορία των υπηρετούντων υπαλλήλων >20 έτη να αποσπά το 28,1% και παρά πολύ κοντά στατιστικά αλλά με χαμηλότερα ποσοστά, οι επιλεγόμενες χρονικές περίοδοι υπηρεσίας των 6 έως 12 και 13 έως 20 χρόνων με 17,5% και 16,7% αντίστοιχα. Με βάση τα ευρήματα της συγκεκριμένης ερώτησης φαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια αρχίζει και ενισχύεται αριθμητικά ο κλάδος με εργατικό δυναμικό κάτι που ήταν και αναπόφευκτο, καθώς μόνο οι 2000 περίπου τελωνειακοί υπάλληλοι δεν αρκούν σε καμία περίπτωση για να καλυφθούν οι ανάγκες της χώρας με την τόσο έντονη εμπορική δραστηριότητα και κινητικότητα πληθυσμών γενικότερα αλλά και την γεωγραφική της ιδιομορφία. Στο διάγραμμα 16 (Παράρτημα VIII) επίσης, αντικατοπτρίζονται και σχηματικά τα προαναφερόμενα.

Στον πίνακα 12 (Παράρτημα VIII) τέλος, παρουσιάζεται η υπηρεσιακή θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα τελωνειακών υπαλλήλων, οι οποίοι σε ποσοστό 78,1% είναι Υπάλληλοι και αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος, ενώ το 21,9% αποτελείται από Προϊστάμενους (Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης). Στατιστικά αυτή η αναλογία είναι λογική κατά την άποψη του ερευνητή, καθώς αριθμητικά οι εργαζόμενοι με θέση ευθύνης

υπολείπονται κατά πολύ αριθμητικά από τους υπαλλήλους. Στο διάγραμμα 17 (Παράρτημα VIII), παρουσιάζεται και σχηματικά η υπεροχή των υπαλλήλων ως προς την υπηρεσιακή θέση.

6.2 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης της Α.Α.Δ.Ε.

Αυτή η ενότητα, στοχεύει στη μέτρηση της ικανοποίησης των ελεγκτών με την εκπαίδευση και επιμόρφωση που παρέχεται από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημόσιων Δημοσίων Εσόδων. Η 1^η ερώτηση, διερευνά το επίπεδο ικανοποίησης με την παρεχόμενη εκπαίδευση γενικά και στη συνέχεια ακολουθούν ερωτήσεις για τη διερεύνηση των επιμέρους παραγόντων. Ο σκοπός των ερωτήσεων είναι να καταγράψουν την ικανοποίηση των τελωνειακών υπαλλήλων με την εκπαιδευτική διαδικασία, το χρόνο διδασκαλίας, το επίπεδο εκπαίδευσης των διδασκόντων και την αναλογία θεωρίας/πρακτικής κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Με την καταγραφή και μέτρηση των απόψεων των συμμετεχόντων, αξιολογείται η εκπαίδευση η οποία αποτελεί ένα από τα στάδια του συστήματος απόδοσης.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 13 που ακολουθεί, υπάρχει σημαντική υπεροχή του δείγματος που θεωρεί «Καλή - Ικανοποιητική» ή «Μέτρια» με ποσοστά της τάξεως του 36,9% και 29,8% αντίστοιχα. Σημαντικό όμως είναι και το εξαιρετικά υψηλό ποσοστό του δείγματος που χαρακτηρίζει «Ανεπαρκής» την εκπαίδευση με 18,4% και είναι κάτι που πρέπει να προβληματίσει. Τέλος, ένας πολύ μικρός αριθμός συμμετεχόντων δηλώνει ως «Άριστη» την εκπαίδευση του σε ποσοστό 1,7%. Στο Διάγραμμα 18, παρουσιάζονται και σχηματικά τα προαναφερόμενα.

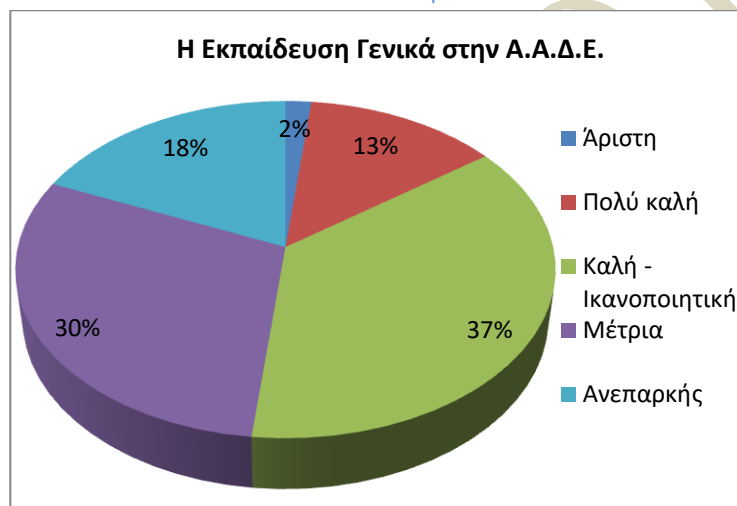
Πίνακας 13.

Αξιολόγηση Εκπαίδευσης της Α.Α.Δ.Ε. από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους

Ικανοποίηση από την Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Άριστη	2	1,7%
Πολύ καλή	15	13,2%
Καλή - Ικανοποιητική	42	36,9%
Μέτρια	34	29,8%
Ανεπαρκής	21	18,4%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 18.

Η Εκπαίδευση στην Α.Α.Δ.Ε. των Τελωνειακών Υπαλλήλων



6.3 Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στις ερωτήσεις 2, 3, 4 και 5 του ερωτηματολογίου, καλούνται οι συμμετέχοντες να απαντήσουν για το πλήθος των συμμετοχών τους στα δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, καθώς επίσης και κατά πόσο τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα φάνηκαν χρήσιμα στις υπηρεσιακές τους ανάγκες. Τα ποσοστά συμμετοχής στα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης είναι ξεκάθαρα μεγαλύτερα από αυτά της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας όπως θα δούμε και στην συνέχεια, κάτι που είναι μάλλον αναμενόμενο γιατί η Ακαδημία έχει διάρκεια ζωής 4,5 χρόνια μόλις (1.1.2017) ενώ το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 38 έτη (Ν.1388/1983/ΦΕΚ 113 Α΄/29.08.1983) όπου πέραν του υποχρεωτικού εισαγωγικού προγράμματος των νεοδιόριστων, πραγματοποιεί και δεκάδες αλλά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους δημόσιους υπάλληλους κάθε χρόνο. Στις υποενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζονται αναλυτικά οι πίνακες και τα διαγράμματα των σχετικών ερωτήσεων.

6.3.1 Δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στον κάτωθι πίνακα 14, βλέπουμε την συχνότητα των δια ζώσης προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης που έλαβαν μέρος οι ερωτώμενοι τελωνειακοί υπάλληλοι. Με βάση το αποτέλεσμα της έρευνας, προκύπτει αριθμητική ισορροπία και αξίζει να τονιστεί το αυξημένο ενδιαφέρον στο πλήθος του δείγματος που έχει συμμετάσχει στα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Βλέποντας τα

στατιστικά λοιπόν, από 1 έως 2 καταγράφηκε το 23,7%, από 3 έως 5 το 24,6%, από 6 έως 9 το 15,8% και >9 το 14,9% συμμετείχε στα δια ζώσης προγράμματα. Σημαντικό πάντως είναι και το ποσοστό που δεν συμμετείχε σε κανένα πρόγραμμα (21%). Στο διάγραμμα 19, αντικατοπτρίζονται και σχηματικά τα ανωτέρω.

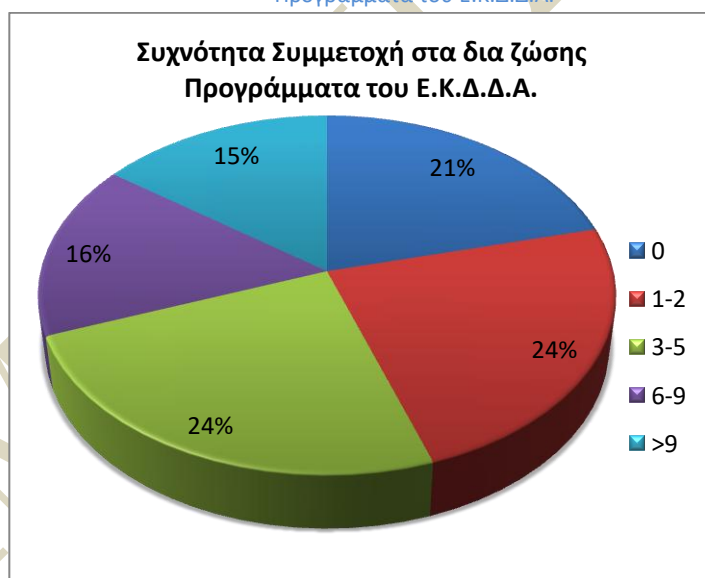
Πίνακας 14.

Συμμετοχή στα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Συμμετοχή στα δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
0	24	21%
1-2	27	23,7%
3-5	28	24,6%
6-9	18	15,8%
>9	17	14,9%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 19.

Συχνότητα Συμμετοχής Υπαλλήλων στα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



6.3.2 Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στον πίνακα 15, παρουσιάζεται το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων που απαντά στο κατά πόσο τα δια ζώσης προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καλύπτουν τις υπηρεσιακές τους ανάγκες. Ο σκοπός της ερώτησης αυτής είναι αξιολογηθεί η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης στον τελωνειακό κλάδο και από το αποτέλεσμα των συμμετεχόντων στην έρευνα, προκύπτει ότι τα δια ζώσης προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης καλύπτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δηλώνει «Μέτρια» ή «Καλή – Ικανοποιητική» την εκπαιδευτική χρησιμότητα των εν λόγω προγραμμάτων σε ποσοστό 26,7% και 28,9% αντίστοιχα, ενώ πολύ μεγάλος είναι και ο αριθμός των υπαλλήλων που θεωρεί «Πολύ καλή» την δια ζώσης εκπαίδευση (25,6%). Τέλος, ένα σχετικά υψηλό πλήθος του δείγματος χαρακτηρίζει «Ανεπαρκής» την συγκεκριμένου τύπου

εκπαίδευση σε ποσοστό της τάξεως του 16,6%, ενώ μόλις το 2,2% την χαρακτηρίζει ως «Άριστη». Στο διάγραμμα 20, παρουσιάζονται και σχηματικά τα παραπάνω.

Πίνακας 15.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Άριστη	2	2,2%
Πολύ καλή	23	25,6%
Καλή - Ικανοποιητική	26	28,9%
Μέτρια	24	26,7%
Ανεπαρκής	15	16,6%
Σύνολο	90/114	78,9%

Διάγραμμα 20.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



6.3.3 Εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στον πίνακα 16 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα ευρήματα με τον αριθμό συμμετοχών των τελωνειακών υπάλληλων στα εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. Εδώ, παρατηρείται η ελάχιστη συμμετοχή σε σχέση με τα δια ζώσης προγράμματα και η ξεκάθαρη υπεροχή του ποσοστού των εργαζομένων που δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως (61,5%) κάτι που ίσως δεν θα έπρεπε να μας κάνει και τόσο εντύπωση, αφού η εξ αποστάσεως εκπαίδευση γενικά τώρα μπαίνει στην καθημερινότητα μας δυναμικά με αφορμή την πανδημία. Επίσης, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση περιορίζει το εκάστοτε πρόγραμμα με θεωρία και για τους τελωνειακούς υπαλλήλους αυτό δεν είναι αρκετό. Πρέπει τονιστεί, ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευσης δεν μπορεί να βρει πλήρης εφαρμογή με αποτελεσματικό τρόπο για τους εργαζόμενους τελωνειακούς υπαλλήλους κατά την άποψη του ερευνητή. Ακόμα πρέπει να αναφερθεί και η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής για να υποστηριχτεί η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, κάτι που έχει επισημανθεί και από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην σχετική ερώτηση ανοικτού τύπου του ερωτηματολογίου. Από κει και

πέρα όσο αφορά τα υπόλοιπα ευρήματα του ερωτήματος, ένα ικανό ποσοστό της τάξεως του 29,9% έχει παρακολουθήσει 1 ή 2 προγράμματα, από 3 έως 5 προγράμματα μόλις το 7%, ενώ από ένας εργαζόμενος έχει παρακολουθήσει εξ αποστάσεως προγράμματα από 6 έως 9 φορές (0,8%) και >9 (0,8%). Στο διάγραμμα 21, αντικατοπτρίζονται και σχηματικά τα προαναφερθέντα.

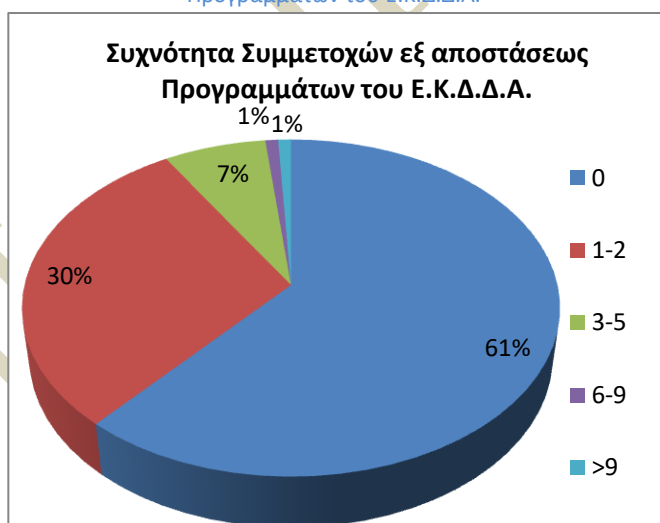
Πίνακας 16.

Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Αριθμός εξ Αποστάσεως Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
0	70	61,5%
1-2	34	29,9%
3-5	8	7%
6-9	1	0,8%
>9	1	0,8%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 21.

Συχνότητα Συμμετοχών των εξ Αποστάσεων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



6.3.4 Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ αποστάσεως προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το 5^ο ερώτημα του 2^{ου} Μέρους του ερωτηματολόγιου, διερευνά την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών των τελωνειακών υπαλλήλων από τα εξ αποστάσεως προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης. Όπως μπορούμε να αντιληφθούμε ήδη από το προηγούμενο ερώτημα ο αριθμός συμμετοχής είναι αισθητά μειωμένος με τους 73 απ' τους 114 να απαντούν ότι έχουν συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα πρόγραμμα και με τους περισσότερους υπαλλήλους απ' αυτούς να αξιολογούν με βάση την εμπειρία τους από το φετινό εισαγωγικό γενικό πρόγραμμα των Δ.Υ. που πραγματοποιήθηκε λόγω πανδημίας. Παρ' όλα αυτά, από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων χαρακτηρίζει την εξ αποστάσεως εκπαίδευση ως «Ανεπαρκής» σε ποσοστό 35,6% για να καλύψει τις υπηρεσιακές του ανάγκες και εκτός από τους προφανείς λόγους που είναι ίδιοι με αυτούς που αναφέρθηκαν παραπάνω στην σχετική ερώτηση για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών των δια ζώσης προγραμμάτων, είναι και η

δυσκολία της επαρκούς και ολοκληρωμένης εκπαίδευσης σε οποιοδήποτε αντικείμενο του τελωνειακού κλάδου που δεν θα συνοδεύεται με πρακτική άσκηση και φυσική παρουσία. Από κει και πέρα, μοιρασμένες είναι οι απόψεις των εργαζόμενων που δηλώνουν «Μέτρια» (21,9%) ή «Καλή – Ικανοποιητική» (24,7%) την κάλυψη τους υπηρεσιακά από τα εξ αποστάσεως προγράμματα και λιγότερο «Πολύ καλή» το 17,8%. Κάνεις απ' όσους απάντησαν δεν θεώρησε την συγκεκριμένη μέθοδο «Άριστη» (0%) και σε συνδυασμό με την πλειοψηφία που την χαρακτήρισε ανεπαρκή αλλά και την μικρή συμμετοχή γενικότερα στα εξ αποστάσεως προγράμματα, είναι κάτι που ίσως θα πρέπει να απασχολήσει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση γενικότερα όπως ειπώθηκε και παραπάνω, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική στον τελωνειακό κλάδο έστω και αν αυτό έρχεται σε αντίθεση με την τάση της εποχής. Στον πίνακα 17 και στο διάγραμμα 22, απεικονίζονται τα παραπάνω στοιχεία.

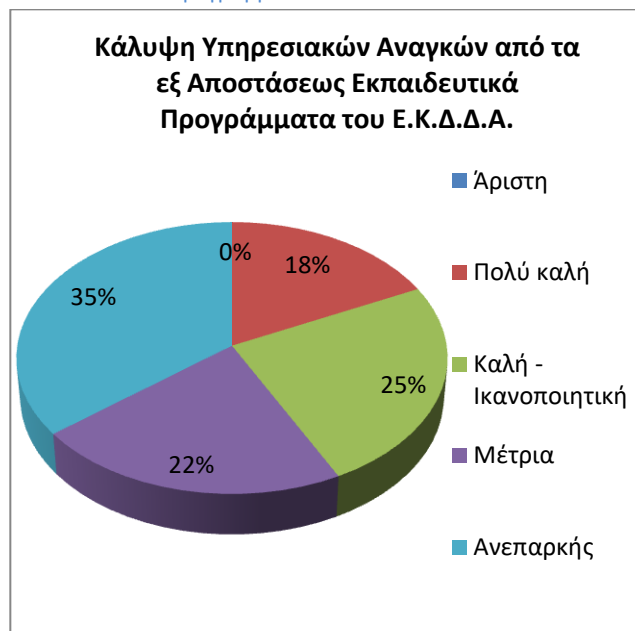
Πίνακας 17.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Άριστη	0	0%
Πολύ καλή	13	17,8%
Καλή - Ικανοποιητική	18	24,7%
Μέτρια	16	21,9%
Ανεπαρκής	26	35,6%
Σύνολο	73/114	64%

Διάγραμμα 22.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



6.4 Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Στις ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 10 και 11 του 2^{ου} Μέρους του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν για το πλήθος των συμμετοχών τους στην Φορολογική

και Τελωνειακή Ακαδημία είτε με την δια ζώσης, είτε με την εξ αποστάσεως μορφή εκπαίδευσης, καθώς και να αξιολογήσουν κατά πόσο τα εν λόγω προγράμματα βοήθησαν στις υπηρεσιακές τους ανάγκες και ικανοποίησαν στην χρονική διάρκεια. Ακολουθούν τα σχετικά διαγράμματα και οι πίνακες με τα ευρήματα στις παρακάτω υποενότητες.

6.4.1 Δια Ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας

Στον πίνακα 18, μπορούμε να παρατηρήσουμε την συχνότητα συμμετοχής των ερωτώμενων τελωνειακών υπαλλήλων στα δια ζώσης προγράμματα της Ακαδημίας. Εδώ παρατηρείται, ότι περισσότεροι από τους μισούς τελωνειακούς υπαλλήλους δεν έχουν παρακολουθήσει κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα της ΦΟ.Τ.Α. (51,7%) και ίσως αυτό να οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μικρή διάρκεια ζωής που έχει ακόμα (δημιουργήθηκε 01.01.2017), σε συνδυασμό επίσης της απαγόρευσης της δια ζώσης εκπαίδευσης για περισσότερο από ένα έτος λόγω πανδημίας. Να σημειωθεί ακόμα ότι η έναρξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ξεκίνησε ουσιαστικά μέσα στο 2018, κάτι που σημαίνει συρρίκνωση ακόμα περισσότερο του χρονικού διαστήματος που λειτουργεί πλήρως η Ακαδημία. Ταυτόχρονα σημαντικό είναι και το ποσοστό (31,6%) συμμετοχής που έχει παρακολουθήσει μέχρι δύο εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά όχι αρκετά υψηλό για τον σκοπό αυτών των προγραμμάτων. Τέλος, ελάχιστη είναι η συμμετοχή των ερωτώμενων στις επιλογές 3 έως 5 (8,8%), 6 έως 9 (4,4%) και >9 (3,5%). Στο διάγραμμα 23, παρουσιάζονται και σχηματικά τα προαναφερθέντα.

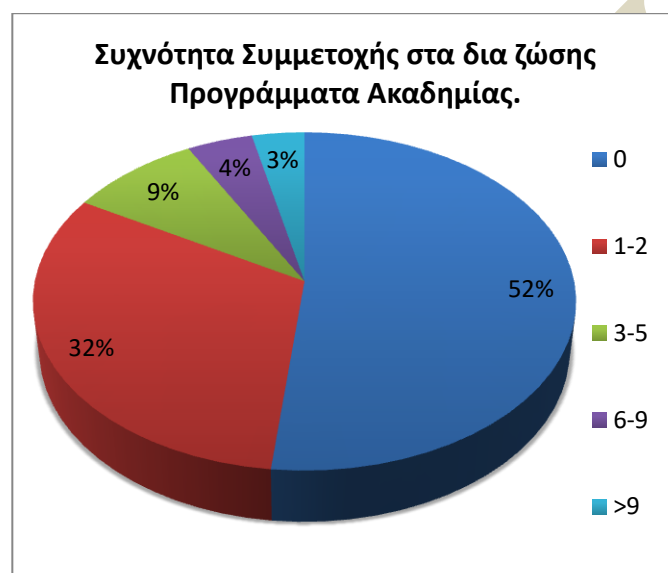
Πίνακας 18.

Συχνότητα Συμμετοχής Τελωνειακών Υπαλλήλων
στα δια ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα
της ΦΟ.Τ.Α.

Διάγραμμα 23.

Συχνότητα Συμμετοχής στα δια
ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα
της ΦΟ.Τ.Α.

Συχνότητα Συμμετοχής στα δια ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας	Πλήθος	Ποσοστό (%)
0	59	51,7%
1-2	36	31,6%
3-5	10	8,8%
6-9	5	4,4%
>9	4	3,5%
Σύνολο	114/114	100%



6.4.2 Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας

Στον πίνακα 19 που παρουσιάζεται στην συνέχεια, εμφανίζονται τα ευρήματα των συμμετεχόντων τελωνειακών υπάλληλων που απαντούν στο κατά πόσο τους βοηθούν τα δια ζώσης προγράμματα της Ακαδημίας εν ώρα εργασίας. Εδώ, από τους 114 απάντησαν οι 88 συμμετέχοντες προφανώς γιατί οι υπόλοιποι έχουν παρακολουθήσει προς το παρόν μόνο εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα της Ακαδημίας ή και κανένα. Παρ' όλα αυτά, τα ευρήματα εδώ είναι ανησυχητικά καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων χαρακτηρίζουν «Ανεπαρκής» την εκπαίδευση τους (34,1%) και έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αυτό, καθώς η ΦΟ.Τ.Α. έχει ως κύριο σκοπό την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εφοριακών και τελωνειακών υπαλλήλων και γι' αυτό τον λόγο δημιουργήθηκε. Από κει και πέρα, το 33% θεωρεί την κάλυψη τους από τα προγράμματα «Καλή – Ικανοποιητική», το 10,2% δηλώνει «Μέτρια», ενώ το 19,3% «Πολύ καλή» και μόλις το 3,4% «Άριστη». Στο διάγραμμα 24, παρουσιάζονται και σχηματικά τα παραπάνω.

Πίνακας 19.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών για τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους από τα δια Ζώσης Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Διάγραμμα 24.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα δια Ζώσης Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα δια ζώσης Προγράμματα της Ακαδημίας	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Άριστη	3	3,4%
Πολύ καλή	17	19,3%
Καλή - Ικανοποιητική	29	33%
Μέτρια	9	10,2%
Ανεπαρκής	30	34,1%
Σύνολο	88/114	77,2%



6.4.3 Εξ Αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Στην 9^η ερώτηση του 2^{ου} Μέρους, καλούνται οι συμμετέχοντες να απαντήσουν σε πόσα εξ αποστάσεως προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α. έχουν πάρει μέρος. Εδώ παρατηρείται καταρχάς, ότι σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι δεν έχουν συμμετάσχει σε κανένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως (48,2%), ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός των υπαλλήλων που έχει πάρει μέρος σε μέχρι δύο προγράμματα (41,2%). Δεν μας κάνει ιδιαίτερη εντύπωση και μπορούμε να το αιτιολογήσουμε αυτό όπως ακριβώς κάναμε στην αντίστοιχη ερώτηση για τα εξ αποστάσεως προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, συνυπολογίζοντας και την σχετικά πρόσφατη δημιουργία της Ακαδημίας. Φυσικό επακόλουθο είναι, οι υπόλοιπες επιλογές να κινούνται σε πολύ χαμηλά ποσοστά συμμετοχών με μόλις 5,3% να έχει παρακολουθήσει από 3 έως 5 εκπαιδευτικά προγράμματα, το 3,6% από 6 έως 9 και >9 μόλις το 1,7%. Ομοίως παρατηρώντας τον πίνακα 20, βλέπουμε την φθίνουσα πορεία των συμμετοχών όπως συνέβη αντίστοιχα στα δια ζώσης προγράμματα της Ακαδημίας. Στο διάγραμμα 25, απεικονίζονται και σχηματικά τα προαναφερθέντα.

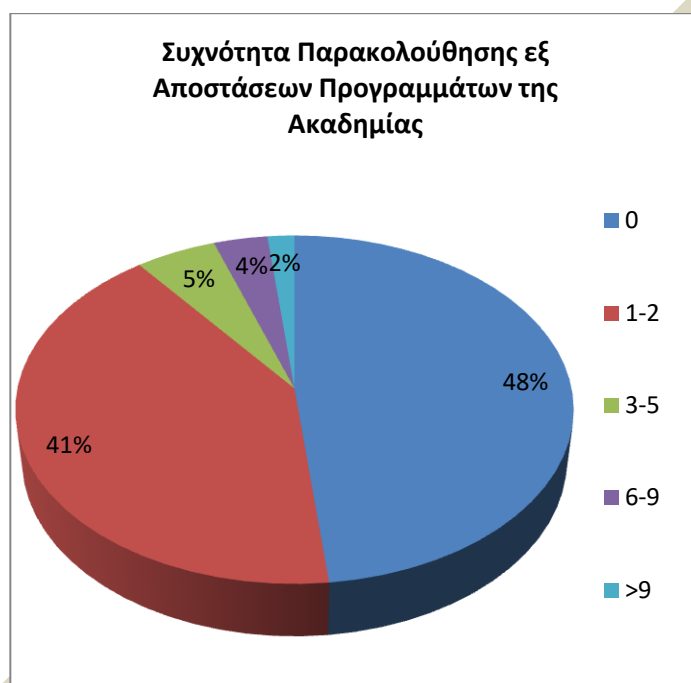
Πίνακας 20.

Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Διάγραμμα 25.

Συχνότητα Παρακολούθησης των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Συχνότητα Συμμετοχών στα εξ αποστάσεως Προγράμματα της Ακαδημίας	Πλήθος	Ποσοστό (%)
0	55	48,2 %
1-2	47	41,2 %
3-5	6	5,3%
6-9	4	3,6%
>9	2	1,7%
Σύνολο	114/114	100%



6.4.4 Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ αποστάσεως Εκπαιδευτικά Προγράμματα της Ακαδημίας

Προχωρώντας στην 10^η ερώτηση, καλείται το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων να αξιολογήσει και την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών που τους παρέχει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και επιμόρφωση της Ακαδημίας. Η συμμετοχή εδώ είναι μειωμένη αφού από τους 114 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 82 απάντησαν, προφανώς γιατί οι υπόλοιποι δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο εξ αποστάσεως πρόγραμμα προς το παρόν. Οι ερωτώμενοι εργαζόμενοι εδώ λοιπόν, σε σημαντικό ποσοστό χαρακτηρίζουν «Ανεπαρκή» τα προγράμματα (31,6%), ενώ ταυτόχρονα εξίσου μεγάλο είναι και το ποσοστό των εργαζόμενων που θεωρεί «Ικανοποιητική – Αρκετή» την κάλυψη των εξ αποστάσεων προγραμμάτων επάνω στις υπηρεσιακές τους ανάγκες με ποσοστό της τάξεως του 35,5%. Από κει και πέρα, μικρότερο είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που χαρακτηρίζουν τη κάλυψη των προγραμμάτων «Μεγάλη» (17,1%), «Πόλυ μεγάλη» (14,6%) και «Άριστη» μόλις σε ποσοστό της τάξεως του 1,2%. Στο πίνακα 21 που ακολουθεί απεικονίζονται τα παραπάνω, ενώ στο διάγραμμα 26 παρουσιάζονται και σχηματικά.

Πίνακας 21.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Διάγραμμα 26.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.

Κάλυψη Υπηρεσιακών	Πλήθος	Ποσοστό
--------------------	--------	---------

Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της Ακαδημίας		(%)
Άριστη	1	1,2%
Πολύ μεγάλη	13	14,6%
Μεγάλη	10	17,1%
Ικανοποιητική - Αρκετή	31	35,5%
Ανεπαρκής	27	31,6%
Σύνολο	82/114	71,9%



Στην συνέχεια, ερωτώνται οι συμμετέχοντες κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την διάρκεια των προγραμμάτων της Ακαδημίας. Εδώ, μάλλον το αποτέλεσμα της έρευνας χαρακτηρίζεται ενθαρρυντικό καθώς το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος των τελωνειακών υπαλλήλων χαρακτηρίζει την εκπαίδευση του ως προς την διάρκεια «Αρκετά» ικανοποιητική σε ποσοστό 40,4%, με το 23,2% να ικανοποιείται «Λίγο», ενώ το 19,2% «Πολύ» που επίσης είναι ένα πολύ καλό στατιστικό στοιχείο. Μόλις το 9,1% δηλώνει ότι δεν ικανοποιείται «Καθόλου» και το 8,1% «Πάρα πολύ». Στο Παράρτημα ΙΧ, παρουσιάζεται ο σχετικός πίνακας (22) και το διάγραμμα (27) με τα αποτελέσματα.

Στην αντίστοιχη ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων τελωνειακών υπαλλήλων από την χρονική διάρκεια των εξ αποστάσεων προγραμμάτων της Ακαδημίας, παρατηρούμε επίσης την θετική σε γενικές γραμμές άποψη των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό να δηλώνει «Αρκετά» ευχαριστημένο (37,6%), ενώ όσοι χαρακτηρίζουν «Λίγο» ή «Καθόλου» ικανοποιημένοι από την διάρκεια των προγραμμάτων είναι 22,4% και 17,6% αντίστοιχα. Λιγότερο το ποσοστό που αξιολογεί «Πόλυ» ευχαριστημένο με την χρονική διάρκεια των προγραμμάτων (16,5%) και ένα ακόμη μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 5,9% που δηλώνει «Πάρα πολύ». Στο Παράρτημα ΙΧ, παρουσιάζεται ο σχετικός πίνακας (23) και το διάγραμμα (29) με τα αποτελέσματα.

6.5 Ποιότητα Διδασκαλίας από τους Εκπαιδευτές

Στον πίνακα 24 που ακολουθεί, βλέπουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ερώτηση στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ευχαριστημένοι από την ποιότητα εκπαίδευσης και το επίπεδο δεξιότητας και μεταδοτικότητας των εκπαιδευτών στα προγράμματα που έχουν συμμετάσχει. Τα ευρήματα εδώ δείχνουν, ότι οι τελωνειακοί υπάλληλοι κατά πλειοψηφία είναι «Πολύ» ευχαριστημένοι (41%) έως και «Αρκετά» ευχαριστημένοι (38%). Σημαντικό στατιστικό αν και πολύ λιγότερο σε ποσοστό είναι αυτοί που δηλώνουν «Πάρα πολύ» ευχαριστημένοι (9%), ενώ το 8% να δηλώνει «Λίγο» ευχαριστημένο και μόλις το 4% «Καθόλου». Στο διάγραμμα 29, παρουσιάζονται και σχηματικά τα ανωτέρω.

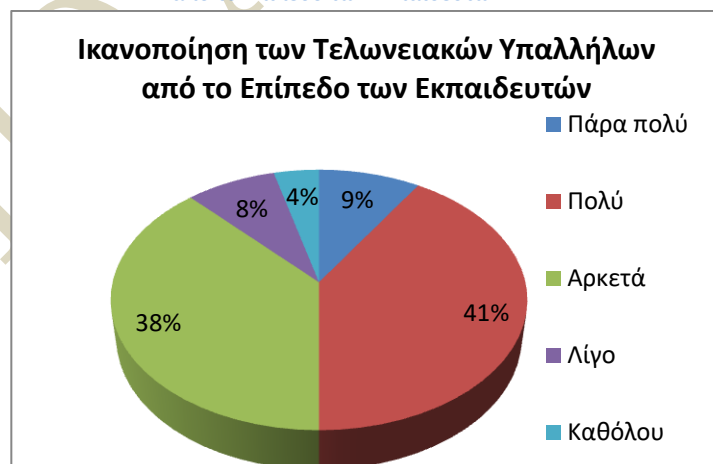
Πίνακας 24.

Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τους Εκπαιδευτές των Προγραμμάτων Επιμόρφωσης

Ικανοποίηση από το Επίπεδο των Εκπαιδευτών	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	9	9%
Πολύ	41	41%
Αρκετά	38	38%
Λίγο	8	8%
Καθόλου	4	4%
Σύνολο	100/114	87,7%

Διάγραμμα 29.

Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από το Επίπεδο των Εκπαιδευτών



6.6 Πρακτική / Θεωρία κατά την Διάρκεια των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά

Οι ερωτήσεις 13 και 14 στο 2^ο Μέρος του ερωτηματολογίου, σχετίζονται με την σύνδεση πρακτικής/θεωρίας κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζόμενων και ερωτούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα στο κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι από την αναλογία αυτών, καθώς και το ποιος είναι ο ιδανικός συσχετισμός θεωρίας και πρακτικής άσκησης. Ακολουθούν οι σχετικοί πίνακες και τα διαγράμματα στις παρακάτω υποενότητες.

6.6.1 Ικανοποίηση από την Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά

Ξεκινώντας λοιπόν με την 13^η ερώτηση όπου καλούνται οι συμμετέχοντες να απαντήσουν στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από την αναλογία πρακτικής/θεωρίας, παρατηρείται

η καθολική πλειοψηφία αυτών που ικανοποιούνται «Λίγο» σε ποσοστό της τάξεως του 40,2%, ενώ ταυτόχρονα το ποσοστό που δηλώνει «Αρκετά» ευχαριστημένο είναι 28,9%. Από κει και πέρα, μόλις το 13,6% του δείγματος δηλώνει «Πολύ» ευχαριστημένο και το 10,4% δεν είναι ικανοποιημένο «Καθόλου». Σημαντικά στατιστικά στοιχεία στην συγκεκριμένη ερώτηση κατά την άποψη του ερευνητή, που φανερώνουν την ανάγκη του τελωνειακού υπαλλήλου για αλλαγή στον τρόπο δομής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τέλος, το 7% των υπαλλήλων δηλώνει «Πάρα πολύ» ευχαριστημένο. Ο πίνακας 25 που ακολουθεί απεικονίζει τα προαναφερόμενα, ενώ στο διάγραμμα 30 παρουσιάζονται και σχηματικά τα ανωτέρω.

Πίνακας 25.

Ικανοποίηση Αναλογίας Πρακτικής / Θεωρίας το Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους

Ικανοποίηση Αναλογίας Πρακτικής / Θεωρίας στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα Συνολικά	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	8	7%
Πολύ	15	13,6%
Αρκετά	33	28,8%
Λίγο	46	40,2%
Καθόλου	12	10,4%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 30.

Ικανοποίηση Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Αναλογία Πρακτικής/Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων



6.6.2 Ιδανική Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων Συνολικά

Στην συνέχεια, καλούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα να υποδείξουν ποία είναι γι' αυτούς η καταλληλότερη αναλογία πρακτικής/θεωρίας, με τα ευρήματα να στέλνουν ένα σαφές μήνυμα ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται «Λιγότερη θεωρία και περισσότερο πρακτική» σε ποσοστό 70,2%, κάτι που πιθανό να ήταν αναμενόμενο καθώς τα ελεγκτικά καθήκοντα του τελωνειακού υπαλλήλου γίνονται κατά κύριο λόγο με φυσική παρουσία εντός και εκτός τελωνειακού χώρου και δεν γίνεται να περιοριστεί η εκπαίδευση στην θεωρητική γνώση. Μεγάλο μέρος του δείγματος επιθυμεί «Περισσότερο και τα δύο» (20,2%), άρα θεωρεί ελλιπής

την εκπαίδευση γενικότερα και είναι ένα στατιστικό στοιχείο που αξίζει να επισημανθεί. Από κει και πέρα, είναι πολύ μικρό ποσοστό που απαντά «ΔΓ/ΔΑ» (5,2%) και «Περισσότερη θεωρία και λιγότερη πρακτική» (4,4%). Στον πίνακα 26 και στο διάγραμμα 31, παρουσιάζονται τα ανωτέρω συγκεντρωτικά.

Πίνακας 26.

Κατάλληλη Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων για τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους

Κατάλληλη Αναλογία Πρακτικής / Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Περισσότερη θεωρία λιγότερη πρακτική	5	4,4%
Λιγότερη θεωρία περισσότερη πρακτική	80	70,2%
Περισσότερα και τα δύο	23	20,2%
ΔΓ/ΔΑ	6	5,2%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 31.

Κατάλληλη Αναλογία Πρακτικής/Θεωρίας των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων



6.7 Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Cepol, Customs, Celbet)

Στον κάτωθι πίνακα 27 φαίνεται με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, η συχνότητα συμμετοχής των τελωνειακών υπαλλήλων στα τρία ευρωπαϊκού φορέα προγράμματα (Cepol, Customs και Celbet) και αυτό που παρατηρείται είναι η μικρή σε αριθμό συμμετοχή των εργαζόμενων στα εν λόγω προγράμματα. Από τους 114 υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, μόλις οι 32 έχουν λάβει μέρος στα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα, 82 εργαζόμενοι που αντιστοιχούν στο 71,9% των ερωτώμενων δεν έχουν συμμετάσχει σε κανένα από τα ευρωπαϊκά επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ το 20,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει λάβει μέρος σε έως 2 εκπαιδευτικά προγράμματα. Από κει και πέρα, παρατηρείται μικρή συμμετοχή σε αριθμό συμμετοχών που μεταφράζονται σε μονοψήφια ποσοστά, δηλαδή από 3 έως 4 συμμετοχές σε ποσοστό της τάξεως του 3,5%, από 5 έως 7 2,6%

και >7 το 1,8% των συμμετεχόντων. Στο διάγραμμα 32, αντικατοπτρίζονται και σχηματικά τα προαναφερθέντα.

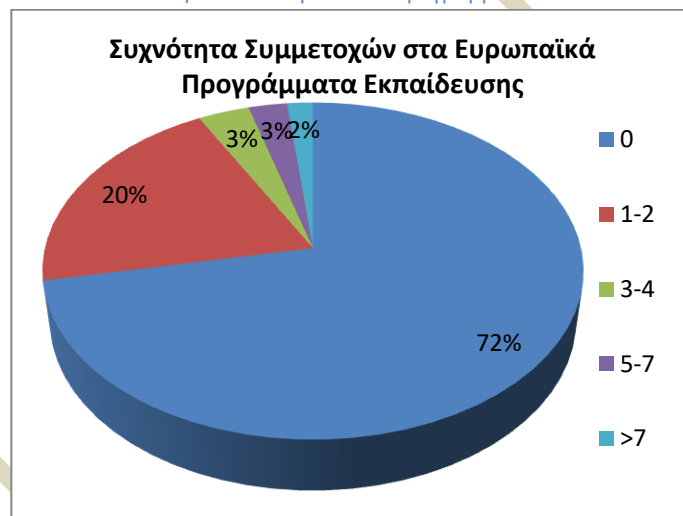
Πίνακας 27.

Συχνότητα Συμμετοχής των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα (Celbet, Customs & Cerpol)

Συχνότητα Συμμετοχών στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα	Πλήθος	Ποσοστό (%)
0	82	71,9%
1-2	23	20,2%
3-4	4	3,5%
5-7	3	2,6%
>7	2	1,8%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 32.

Συχνότητα Συμμετοχών των Τελωνειακών Υπαλλήλων στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα



Τα Ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα «συνοδεύονται» με δύο πολύ χρήσιμα ευρωπαϊκής εμβέλειας εργαλεία πληροφόρησης και επιμόρφωσης, τα οποία βοηθούν στον εμπλουτισμό γνώσεων (e-Library) και στην εύρεση πληροφοριών (e-Courses) κατά άσκηση των καθηκόντων των τελωνειακών υπαλλήλων. Το ερώτημα λοιπόν, είναι κατά πόσο αξιοποιούν οι εργαζόμενοι αυτές τις δύο πηγές πληροφόρησης στην χώρα μας με το 43,8% να δηλώνει «Ελάχιστα – Λίγο» και το 30,7% «Καθόλου». Μικρότερο είναι το ποσοστό των εργαζόμενων που δηλώνει «Αρκετά» με 16,7%, ενώ μόλις το 5,3% του δείγματος λέει «Συχνά» και μικρότερο το ποσοστό εκείνων που χρησιμοποιούν «Πολύ συχνά» (3,5%) τις συγκεκριμένες πηγές πληροφόρησης. Στο Παράρτημα Χ, παρουσιάζεται ο πίνακας 28 και το διάγραμμα 33 της συγκεκριμένης ερώτησης.

Φτάνοντας στο τέλος του κύκλου των ερωτήσεων που σχετίζονται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των τελωνειακών υπαλλήλων, καλούνται οι συμμετέχοντες να αξιολογήσουν κατά πόσο καλύφθηκαν οι υπηρεσιακές τους ανάγκες από τα ευρωπαϊκά προγράμματα στο σύνολο τους. Αυτή η ερώτηση απαντήθηκε από το 66,7% του δείγματος, καθώς πολλοί ήταν εκείνοι που δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα. Το συμπέρασμα που προκύπτει από

την έρευνα είναι ότι το 43,5% δηλώνει «Ικανοποιητική» την κάλυψη των προγραμμάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, με το 35,5% όμως ταυτόχρονα να την θεωρεί «Ανεπαρκής» από την άλλη. Αυτό είναι ένα στοιχείο στα ευρήματα μας που πρέπει να αξιολογηθεί και να ερευνηθεί από φορείς εντός και εκτός συνόρων, ώστε να βρεθούν οι λόγοι για τους οποίους δεν βοηθούν τα ευρωπαϊκά προγράμματα σε ικανοποιητικό βαθμό για τις υπηρεσιακές τους ανάγκες. Απαιτείται άψογη συνεργασία από τα κράτη – μέλη και σίγουρα χρειάζεται ένα μακροχρόνιο πλάνο που θα ακολουθείται πιστά, ενώ θα αναβαθμίζεται και θα τροποποιείται συνεχώς ανάλογα με τις ανάγκες και τα κενά που θα προκύψουν κατά την εφαρμογή. Η αμοιβαία συνεργασία και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των υπηρεσιών των κρατών – μελών είναι προαπαιτούμενο, καθώς και η εξασφάλιση σημαντικών ευρωπαϊκών κονδυλίων για τον συνεχή εξοπλισμό και την αναβάθμιση του προσωπικού, όπου συμπεριλαμβάνεται και η ποιότητα της εκπαίδευσης. Όσο αφορά τα υπόλοιπα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, το 9,2% θεωρεί «Πολύ μεγάλη» την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών από τα ευρωπαϊκά προγράμματα, ενώ το 11,8% την θεωρεί «Μεγάλη». Τέλος, κανείς (0%) δεν χαρακτήρισε από τους συμμετέχοντες «Άριστη» την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών από τα ευρωπαϊκά προγράμματα εκπαίδευσης. Βλέποντας τον πίνακα 29 επιβεβαιώνονται τα προαναφερθέντα, ενώ στο διάγραμμα 34 παρουσιάζονται και σχηματικά τα σχετικά ευρήματα.

Πίνακας 29.

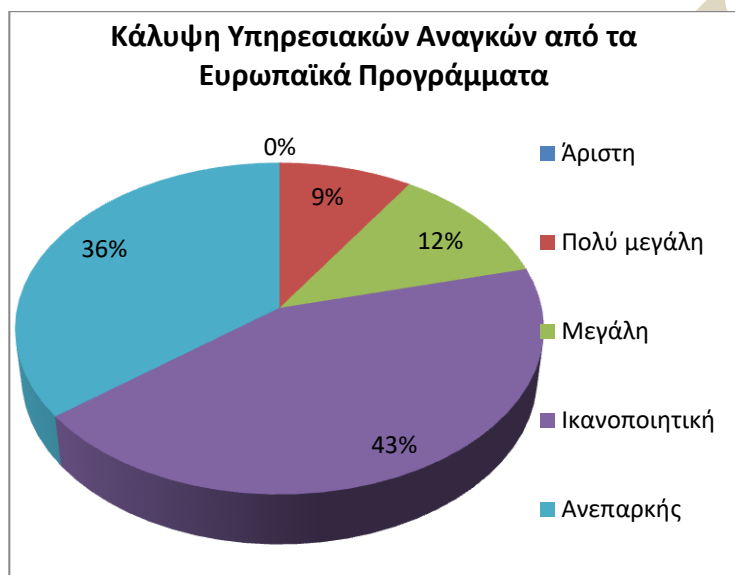
Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Κάλυψη Υπηρεσιακών αναγκών από τα Ευρωπαϊκά	Πλήθος	Ποσοστό (%)
---	--------	-------------

Διάγραμμα 34.

Κάλυψη Υπηρεσιακών Αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων από τα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Προγράμματα		
Άριστη	0	0%
Πολύ μεγάλη	7	9,2%
Μεγάλη	9	11,8%
Ικανοποιητική	33	43,5%
Ανεπαρκής	27	35,5%
Σύνολο	76/114	66,7%



6.8 Συνοπτική Περιγραφή για την Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Στην τελευταία ερώτηση του 2^{ου} Μέρους, καλούνται οι συμμετέχοντες τελωνειακοί υπάλληλοι σε μια ανοικτού τύπου ερώτηση να αποτυπώσουν ποια είναι γι' αυτούς η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση. Εδώ, αναφέρθηκε πόσο απαραίτητη είναι η συνεχής πρακτική εκπαίδευση για την καλύτερη εφαρμογή της θεωρίας και στο ότι πρέπει να αυξηθούν τα διαζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα και όχι τα εξ αποστάσεως, αφού τονίσαμε ήδη ότι οι εργασίες του τελωνειακού υπαλλήλου γίνονται κατά βάση με φυσική παρουσία (έλεγχος στα σύνορα, πετρελαιύσεις, εισαγωγές, εξαγωγές, διαμετακομίσεις, έλεγχος οχημάτων κ.α.). Επίσης, επισημάνθηκαν οι ελλείψεις της υλικοτεχνικής υποδομής κατά την διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην ασφάλεια τους, καθώς υπάρχουν πρακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα ιδιαίτερα επικίνδυνα (οπλοκατοχή, έλεγχος για εκρηκτικά κ.α.).

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι κατανοώντας πλήρως την ιδιαιτερότητα τους σαν κλάδος και με βάση την εμπειρία τους, τονίζουν πόσο σημαντική είναι πριν ακόμα ξεκινήσει η εισαγωγική εκπαίδευση και το προφίλ του κάθε υποψήφιου που επιδιώκει να υπηρετήσει στον Κλάδο. Τονίζεται πόσο σημαντική είναι πέρα των τυπικών προσόντων, η σωματική φυσική και ψυχική κατάσταση καθώς υπάρχουν τμήματα τελωνείων όπως για παράδειγμα η Δίωξη Λαθρεμπορίου, τα συνοριακά τελωνεία, οι υπηρεσίες στα αεροδρόμια, οι κινητές ομάδες ελέγχου που απαιτούν περισσότερα προσόντα από τις γνώσεις πάνω στον Τελωνειακό Κώδικα και τις νομικές –

οικονομικές - λογιστικές γνώσεις. Πρέπει να ακολουθηθεί παράλληλα με τον γραπτό διαγωνισμό, ένας πανομοιότυπος τρόπος εξέτασης με αυτόν των Σωμάτων Ασφαλείας που περιέχουν ψυχικές και σωματικές δοκιμασίες.

Αφού καλυφτούν οι παραπάνω προϋποθέσεις και γίνουν δεκτοί από την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία για την 9μηνη εισαγωγική εκπαίδευση, σημειώνονται και σε αυτό το στάδιο σημαντικές ελλείψεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα τελωνειακούς υπαλλήλους. Η βασική εκπαίδευση των τελωνειακών υπαλλήλων πρέπει να γίνεται με γνώμονα την τελική τους θέση και πέραν της θεωρίας, να πραγματοποιούνται ασκήσεις προσομοίωσης για την καλύτερη δυνατή εξοικείωση με το αντικείμενο. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να γίνει απόλυτα σαφές από τα αρμόδια όργανα που σχεδιάζουν και υλοποιούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ότι η κάθε τελωνειακή υπηρεσία έχει κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά και τρόπους λειτουργίας που όμοια βρίσκεις ελάχιστα η καθόλου σε άλλες υπηρεσίες ανά την επικράτεια. Επίσης, είναι κάποια αντικείμενα τα οποία κάποια τελωνεία ασχολούνται σχεδόν κατά αποκλειστικότητα όταν σε άλλες υπηρεσίες ελάχιστα και αυτό συμβαίνει λόγω γεωγραφικής θέσης κυρίως αλλά και από άλλους παράγοντες. Ένα απλό παράδειγμα είναι η συχνότητα βαρέων οχημάτων όπου ελέγχουν οι τελωνειακές υπηρεσίες στα βόρεια σύνορα της χώρας κάθε μέρα όταν κάποια τελωνειακή υπηρεσία σε νησί μπορεί να έχει ελάχιστους τέτοιου τύπου ελέγχους αλλά αυτό το νησί όμως, πραγματοποιεί σε καθημερινή βάση παρά πολλά Δελτία Κίνησης θαλαμηγών κάτι που είναι αδύνατο να συμβεί στα χερσαία σύνορα. Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα αντίστοιχα που θα μπορούσαν να αναφερθούν.

Αξιολογώντας λοιπόν τις απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων επάνω στην εκπαίδευση και κάνοντας μια συνολική αποτίμηση, παρατηρείται πέραν του πόσο απαραίτητο είναι η αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας των δια ζώσης εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με Π.Θ.Ε. που προορίζεται ο κάθε υπάλληλος, την σημασία στο να κατανοήσουν οι υπεύθυνοι φορείς τις ιδιομορφίες του κλάδου. Ολοκληρώνοντας το 3^ο Μέρος του ερωτηματολόγιου που ακολουθεί και αφορά το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε., θα δούμε πως μπορεί να βελτιωθεί το σύστημα εκπαίδευσης συνδυαστικά με την αξιολόγηση.

6.9 Αξιολόγηση στην Α.Α.Δ.Ε.

Στο 3^ο Μέρος του ερωτηματολογίου, καλούνται οι συμμετέχοντες στην έρευνα τελωνειακοί υπάλληλοι να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης. Είναι ένα θέμα που έχει προκαλέσει μεγάλους κραδασμούς στο προσωπικό της Α.Α.Δ.Ε. και ο ερευνητής επιχειρεί μέσα από τις ερωτήσεις να διερευνήσει την άποψη των τελωνειακών υπαλλήλων. Ερωτώνται για την αξιοπιστία αυτού του νέου τρόπου αξιολόγησης και κατά πόσο συμφωνούν με την σύνδεση του με τον μισθό, τις επιπρόσθετες αμοιβές, την απόδοση τους, την προαγωγή, τις ποινές και τις απολύσεις. Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των σχετικών ερωτήσεων.

Ξεκινώντας αυτό τον κύκλο ερωτήσεων, διερευνήθηκε αρχικά η βασική θέση των ελεγκτών ως προς την αξιολόγηση, δηλαδή αν λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχουν πρέπει να αξιολογηθούν ή όχι και με πιο τρόπο. Περισσότεροι απ' τους μισούς λοιπόν και σε ποσοστό της τάξεως του 52,6%, δηλώνουν ότι «Πρέπει να υπάρχει με άλλο τρόπο», ενώ επίσης μεγάλο είναι και το ποσοστό (38,4%) που συμφωνεί στο ότι «Πρέπει να υπάρχει» η αξιολόγηση γενικά ως θεσμός. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν σύμφωνα με ευρήματα μας, ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αξιολογούνται αλλά όχι με το υφιστάμενο σύστημα. Το ποσοστό του δείγματος που δηλώνει ότι «Δεν πρέπει να υπάρχει» καθόλου αξιολόγηση, είναι μόλις 1,7% όσο είναι αντίστοιχα και το ποσοστό αυτών που λένε ότι «Πρέπει να υπάρχει με το υφιστάμενο σύστημα» (1,7%) που αντιστοιχούν σε πλήθος δύο συμμετεχόντων έκαστος. Τέλος, υπάρχει ένα 5,3% που «ΔΓ/ΔΑ». Στον πίνακα 30 που βρίσκεται στο παράρτημα XI παρουσιάζονται τα ευρήματα της σχετικής ερώτησης. Ομοίως, στο διάγραμμα 35 εμφανίζονται και σχηματικά.

6.9.1 Γνώση της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Στη συνέχεια καλούνται οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι να απαντήσουν στο αν έχουν πλήρη επίγνωση της νέας διαδικασίας αξιολόγησης, όπου εδώ υπάρχει μια σχετική αριθμητική ισορροπία στην έρευνα μας, με μάλιστα το 52,6% να δηλώνει πως «Όχι» δεν γνωρίζει ακριβώς την διαδικασία αξιολόγησης και το 47,4% να λέει «Ναι». Πιθανόν αυτή η αρνητική διάθεση στην νέα διαδικασία αξιολόγησης ενώ ταυτόχρονα η πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν έχει την πλήρη επίγνωση αυτής, να οφείλεται στην ελλιπή ενημέρωση των υπαλλήλων που αποκαλύπτει επίσης και μια γενικότερη σύγχυση στο εσωτερικό της Ανεξάρτητης Αρχής. Στον πίνακα 31

παρουσιάζονται τα προαναφερθέντα, ενώ στο διάγραμμα 36 βλέπουμε και σχηματικά τα ευρήματα της συγκεκριμένης ερώτησης.

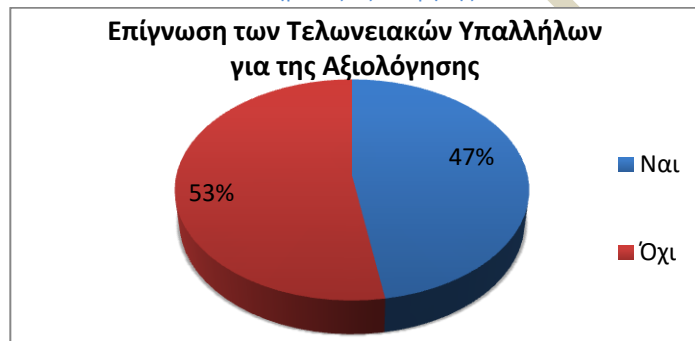
Πίνακας 31.

Γνώση των Τελωνειακών Υπαλλήλων για την Διαδικασία του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης

Επίγνωση για την Διαδικασία της Αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	54	47,4%
Όχι	60	52,6%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 36.

Γνώση των Τελωνειακών Υπαλλήλων για την Διαδικασία του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης



6.9.2 Διαφάνεια στις Προαγωγές με το νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Άλλη μια σημαντική ερώτηση προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι κατά πόσο πιστεύουν ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης θα επιφέρει διαφάνεια στην διαδικασία των προαγωγών, κάτι το οποίο απ' ότι αποδεικνύεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν το πιστεύουν. Σύμφωνα λοιπόν με τα ευρήματα της έρευνας, οι συμμετέχοντες λένε πως «Όχι» δεν θα υπάρξει διαφάνεια με ποσοστό 69,3%, ενώ μόλις το 11,4% δηλώνει πως «Ναι» θα υπάρξει η διαφάνεια στην διαδικασία των προαγωγών, ενώ ένα σημαντικό πλήθος των συμμετεχόντων της τάξεως του 19,3% «ΔΓ/ΔΑ». Κατά την άποψη του ερευνητή, αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του τρόπου αξιολόγησης που ενώ οι υφιστάμενοι μπορούν να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους αυτό δεν λαμβάνεται υπόψη στην τελική βαθμολογία, σε μια αξιολόγηση που έχει την μεγαλύτερη βαρύτητα σε σχέση με τα τυπικά προσόντα και την συνέντευξη ειδικά για θέσεις της γενικής διεύθυνσης και του Τμηματάρχη. Άρα, αυτό που έχει την μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα στην αξιολόγηση για αυτούς που έχουν θέσεις ευθύνης είναι η βαθμολογία από συγκεκριμένο πλήθος ανωτέρων και συνάδελφων τους, καθώς εξασφαλίζοντας τις «καλές» σχέσεις με αυτούς, είναι αρκετό στο να διατηρηθούν και στην θέση τους. Με αυτό τον τρόπο, ενώ τυπικά ένας υφιστάμενος εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να εξελιχθεί επαγγελματικά, πρακτικά στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό είναι αδύνατον καθώς διεκδικεί την θέση εκείνου που τον βαθμολογεί με την μεγαλύτερη βαρύτητα στην εξέλιξη του. Να σημειωθεί τέλος, ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση το μεγαλύτερο πλήθος των ατόμων που απάντησαν «Ναι», είναι

ήδη κάτοχοι θέσης ευθύνης. Στον πίνακα 32 και στο διάγραμμα 37 που ακολουθούν, αντικατοπτρίζονται συνοπτικά τα προαναφερθέντα.

Πίνακας 32.

Διαφάνεια των Προαγωγών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.

Διαφάνεια των Προαγωγών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	13	11,4%
Όχι	79	69,3%
ΔΓ/ΔΑ	22	19,3%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 37.

Διαφάνεια των Προαγωγών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.



Οι συμμετέχοντες τελωνειακοί υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν στην συνέχεια, στο κατά πόσο πιστεύουν ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης θα υπάρξουν αδικίες εις βάρος τους ή εις βάρος των συναδέλφων τους, με την πλειοψηφία των υπαλλήλων να δηλώνει πως «Ναι» θα υπάρξουν αδικίες σε ποσοστό 77,7%. Ένα ακόμη εξαιρετικά σημαντικό στατιστικό στοιχείο που δείχνει με τον πιο χαρακτηριστικό τρόπο την αμφισβήτηση και την δυσπιστία των τελωνειακών υπαλλήλων στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Μόλις το 7,7% δηλώνει «Όχι», ενώ το 14,6% «ΔΓ/ΔΑ». Στον πίνακα 33 και στο διάγραμμα 38 απεικονίζονται τα ανωτέρω, που βρίσκονται στο Παράρτημα XII.

6.9.3 Ποινές και Απολύσεις με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Στην 11^η ερώτηση, καλείται το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων να απαντήσει στο αν πιστεύει ότι με το νέο σύστημα αξιολόγησης θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις. Το 29,8% λέει «Ναι» θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις με το 41,2% όμως, να δηλώνει πως «Όχι» δεν υπάρξουν και αποτελεί την πλειοψηφία. Αξιοσημείωτο όμως είναι και το 29% στην έρευνα μας που απαντά «ΔΓ/ΔΑ» και δηλώνει την άγνοια και τον φόβο του άγνωστου που επικρατεί μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού κατά την άποψη του ερευνητή, λόγω της έλλειψης ενημέρωσης και της βίαιης προσαρμογής του νέου καθεστώτος αξιολόγησης. Στον πίνακα 34 και στο διάγραμμα 39 που ακολουθούν, παρουσιάζονται συνοπτικά τα παραπάνω.

Πίνακας 34.

Ποινές και Απολύσεις των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Ποινές και Απολύσεις με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	34	29,8%
Όχι	47	41,2%
ΔΓ/ΔΑ	33	29%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 39.

Ποινές και Απολύσεις των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης



6.10 Σύνδεση Αμοιβής και Αξιολόγησης

Στο υποκεφάλαιο 6.10, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας των ερωτήσεων 4, 5 και 12 που καλούνται οι συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήματα που συνδέουν το μισθολόγιο με το νέο σύστημα αξιολόγησης. Το γενικό σχόλιο του ερευνητή με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας σ' αυτόν το κύκλο ερωτήσεων είναι, ότι παρ' ότι οι τελωνειακοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους δεν συμφωνούν με την σύνδεση της με το Π.Θ.Ε. και τις πρόσθετες αμοιβές, προφανώς γιατί πιστεύουν ότι αυτό θα οδηγήσει σε ενδεχόμενες μειώσεις μισθών. Συμπερασματικά λοιπόν και σε αυτόν το κύκλο των ερωτήσεων, φανερώνεται η δυσπιστία των εργαζομένων στο νέο σύστημα αξιολόγησης. Ακολουθούν σε υποενότητες, οι σχετικοί πίνακες και τα διαγράμματα των ερωτημάτων.

6.10.1 Σύνδεση Πρόσθετης Αμοιβής και Αξιολόγησης

Σε ερώτηση των συμμετεχόντων τελωνειακών υπαλλήλων στο αν συμφωνούν να υπάρχουν πρόσθετες αμοιβές, παρατηρούμε μια διχογνωμία στις απαντήσεις καθώς το 42,1% λέει «Ναι» συμφωνεί, ενώ το 45,6% λέει «Όχι» δεν επιθυμούν την σύνδεση των μόνους με την αξιολόγηση. Ίσως αυτό να εξηγείται όσο αφορά αυτούς που απαντούν ότι δεν θέλουν πρόσθετες αμοιβές, στο ότι φοβούνται το ενδεχόμενο των μειώσεων σε αντίθετη περίπτωση ως αντισταθμιστικό μέτρο. Ένα 12,3%, απαντά «ΔΓ/ΔΑ». Ο πίνακας 35 και το διάγραμμα 40 που ακολουθεί, απεικονίζουν τα παραπάνω.

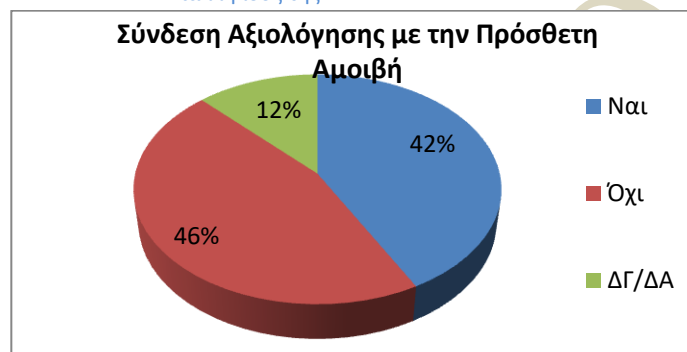
Πίνακας 35.

Σύνδεση Αξιολόγησης με τα Μπόνους στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.

Σύνδεση Αξιολόγησης με τα Μπόνους	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	48	42,1%
Όχι	52	45,6%
ΔΓ/ΔΑ	14	12,3%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 40.

Σύνδεση Αξιολόγησης με την Πρόσθετη Αμοιβή στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.



6.10.2 Σύνδεση Μισθολόγιου με το Π.Θ.Ε.

Στην ερώτηση κατά πόσο συμφωνούν στην σύνδεση του περιγράμματος θέσης με το μισθολόγιο τους, τα πράγματα είναι λίγο πιο ξεκάθαρα καθώς περισσότεροι από τους μισούς (55,3%) λένε πως «Όχι» δεν το θέλουν, ενώ το 38,6% δηλώνει «Ναι» ότι συμφωνεί. Μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 6,1% δηλώνει ότι «ΔΓ/ΔΑ». Εδώ, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το κίνδυνο των ανισορροπιών στο μισθολόγιο και των μεγάλων πιθανών αποκλίσεων στους μισθούς μεταξύ των συναδέλφων, που θα οδηγήσει ίσως σε προβληματικές σχέσεις και επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού. Στο πίνακα 36 παρουσιάζονται τα ανωτέρω, ενώ εμφανίζονται και σχηματικά στο διάγραμμα 41 τα ευρήματα της σχετικής ερώτησης.

Πίνακας 36.

Σύνδεση Μισθολόγιου με το Π.Θ.Ε. για τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.

Σύνδεση Μισθολόγιου με το Π.Θ.Ε.	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	44	38,6%
Όχι	63	55,3%
ΔΓ/ΔΑ	7	6,1%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 41.

Σύνδεση Μισθολόγιου με το Π.Θ.Ε. τους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.



Μεγάλο είναι το ποσοστό (38,6%) των συμμετεχόντων τελωνειακών υπαλλήλων που δηλώνει «Αρκετά» ικανοποιημένο με τον μισθό του σε σχέση με την απόδοση του αλλά και ότι το 30,6% ταυτόχρονα δηλώνει ότι ικανοποιείται «Λίγο», είναι κάτι που δεν πρέπει να

παραβλεφτεί. Καθόλου αμελητέο δεν είναι και το ποσοστό (16,7%) του δείγματος που λέει ότι δεν είναι ευχαριστημένο «Καθόλου» με την αμοιβή του, ενώ μόλις το 12,3% δηλώνει «Πολύ» και 1,7% «Πάρα πολύ» ευχαριστημένο. Εδώ, με βάση τα συγκεκριμένα ευρήματα αποδεικνύεται κατά την άποψη του ερευνητή το πόσο σημαντικό είναι σε πια τελωνειακή υπηρεσία εργάζεται ο υπάλληλος και πια είναι τα καθήκοντα του. Η ποικιλία και η πολυπλοκότητα του κλάδου παρουσιάζει την ιδιομορφία και την αίσθηση της αδικίας πολλές φορές μεταξύ συναδέλφων που υπηρετούν σε διαφορετικές υπηρεσίες ή ακόμα και μέσα στην ίδια υπηρεσία με διαφορετικά καθήκοντα αλλά με τον ίδιο μισθό. Τέλος, δεν πρέπει να λησμονηθεί και ο εξαιρετικά χαμηλός μισθός των νεοδιόριστων υπαλλήλων σύμφωνα με το νέο μισθολόγιο. Στον πίνακα 37 (Παράρτημα XIII), αντικατοπτρίζονται τα παραπάνω λεγόμενα. Στο διάγραμμα 42 (Παράρτημα XIII), βλέπουμε και σχηματικά τα αποτελέσματα της σχετικής ερώτησης.

6.11 Σύνδεση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης με την Απόδοση και τα Μπόνους

Στο παρόν υποκεφάλαιο, παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας των ερωτήσεων 6, 7 και 8 όπου καλούνται οι συμμετάσχοντες εργαζόμενοι να απαντήσουν σε ερωτήσεις που συνδέουν το νέο σύστημα αξιολόγησης με την απόδοση και τα μπόνους. Με βάση τα αποτελέσματα, ένα γενικό σχόλιο του ερευνητή είναι ότι το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων πιστεύει ότι το κίνητρο των πρόσθετων αμοιβών θα βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης με ομαδική προσπάθεια, αλλά όχι με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης. Ακολουθούν, οι υποενότητες με τους πίνακες και τα διαγράμματα των σχετικών ερωτήσεων.

6.11.1 Αύξηση της Απόδοσης με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Στην ερώτηση κατά πόσο η αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης, οι συμμετέχοντες δηλώνουν κατά πλειοψηφία «Λίγο» με 35,1% αλλά σημαντικό είναι και το ποσοστό που δηλώνει «Αρκετά» με 25,4%, ενώ το 21,1% θεωρεί το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν θα βοηθήσει «Καθόλου». Προφανώς εδώ υπάρχει μια διχογνωμία και ένας προβληματισμός μεταξύ των εργαζόμενων, καθώς θεωρούν ότι θα υπάρξει αύξηση της απόδοσης μέχρι ενός βαθμού κατά την άποψη του ερευνητή αλλά με ανορθόδοξο τρόπο και ίσως υπό το αίσθημα του φόβου για επιπτώσεις σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί η στοχοθεσία. Άρα, η αύξηση απόδοσης του εργαζόμενου πιθανόν να είναι προσωρινή και να οδηγηθεί η Διοίκηση σε λάθος συμπεράσματα. Τέλος, ένα 12,3% δηλώνει ότι η αξιολόγηση θα βοηθήσει «Πολύ» στην αύξηση

της απόδοσης και μόλις το 6,1% «Πάρα πολύ». Ο πίνακας 38 που ακολουθεί, αντικατοπτρίζει τα παραπάνω καθώς και στο διάγραμμα 43 παρουσιάζονται και σχηματικά τα σχετικά ευρήματα.

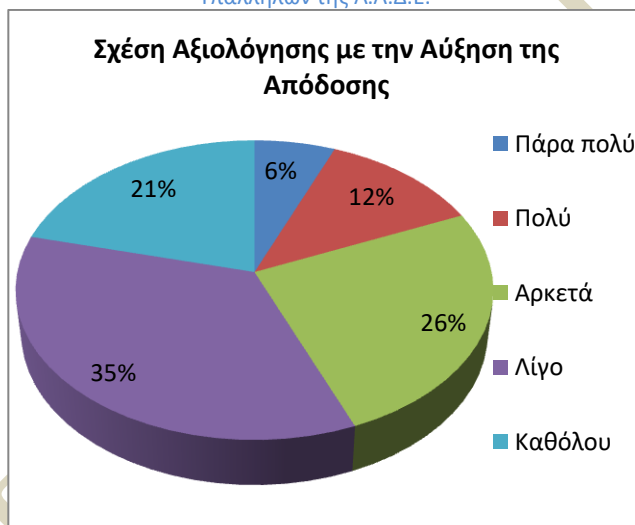
Πίνακας 38.

Σχέση Αξιολόγησης με την Αύξηση της Απόδοσης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.

Σχέση Αξιολόγησης με Αύξηση της Απόδοσης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	7	6,1%
Πολύ	14	12,3%
Αρκετά	29	25,4%
Λίγο	40	35,1%
Καθόλου	24	21,1%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 43.

Σχέση Αξιολόγησης με την Αύξηση της Απόδοσης των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.



6.11.2 Η Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης

Στην 7^η ερώτηση του 3^{ου} Μέρους του ερωτηματολογίου, οι τελωνειακοί υπάλληλοι ερωτούνται αν το κίνητρο της πρόσθετης αμοιβής θα βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης με το 58,8% να λέει πως «Ναι» θα βοηθήσει, ενώ το 33,3% να δηλώνει «Όχι». Παρατηρώντας τα ευρήματα αυτής της ερώτησης στην οποία η πλειοψηφία θέλει να χρησιμοποιηθεί η πρόσθετη αμοιβή ως κίνητρο της απόδοσης σε συνδυασμό με την ερώτηση της υποενότητας 6.10.1 που παρουσιάστηκε παραπάνω, όπου η πλειοψηφία δεν θέλει να συνδέεται η πρόσθετη αμοιβή με την αξιολόγηση, ο ερευνητής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι θέλουν ως κίνητρο απόδοσης τα μόνους αλλά μεμονωμένα χωρίς να υπάρχει καμία σύνδεση με την αξιολόγηση. Για να γίνει πιο σαφές το παραπάνω σχόλιο, θα αρκούσε ως μόνους ένα ποσοστό επί των κερδών όταν υπερβαίνεται η στοχοθεσία χωρίς να συνδέεται με πρόστιμο σε αντίθετη περίπτωση γιατί δεν καθορίζεται η επίτευξη των στόχων αποκλειστικά από την συχνότητα και την ποιότητα των ελέγχων. Τέλος, ένα 7,9% δηλώνει πως «ΔΓ/ΔΑ» όπως θα δούμε και στον πίνακα 39 που ακολουθεί, αλλά και στο διάγραμμα 44 που απεικονίζονται και σχηματικά τα προαναφερθέντα.

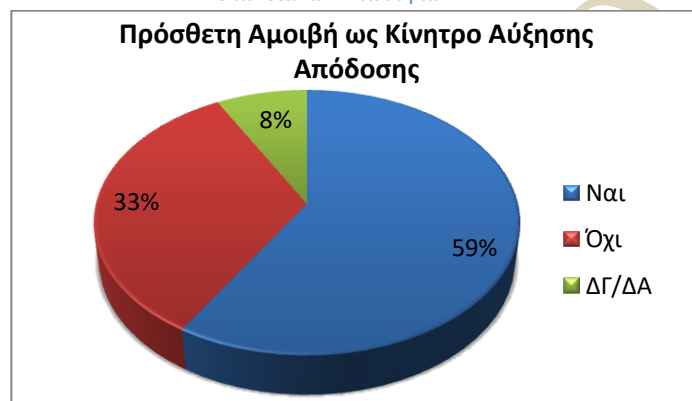
Πίνακας 39.

Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	67	58,8%
Όχι	38	33,3%
ΔΓ/ΔΑ	9	7,9%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 44.

Πρόσθετη Αμοιβή ως Κίνητρο Αύξησης Απόδοσης των Τελωνειακών Υπαλλήλων



6.11.3 Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus

Φτάνοντας στο τέλος του ερωτηματολογίου, το δείγμα των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην ερώτηση ποιος είναι γι' αυτούς ο κατάλληλος τρόπος σύνδεσης της απόδοσης με την πρόσθετη αμοιβή, το 49,1% δηλώνει ότι είναι απαραίτητος ο «Συνδυασμός» κάποιων επιλογών που δόθηκαν ως απάντηση και το 24,6% να απαντά ότι «Όλες» οι προτεινόμενες επιλογές πρέπει να είναι προαπαιτούμενα για τον ιδανικό τρόπο σύνδεσης της απόδοσης με τις πρόσθετες αμοιβές. Εδώ, παρατηρείται το ομαδικό πνεύμα των συμμετεχόντων στην έρευνα και η σωστή αντίληψη τους που επιτάσσει το νέο δημόσιο μάνατζμεντ με κύριο συστατικό την συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων για την καλύτερη δυνατή απόδοση και την επιτυχή επίτευξη των στόχων. Όσο αφορά τα υπόλοιπα στατιστικά στοιχεία της ερώτησης, το 15,6% του δείγματος θεωρεί κατάλληλο τρόπο σύνδεσης απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές «την απόδοση την Υπηρεσίας», ένα ποσοστό της τάξεως του 7,9% «την απόδοση μόνο του Τμήματος», ενώ μόλις το 2,6% δηλώνει κατάλληλο τρόπο σύνδεσης «την ατομική απόδοση». Ο πίνακας 40 παρουσιάζει τα παραπάνω αριθμητικά και το διάγραμμα 45 σχηματικά.

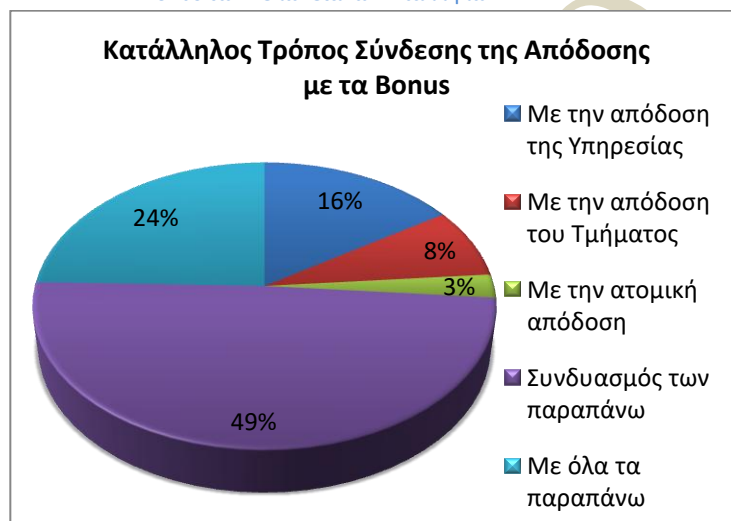
Πίνακας 40.

Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Με την απόδοση της Υπηρεσίας	18	15,8%
Με την απόδοση του Τμήματος	9	7,9%
Με την ατομική απόδοση	3	2,6%
Συνδυασμός των παραπάνω	56	49,1%
Με όλα τα παραπάνω	28	24,6%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 45.

Κατάλληλος Τρόπος Σύνδεσης της Απόδοσης με τα Bonus των Τελωνειακών Υπαλλήλων



6.12 Συνοπτική Περιγραφή για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Φτάνοντας στην τελευταία ερώτηση του 3^{ου} Μέρους του ερωτηματολογίου και της έρευνας γενικά, καλούνται οι συμμετέχοντες τελωνειακοί υπάλληλοι να αποτυπώσουν τις σκέψεις τους για το πιο είναι το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης για εκείνους.

Οι απόψεις που εντοπίστηκαν με μεγαλύτερη συχνότητα, αφορούν την λογική της αξιολόγησης να έχει σαν στόχο την καλύτερη επίδοση του υπαλλήλου και όχι την τιμωρία του. Επίσης, σε περίπτωση διαφωνίας των εργαζομένων να γίνεται επαναξιολόγηση και από μια ανεξάρτητη Επιτροπή εκτός Α.Α.Δ.Ε. για την αντικειμενικότερη δυνατή αντιμετώπιση μιας κατάστασης. Πολύ συχνά αποτυπώθηκε η άποψη ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση σύμφωνα με την πραγματική εργασία που προσφέρει στην υπηρεσία ο κάθε υπάλληλος και όχι σύμφωνα με την θέση που κατέχει, καθώς μια τελωνειακή υπηρεσία διαθέτει πολλά και υπεύθυνα αντικείμενα και οι περισσότεροι υπάλληλοι κάνουν πολλές και διαφορετικές εργασίες πέραν του κύριου αντικειμένου τους. Τέλος, κάτι πολύ σημαντικό που ειπώθηκε πολλές φορές επίσης, αφορά τον τρόπο αξιολόγησης που λόγω της φύσης και της ιδιαιτερότητας του τελωνειακού κλάδου η μέτρηση της απόδοσης του κάθε ελεγκτή πρέπει να γίνεται με άλλου είδους κριτήρια. Ο βαθμός δυσκολίας της κάθε υπόθεσης, οι ιδιαιτερότητες της, οι ώρες εργασίας που

απαιτούνται και η φύση της εργασίας, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνα και την ανάλυση των επιμέρους παραγόντων που σχετίζονται με την αξιολόγηση, εντοπίζονται κάποια σημεία που δεν αρέσουν στους εργαζόμενους και αποτελούν τον λόγο αντίθεσης τους με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Οι τελωνειακοί υπάλληλοι θεωρούν ότι το είδος της εργασίας τους δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια, αφού η κάθε υπόθεση έχει διαφορετικό βαθμό δυσκολίας και διαφορετικές απαιτήσεις χρονικά για βγει εις πέρας. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι δεν μπορεί να γίνει σωστή εκτίμηση και σύγκριση της απόδοσης τους και κατ' επέκταση δεν μπορούν να αξιολογηθούν όλοι επί ίσοις όροις. Βλέπουμε εδώ λοιπόν, ότι τίγεται η αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Επίσης ένας άλλος παράγοντας που καθιστά τους εργαζόμενους αρνητικούς στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, είναι ο φόβος στο ενδεχόμενο ποινών που μπορούν να φτάσουν μέχρι και στις απολύσεις μέσω της αξιολόγησης. Ακόμα οι ελεγκτές πιστεύουν, ότι με το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης δεν θα υπάρξει διαφάνεια στις προαγωγές και ούτε θα τους βοηθήσει να γίνουν πιο αποδοτικοί. Τέλος, έχουν μεγάλη δυσπιστία στο κατά πόσο τελικά θα βελτιωθούν οι αποδοχές τους ή τελικά μειωθούν.

Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα τελωνειακοί υπάλληλοι δεν βρίσκουν κανένα αντίβαρο ζυγίζοντας το σύστημα αξιολόγησης, ώστε να ισοσταθμιστούν τα αρνητικά στοιχεία της αξιολόγησης με τα θετικά. Είναι προφανές ότι για τους εργαζόμενους, η αξιολόγηση με το υφιστάμενο τρόπο είναι το αγκάθι του συστήματος απόδοσης και το σημείο τριβής των υπαλλήλων με την Διοίκηση, κάτι που αποδεικνύεται κάθε φορά που πραγματοποιείται απεργία με την καθολική συμμετοχή των υπαλλήλων του τελωνειακού κλάδου.

Έχοντας λοιπόν παρουσιάσει όλα τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα, ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις του ερευνητή.

6.13 Συμπέρασμα Έρευνας

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της διαδικασίας ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, μια κοινή διαπίστωση είναι ότι τα τελωνεία διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στον έλεγχο των

εμπορευμάτων, των επιβατών, για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, για την προστασία του περιβάλλοντος, την διασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας του κοινωνικού συνόλου και τελικά καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς, προωθώντας παράλληλα το παγκόσμιο εμπόριο. Για όλα τα παραπάνω, οι τελωνειακοί υπάλληλοι πρέπει να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να εκτελέσουν τα τελωνειακά τους καθήκοντα αποτελεσματικά ώστε να διασφαλιστεί η ομοιόμορφη εφαρμογή και ερμηνεία των τελωνειακών κανονισμών της Ε.Ε. και να είναι αποτελεσματικότερη η προστασία των καταναλωτών. Αυτό απαιτεί συνεχή παροχή κατάλληλων πληροφοριών και κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού για καλά εκπαιδευμένο προσωπικό (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2012).

Αποτελούμενοι λοιπόν γι' αυτό το σκοπό η Α.Α.Δ.Ε. που άρχισε να λειτουργεί το 2016, από τελωνειακούς υπαλλήλους και εκτελώντας όλα τα καθήκοντα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, τέθηκαν ερωτήματα τα οποία απασχόλησε και επιχείρησε να απαντήσει η έρευνα που αφορούν την διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των Τελωνειακών Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε., την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των υφιστάμενων προγραμμάτων, την αναζήτηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αυτών των προγραμμάτων και στις προτάσεις για νέα αναγκαία θεματικά επιμορφωτικά προγράμματα. Παράλληλα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ανέπτυξε και ένα νέο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες (Βαθμολόγιο, Διαχείριση της Απόδοσης, Σύστημα Αποδοχών και Σταδιοδρομία), με τον πυλώνα του συστήματος όμως που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, να μην είναι αποδεκτός από την πλειοψηφία των εργαζομένων της Α.Α.Δ.Ε. εγείροντας έντονες αντιδράσεις και την αποχή τους μέχρι σήμερα απ' όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή της.

Αυτό που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι ότι οι τελωνειακοί υπάλληλοι διαθέτουν πολύ υψηλά τυπικά προσόντα, καθώς οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακού τίτλου. Στα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης παρ' ότι η συμμετοχή δεν ήταν και τόσο μεγάλη, τα στοιχεία μας δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων κάλυψε τις ανάγκες του σε αντίθεση με την ΦΟ.Τ.Α.

όπου τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν τις κάλυψαν στον ίδιο βαθμό. Υπήρξαν κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την Ακαδημία όπου η συμμετοχή ήταν πολύ περιορισμένη σε σχέση με το δείγμα της έρευνας, αλλά δεν πρέπει να λησμονείται η μικρή διάρκεια ζωής της σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις της πανδημίας αλλά και την ουσιαστική έναρξη των προγραμμάτων που έγινε μέσα στο 2018. Τέλος, όσο αφορά τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα και τις πηγές πληροφόρησης των τελωνειακών υπαλλήλων, η συμμετοχή είναι ελάχιστη σύμφωνα με τα ευρήματα ενώ παράλληλα η πλειοψηφία δεν καλύφθηκε από την ποιότητα τους σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Παράλληλα οι τελωνειακοί υπάλληλοι έδειξαν ότι επιθυμούν την αξιολόγηση αλλά όχι με το υφιστάμενο σύστημα, όπου η πλειοψηφία συμφωνεί στο ότι στερείται της αντικειμενικότητας καθώς είναι τέτοιο το είδος της εργασίας τους που δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια και θα υπάρξουν μοιραία αδικίες εις βάρος τους. Επίσης, ο φόβος της αξιολόγησης ότι μπορεί να λειτουργήσει με τιμωρητικό χαρακτήρα μέσω των ποινών και των απολύσεων είναι υπαρκτός και είναι ο κύριος λόγος που κρατούν μια έντονα σθεναρή αντίσταση και άρνηση. Ακόμα, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να διακρίνουν κάποια θετικά στοιχεία στην αξιολόγηση που θα εξισωθούν με τα αρνητικά, αλλά και ούτε οικονομικά η άλλου είδους κίνητρα που θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Τέλος, αναγνωρίζουν ότι η εκπαίδευση θα βοηθήσει τους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και ότι η απόδοση εξαρτάται και από επιπλέον παράγοντες εξίσου σημαντικούς που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Αν συμπεριλαμβάνουμε με τα παραπάνω συμπεράσματα την συνεχή πίεση για την επίτευξη μιας στοχοθεσίας η οποία χρόνο με τον χρόνο θα μεγιστοποιείται, ενώ παράλληλα δεν θα υπάρχει πραγματική επιβράβευση, είναι βέβαιο ότι θα κουράσει τους τελωνειακούς υπαλλήλους σε τέτοιο βαθμό που κάποιοι θα επιλέξουν να αλλάξουν καριέρα, ειδικά οι νεότεροι υπάλληλοι. Αυτό σημαίνει πρακτικά, ότι μια χρονοβόρα και κοστοβόρα επένδυση της Α.Α.Δ.Ε. για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του εργαζομένου της, θα αξιοποιηθεί από κάποιον άλλον φορέα πιθανόν. Επιπλέον, η αναζήτηση για την κάλυψη αυτών των κενών θέσεων που ενδεχομένως θα προκύψουν, απαιτείται πέραν του ενός εύλογου χρονικού διαστήματος που θα μεσολαβήσει μέχρι να αποδώσει τα μέγιστα ο νεοεισερχόμενος

υπάλληλος και την δαπάνη σημαντικών κονδυλίων. Για την αποφυγή όλων αυτών των προβλημάτων, ο ειλικρινής διάλογος μεταξύ εργαζόμενων και Διοίκησης είναι επιβεβλημένος για την εξεύρεση λύσεων.

6.14 Συγκριτική Προσέγγιση με την Δύση

Σε όλα τα κράτη της Ε.Ε. το διοικητικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης είναι ο πιο χαρακτηριστικός τομέας, με το κάθε κράτος έχει το δικό του σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του με βάση την παράδοση και την κουλτούρα του. Τα περισσότερα συστήματα Δημόσιας Διοίκησης, στην Ευρώπη είναι εμπνευσμένα από τα Γερμανικά, Γαλλικά και Αγγλικά συστήματα (εκτός από τις Σκανδιναβικές χώρες) και τα μοντέλα τους είναι βασισμένα στο μοντέλο Weberian, ένα σύστημα δηλαδή βασισμένο στην ιεραρχική οργάνωση.

Το δόγμα της Δύσης είναι η αξιολόγηση, η προώθηση και η εκπαίδευση των Δ.Υ. να είναι αναπόσπαστα κομμάτια. Η αξιολόγηση επιδόσεων του υπαλλήλου θα χρησιμεύσει στην αυτοαξιολόγηση του ώστε να βελτιωθεί, όπως επίσης βοηθά την δημόσια διοίκηση να έχει γνώση του επιπέδου των υπαλλήλων της. Οι τύποι και ο τρόπος αξιολόγησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα, αλλά παντού η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων θα παίζει το σημαντικότερο ρόλο στις μεταρρυθμίσεις που θα εφαρμοστούν. Γνωρίζουμε πολύ καλά σαν Έλληνες πολίτες και μας το έχει διδάξει η σύγχρονη ιστορία μας, ότι από μόνη της η θεωρητική μελέτη και θεσμοθέτηση για τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της διοίκησης δεν οδηγεί σε αποτελεσματικούς και εκπαιδευμένους υπαλλήλους, αλλά χρειάζεται η εφαρμογή και η πίστη από τους άμεσα εμπλεκόμενους.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τον τρόπο εκπαίδευσης τους στα ευρωπαϊκά κράτη και σε κράτη όπως η Δανία για παράδειγμα, το σύστημα διοίκησης του προσωπικού είναι πιο εξατομικευμένο. Παρ' ότι από το 2000 και μετά γίνεται μια πανευρωπαϊκή προσπάθεια για την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος που θα στηριχτεί στην αξιοκρατία, στην ομαδική εργασία και στην αντικειμενικότητα, εμποδίζεται από το φαινόμενο της δυαδικότητας του δημόσιου τομέα. Τα κράτη της Ε.Ε έχουν τους δικούς τους κώδικες δεοντολογίας και αξιολογούν με βάση την αποδοτικότητα, την εμπειρία, την τεχνικές γνώσεις, την ικανότητα, την αντικειμενικότητα και την αξία του υπαλλήλου. Έχει ενδιαφέρον να

σχολιάσουμε το σύστημα αξιολόγησης στα κράτη του Βορρά, που λειτουργούν κάτω από αποκεντρωμένο καθεστώς. Μ' αυτόν τρόπο μπορεί ο εργαζόμενος να ενεργεί κατά βούληση, κάνοντας τον ευέλικτο, αποδοτικό και με γρήγορη εξυπηρέτηση για τον πολίτη, αφού δεν μπλέκεται με πολύπλοκες γραφειοκρατικές νομοθεσίες και εγκυκλίους. Αυτό προϋποθέτει φυσικά και την ανάλογη εκπαίδευση και κατάρτιση για να δοθούν τόσες εργασιακές ελευθερίες. Χαρακτηριστικό είναι, ότι κάθε υπηρεσία ξεχωριστά έχει το δικό της σύστημα αξιολόγησης και απολαβών για τους υπαλλήλους του. Εξυπακούεται βέβαια, ότι σ' αυτά τα κράτη δεν έχει καμία ανάμιξη η κυβέρνηση και κανένα πολιτικό κόμμα, με τις διοικητικές θέσεις των υπηρεσιών να μένουν ως έχουν με τα ίδια στελέχη.

Σε γενικές γραμμές πάντως, όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κινούνται σε δύο άξονες, αυτόν της παραδοσιακής αξιολόγησης που έχει για βάση την περιγραφή της θέσης και των κριτηρίων που είναι κοινά για όλους, και ενός συστήματος αξιολόγησης στόχων που θα συναινέσουν όλοι μετά από διαπραγματεύσεις και οφείλουν να υλοποιήσουν οι υπάλληλοι. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση πλέον στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων και εξασφαλίζονται μεγάλα κονδύλια στον ετήσιο προϋπολογισμό για το σκοπό αυτό. Η αμοιβή του υπαλλήλου, γίνεται με βάση την απόδοση του.

Τα τελευταία χρόνια, όλοι οι οργανισμοί της Ευρώπης χρησιμοποιούν το λεγόμενο ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης) για την βελτίωση απόδοσης και ποιότητας υπηρεσιών των υπαλλήλων. Το ΚΠΑ είναι δημιούργημα της ομάδας του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης με τους αρμόδιους Υπουργούς της Ε.Ε. για θέματα της δημόσιας διοίκησης, που σκοπό έχει να αξιοποιήσει τους πόρους, να πραγματοποιήσει προγράμματα δράσης, να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, να χρησιμοποιήσει το εργαλείο της συνεργασίας, να χαράξει αποτελεσματική στρατηγική και να εστιάσει στα προσόντα της ηγεσίας. Τέλος, πιστεύουν για να επιτύχει το πλάνο του δημόσιου τομέα, θα γίνονται και συγκρίσεις υπηρεσιών του εσωτερικού με αντίστοιχες του εξωτερικού κάτι πολύ καινοτόμο.

Είναι γεγονός, ότι ειδικά από το 2000 και έπειτα παρατηρούμε μια πολύ έντονη δραστηριότητα όλων των κρατών – μελών από μεταρρυθμίσεις που επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό στο δημόσιο τομέα και την διαχείριση τους και ακόμα και σήμερα, εξελίσσονται σε πολλές χώρες. Οι επιστήμονες που ασχολούνται με την Δ.Δ., βλέπουν την αξιολόγηση ως ένα

συνεχές εξελισσόμενο σύστημα που ξεκινά με την φάση της απόδοσης που βαθμολογείτε το άτομο ή ομάδα από μια οργάνωση και τελειώνει με την φάση διαχείρισης της απόδοσης, μια διαδικασία συνεχής ανάπτυξης και μέτρησης επιδόσεων των υπαλλήλων δηλαδή που έρχεται σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών (Smith, 2014:240,250,258).

6.15 Εφαρμογή της υπάρχουσας θεωρίας στην Έρευνα

Κάθε εμπειρική μελέτη βασίζεται σε προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα, τα οποία επιλύουν τα βασικά ζητήματα της νέας έρευνας. Ο ερευνητής, αναζήτησε νέα δεδομένα που μπορούν να συμπληρώσουν προηγούμενα δεδομένα. Τα αποτελέσματα της έρευνας, επιβεβαίωσαν τη θεωρία στην εγχώρια και ξένη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Herman Aquinis και Kurt Kraiger, η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της ατομικής και της ομαδικής απόδοσης και μπορεί επίσης να βελτιώσει τη συνολική απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης, λόγω του ότι οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τον στόχο τους ταχύτερα, ευκολότερα και χωρίς άγχος καθώς είναι πλήρως καταρτισμένοι. Οι περισσότεροι ελεγκτές συμφωνούν με αυτήν τη θεωρία, επειδή αναγνωρίζουν ότι η εκπαίδευσή τους βοηθά να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Ομοίως, σύμφωνα με τους Ρεκλείδη και Βαξεβανίδου, τα Π.Θ.Ε. είναι επίσης πολύ σημαντικά για τον καθορισμό ενός συστήματος δίκαιης αποζημίωσης βάσει των ευθυνών κάθε θέσης. Η τρέχουσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτήν τη θεωρία, επειδή οι περισσότεροι τελωνειακοί υπάλληλοι συμφωνούν για τη σχέση μεταξύ των μισθών και των θέσεων εργασίας και τις ευθύνες κάθε θέσης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, αυτή πρέπει να είναι δίκαιη και ακριβής όχι μόνο επειδή έτσι είναι το σωστό, αλλά και επειδή είναι σημαντικό για τον κύκλο της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης της εργασίας (Kinicki και Williams). Η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση επίσης, είναι απαραίτητη για την ιδανική προσαρμογή του εργαζόμενου στον εργασιακό του χώρο, για την ανοδική του πορεία και εξέλιξη, την απόκτηση περισσότερων και εξειδικευμένων επαγγελματικών προσόντων παράλληλα με την άσκηση των τελωνειακών καθηκόντων και την εξοικείωση του με τις σύγχρονες και συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες (Rudolf Tippelt). Είναι επίσης σημαντικό να αποφευχθούν τα συνηθισμένα σφάλματα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και το πιο σημαντικό, η αξιολόγηση να μην μπορεί να αμφισβητηθεί (Gary Dessler). Τα αποτελέσματα της έρευνας συνέβαλαν σε αυτήν τη κατεύθυνση, διότι οι υπάλληλοι αμφισβήτησαν την αντικειμενικότητα του

συστήματος αξιολόγησης και φοβούνται πιθανά πρόστιμα ή απολύσεις και ίσως αυτό να αποτελεί κύριο παράγοντα για να μην δέχονται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί, ότι η κρίση του εργαζόμενου πρέπει να είναι απαλλαγμένη από φόβο και την πίεση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων. Επίσης, η ελλιπής εκπαίδευση και η μειωμένη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ενισχύει και ενδυναμώνει αυτή την ανασφάλεια και τον φόβο των εργαζομένων που νιώθουν εκτεθειμένοι και θα ήταν βέβαιο, ότι η πλήρης κατάρτιση και επιμόρφωση των υπαλλήλων θα έφερνε την ψυχική ανάταση και την αυτοπεποίθηση εκείνη που πέραν της αύξησης της εργασιακής απόδοσης, πιθανόν θα ήταν και πιο ήπια η αποδοχή και ο συμβιβασμός ενός νέου συστήματος αξιολόγησης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η προσωπική αξιολόγηση της απόδοσης και η προσωπική αποζημίωση δεν θα ωφελήσει στην ομαδική εργασία, ούτε συμβαδίζει με την ανάπτυξη ομάδων με στόχο την υψηλότερη δυνατή παραγωγικότητα. Η αμοιβή κάποιου είναι σημαντική για να τον παρακινήσει, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να ενισχύσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των μελών της ομάδας και να αποτρέψει τη συνεργασία (Βακόλα και Νικολάου). Σε αυτή τη έρευνα, παρατηρήσαμε την διαφωνία των τελωνειακών υπαλλήλων για την προσφορά μπόνους με βάση την προσωπική απόδοση. Επίσης, είδαμε και την πλειοψηφία των εργαζομένων να πιστεύουν ότι οι στόχοι και τα μπόνους πρέπει να τεθούν στο επίπεδο της υπηρεσίας και της συνολικής προσπάθειας. Η Διοίκηση της απόδοσης είναι σημαντικό να εστιάζει στον "διάλογο", στην "κοινή λογική", στην "συμφωνία" και στην "αμοιβαία δέσμευση" (Torrington-Hall-Taylor-Atkinson). Διαφορετικά όπως φαίνεται και από την παρούσα έρευνα, τα προβλήματα των εργαζομένων θα είναι αναπόφευκτα.

Σε αυτήν την περίπτωση, το ερευνητικό δείγμα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εκπαίδευσης και έντονο ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας του. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια πολύ εξαιρετική ομάδα υπαλλήλων, με ικανότητες, με δεξιότητες, με προθυμία και αφοσίωση που τους αξίζει ο σεβασμός. Αυτός ο σεβασμός πρέπει να καλλιεργηθεί σε όλα τα επίπεδα. Η Διοίκηση, πρέπει να δείχνει σεβασμό στους υπαλλήλους όταν αυτοί εκφράζουν την αντίθεσή τους στις αποφάσεις της και να αναζητούν αποδεκτές λύσεις στα προβλήματα. Παρόλο που οι εργαζόμενοι έχουν αντιρρήσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Διοίκησης, έχουν καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του

Οργανισμού. Εν ολίγοις, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ανεξάρτητα από το πόσο καλά έχει σχεδιαστεί το σύστημα απόδοσης, δεν θα υπάρξει επιτυχία, διότι στη διαδικασία εφαρμογής θα υπάρξουν πολλά απρόβλεπτα προβλήματα που δεν είχαν προβλεφθεί. Άρα, ο διάλογος της Διοίκησης με του εργαζόμενους είναι αναπόφευκτος, καθώς όπως γνωρίζουμε η επιτυχία ή αποτυχία ενός συστήματος εξαρτάται από την αποδοχή του περιβάλλοντος στο οποίο θα εφαρμοστεί.

6.16 Προτάσεις για Μελλοντική Ερευνα

Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε σε 114 τελωνειακούς υπαλλήλους από τους 2180 που στελεχώνεται η Α.Α.Δ.Ε. και παρόλο που ανταποκρίθηκαν σε μικρό χρονικό διάστημα ένας ικανοποιητικός αριθμός ελεγκτών, θα μπορούσε το δείγμα να ήταν αρκετά μεγαλύτερο σε συνδυασμό με ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα με συνεντεύξεις συγκεκριμένων στελεχών του κλάδου με θέσεις κλειδιά που κατέχουν και σχετίζονται με τα θέματα που διερευνώνται.

Παρατηρώντας το οργανόγραμμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων που επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ι, βλέπουμε υπηρεσίες όπως η Διεύθυνση Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού και η ΦΟ.Τ.Α. που υπάγονται στην Γ.Δ.Α.Δ.Ο.(Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης), που θα μπορούσε να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις σε προϊσταμένους των τμημάτων και ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από ένα μεγαλύτερο δείγμα τελωνειακών υπαλλήλων, να καταλήξει η έρευνα σε ένα πιο στοχευμένο συμπέρασμα έχοντας και την άποψη της Διοίκησης παράλληλα.

6.18 Υποβολή Πρότασης

Για να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις από τους Τελωνειακούς υπαλλήλους πρέπει να τους παρέχονται και να διασφαλίζεται η απαραίτητη εκπαίδευση, προκειμένου να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να κάνουν το έργο τους πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Παράλληλα όμως, πρέπει να δημιουργούνται οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και το παραγωγικό εκείνο περιβάλλον που θα ωθεί τον εργαζόμενο στο να προσπαθεί να εξελίσσεται συνεχώς, καθώς θα υπάρχει η αίσθηση μιας δίκαιης αμοιβής ανάλογης της προσφοράς του, αντικειμενική και διαφανής αξιολόγηση για την προαγωγή του και επιπλέον πρόσθετες αμοιβές σε περίπτωση υπερπήδησης της στοχοθεσίας.

Αυτά που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην βελτίωση της εκπαίδευσης των τελωνειακών υπαλλήλων και ταυτόχρονα στην επίλυση των διαφορών σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης είναι τα εξής:

- ❖ Το σύστημα αξιολόγησης να δομηθεί εκ νέου και να προϋποθέτει επιπλέον την ολοκλήρωση συγκεκριμένων θεματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με τα καθήκοντα και το χρόνο υπηρεσίας του εργαζομένου, ώστε να ελαχιστοποιηθεί η αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας.
- ❖ Το σύστημα αξιολόγησης να μην έχει τιμωρητικό χαρακτήρα αλλά να αποβλέπει στην βελτίωση της απόδοσης με θετικό τρόπο και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την συνεχή και παράλληλη επιμόρφωση του εργαζομένου όχι μόνο σε περίπτωση χαμηλής βαθμολόγησης κατά την αξιολόγηση αλλά καθ' όλη την διάρκεια της υπηρεσίας του, ώστε να ελαχιστοποιηθεί κατά πολύ το ποσοστό των εργαζόμενων που θα χρειαστούν επιπλέον εκπαίδευση. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι εξειδικευμένη και ανάλογη με τα καθήκοντα του.
- ❖ Η θέσπιση οικονομικών κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών όχι μόνο κατά την επίτευξη των στόχων αλλά και κατά την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών προγραμμάτων, ειδικά αυτών που έχουν άμεση σχέση με τα κύρια καθήκοντα του υπαλλήλου.
- ❖ Πραγματοποίηση της σύνδεσης των αμοιβών με το Π.Θ.Ε. με παράλληλη αύξηση αποδοχών για τους ελεγκτές, που θα προϋποθέτει και την ολοκλήρωση επιπλέον όμως συγκεκριμένης διευρυμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας πριν αναλάβει καθήκοντα.
- ❖ Η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας και η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, είναι δύο σημαντικοί παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας και της διάθεσης συμμετοχής πιο ενεργά σε εκπαιδευτικά προγράμματα για των εμπλουτισμό των γνώσεων.
- ❖ Τέλος, έμφαση στην απόδοση και των υπόλοιπων παραγόντων που επηρεάζουν όμως την απόδοση της εργασίας και την επιμόρφωση, όπως το καλό κλίμα υφιστάμενων και προϊσταμένων, η μείωση της γραφειοκρατίας, η απλοποίηση του νομικού πλαισίου, η δημιουργία ενός πιο εύχρηστου λογισμικού που θα

βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων και επίσης, η μεγαλύτερη και πιο εξειδικευμένη εκπαίδευση των εργαζομένων και με μεγαλύτερη συχνότητα.

Είναι σίγουρο ότι η βελτίωση της απόδοσης και η συνεχής επιμόρφωση απασχολεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και την Διοίκηση και αποτελεί κοινό ζητούμενο για όλους. Ωστόσο, οι όροι που θα τεθούν για να επιτευχθούν είναι το ζητούμενο που απασχολεί και τις δύο πλευρές.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΦΡΑΦΙΑ

- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2019). «*Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*», 2η έκδοση, Εκδόσεις: Rossili.
- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2019). «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*», Εκδόσεις: Προπομπός.
- Βεργίδης, Δ. και Καραλής, Θ. (2004). *Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Τεύχος 2. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βεργίδης, Δ. (2005). *Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα: επιτεύγματα και δυσλειτουργίες*. Στο Α. Κόκκος (επιμ.), *Πρακτικά του 1ου διεθνούς συνεδρίου της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Γεμελιάρης, Γ. (2017). Μεταπτυχιακή Εργασία. *Εκσυγχρονισμός λειτουργίας της Τελωνειακής Υπηρεσίας του Υπουργείου Οικονομικών στα πλαίσια μετατροπής της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και εναρμόνιση αυτής με την Τελωνειακή Διοίκηση και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης - Προτεινόμενες αλλαγές – Μεταρρυθμίσεις*. Τρίπολη: ΤΕΙ Πελοποννήσου.
- Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (2017). *Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020*. [ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2017-2020 \(aade.gr\)](http://www.aade.gr) (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).
- Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού (2020). *Στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. 2020/2024*. Διαθέσιμο στο: [AADE-2020-2024_f_high](http://www.aade.gr) (ημερομηνία πρόσβασης 16/02/2021).
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2012). *Γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα «Πρόταση κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση του ενωσιακού τελωνειακού κώδικα (αναδιατύπωση)»*. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52012AE1297> (ημερομηνία πρόσβασης 05/05/2021).
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, (2020). *Επιχειρησιακό Σχέδιο Α.Α.Δ.Ε. ΦΕΚ Β' 5914/31.12.2020*. σ. 68540.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (1995). *Λευκό Βιβλίο: Διδασκαλία και Μάθηση. Προς μια Κοινωνία της Γνώσης*. Βρυξέλλες: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες.

- Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων (2008). *Πρόγραμμα Δια Βίου Εκπαίδευσης από Απόσταση, Εκπαιδευτικό Υλικό*. Παραγωγοί Τσιμπουκλή Α. και Φίλλιπς Ν., Επιστημ. Επιμ. Κόκκος Α. και Κουτρούμπα Κ., ΥΠΕΠΘ, ΓΓΕΕ, ΙΔΕΚΕ.
- Ζαφειρόπουλος Κ., (2015). «*Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;*». Εκδόσεις: Κριτική.
- Θωίδης, Ι., (2000). «*Ολοήμερο σχολείο. Σχολειοποίηση του ελεύθερου χρόνου των μαθητών ή Σχολείο ελεύθερου χρόνου;*». στα πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου, με τίτλο «*Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα*». Τόμος Α, Αθήνα.
- Κανάκη-Πρωτόππα Σ. (2001), *Το φιλοσοφικό υπόβαθρο της δια βίου παιδείας, η αναγκαιότητά της για την αυτοεπιβεβαίωση, αλλά και την επαγγελματική καταξίωση του σύγχρονου ανθρώπου*. Στο Κ. Χάρης, Ν. Πετρουλάκης και Σ. Νικόδημος, (Επιμ). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Προοπτική*, Πρακτικά Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Κόκκος, Α., (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α. (επιμ.), (2005). *Πρακτικά του 1^{ου} διεθνούς συνεδρίου της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κοντάκος, Αν., Κόνσολας, Εμ. και Χατζηγεωργίου, Ι. (1999), *Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Αξιών όπως εμφανίζεται στα ελληνικά σχολικά εγχειρίδια*, στα Πρακτικά του 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου (Ναύπακτος, 13-15 Νοεμβρίου 1998), της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδας, με τίτλο: *Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα*, Εκδόσεις: Ατραπός.
- Λαζαρίδης, Π. (1994). *Η εκπαίδευση των ενηλίκων ως μέσον στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες ευρωπαϊκές κοινωνίες. Πρακτικά της 1ης Ευρωπαϊκής Συνδιάσκεψης για την Εκπαίδευση Ενηλίκων: Η εκπαίδευση ενηλίκων ως μέσον ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στην ενωμένη Ευρώπη του 2000*. Αθήνα.
- Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, (2009). Συλλογικό Έργο – Θεσσαλονίκη: Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη.

- Μαυρογιώργος Γ., (1999). *Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα*. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α. κ.α.: *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*, τομ. Β' *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Πάτρα: Ε.Α.Π..
- Μπινιώρης Σ., (2013). «*Μεθοδολογία Έρευνας*». ΑΤΕΙ Αθήνας. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/kofinas/Downloads/%CE%9C%CE%95%CE%98%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99A%20%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%A3-%CE%A3%CE%A0%CE%A5%CE%A1%CE%99%CE%94%CE%A9%CE%9D%20%CE%9C%CE%A0%CE%99%CE%9D%CE%99%CE%A9%CE%A1%CE%97%CE%A3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/kofinas/Downloads/%CE%9C%CE%95%CE%98%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99A%20%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%A3-%CE%A3%CE%A0%CE%A5%CE%A1%CE%99%CE%94%CE%A9%CE%9D%20%CE%9C%CE%A0%CE%99%CE%9D%CE%99%CE%A9%CE%A1%CE%97%CE%A3%20(1).pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 22/04/2021).
- Παπαλεξανδρή, Ν., (2008). «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*». Θεματική Ενότητα: Τραπεζική. Β' Τόμος. Πάτρα: Ε.Α.Π..
- Παντουβάκης Α., Σιώμος Γ., Χρήστου Ε., (2015). «*Μάρκετινγκ*». Επιμέλεια: Μπόνη Ευσταθία. Εκδόσεις: Λιβάνη.
- Παρασκευόπουλος Ι., (1993). «*Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*». Τόμος 1. Εκδόσεις: Αθήνα.
- Πασσάς, Α. και Τσέκος, Θ. (2004). *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία. 20 Μελέτες*. Εκδόσεις: ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΔΥ.
- Ραμματά Μ., (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Τενέντες Χ., (2009). *Οργάνωση της Εκπαίδευσης στο Δημόσιο Τομέα: Μελέτη Περίπτωσης της Σχολής Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.)*. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Τζώτζου Μ. Δ., (2014). *Θεωρία και Πράξη της Εξατομικευμένης Μάθησης στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*. Αθήνα: Bookstars.
- ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2010). *Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ-Εκπαιδευτικό υλικό.

- Φραντζή Η., (1996). *Διαρκής επιμόρφωση και ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες*. Στο 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Θεσσαλονίκη.
- Jarvis, P., (2003). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση*. Θεωρία και πράξη. Μετάφραση – Επιστημονική επιμέλεια: Κόκκος Α., Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J., (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Μετάφραση Νάνσυ Κουβαράκου. Επιμέλεια: Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης. Αθήνα: Έλλην.
- Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M., & Carty, J., (1999). *Εξέλιξη του παιδιού στο κοινωνικό περιβάλλον: Εγχειρίδιο μεθοδολογίας*. Μετάφραση: Α. Ραυτοπούλου. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Dessler, Δ., (2013). «*A Framework for Human Resource Management*»-7th Edition «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*», (2015). επιμέλεια στα ελληνικά Θ. Κουτρούκης, Γ. Θερίου, Γ. Χρηστίδης. Εκδόσεις: Κρητική.
- Robson, C., (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Μετάφραση: Β. Νταλάκου και Κ. Βασιλάκου. Αθήνα: Gutenberg.
- Rogers, A., (1998). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*, (Α. Κόκκος, επιστ. επιμ.), Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Rogers, A., (2003). *Η Εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Saunders, M., - Lewis, P., - Thornhill, A., (2016). «*Research Methods for Business Students*». «*Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και στην οικονομία*». 7^η έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια στα ελληνικά: Δρ. Τσουκάτος Ευάγγελος και Δρ. Βρόντης Δημήτριος. Εκδόσεις: Δισίγμα.
- Termini, V. (2008). *Επιμόρφωση για μια αποτελεσματική Δημόσια διοίκηση: Νέα ζητήματα και Μεταρρυθμίσεις στην Ιταλία*, Παρουσιάστηκε στο Διεθνές Συνέδριο Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, Αθήνα, 21-22 Ιανουαρίου 2008.

- Saunders, M., - Lewis, P., - Thornhill, A., (2016). «*Research Methods for Business Students*». «Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και στην οικονομία». 7η έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια στα ελληνικά Δρ. Τσουκάτος Ευάγγελος και Δρ. Βρόντης Δημήτριος. Εκδόσεις: Δισίγμα.
- Tippelt, R., (1999). *Συστήματα της δια βίου Μάθησης και της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης*. Στο Κ. Χάρης, Ν. Πετρουλάκης και Σ. Νικόδημος, (Επιμ). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Προοπτική*, Πρακτικά Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Torrington, D., - Hall, L., - Taylor, S., - Atkinson, C., (2014). «*Human Recourse Management*». Broken Hill Publishers Ltd, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*». επιμέλεια στα ελληνικά Φ. Βούζας, Δ. Βρόντης, Α. Μαρούδας, Β. Μπέλου. Εκδόσεις: Π.Χ. Πασχαλίδης.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aguinis, H., - Pierce Charles, A., (2008). Article in *Journal of Organizational Behavior*. «*Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research*».
- Brown, L., (2000). *Lifelong Learning: Ideas and achievements at the threshold of the twenty first century*. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 30, 3: 341-351.
- Dave, R. H., (1976). *Foundations of Lifelong Education*. Oxford: UNESCO Institute for Education and Pergamon Press.
- Denisi, A., – Smith, C., (2014). Διαθέσιμο στο: *Performance appraisal, Performance management and firm level performance*. [Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research | Academy of Management Annals \(aom.org\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 20/05/21).
- Faure, I., - Herrera, F., - Kaddoura, A., - Lopes, H., - Petrovski, A.V., - Rahnema, M., - Ward, F.C., (1972). *Learning to Be: The world of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO.

- Gustavsson, B., (1997). Lifelong Learning Reconsidered. In S. Walters (ed.). *Globalization, Adult Education and Training: Impacts and issues*. London: Zed books.
- Jarvis, P., (1983). *Professional Education*. 1st Edition. Kindle Edition: Routledge Revivals.
- Kinicki, A. - Williams, B. (2013). «*Management: A Practical Introduction*». The McGraw-Hill Companies. Arizona State: 6e.
- Leirman, W., (1996). Euro-Delphi. *A comparative study on the Future of adult education in 14 countries between, 1993 and 1995*, *International Journal of Lifelong Education*, 15/2, 125. Catholic University of Leuven.
- Merriam, S.B. - Brockett, R.G. (1997). *The Profession and Practice of Adult Education: An introduction*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Organisation for Economic Co-operation & Development – OECD (1977). *Learning Opportunities for Adults*. Paris: OECD.
- UNESCO, (1977). *Lifelong Education: A psychological analysis*. Oxford: Pergamon Press.
- UNESCO, (1976). *Recommendation on the Development of Adult Education: Declaration of Nairobi Conference*. Paris: UNESCO.

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Hammett, G., (2018). *Inc.com*. Διαθέσιμο στο: <https://www.inc.com/gene-hammett/3-lessons-from-jack-welch-on-leadership-that-you-dont-learn-in-business-school.html> (ημερομηνία πρόσβασης 23/02/21).
- ✓ Πλάτζος, Κ., (2017). *Ο Πορτογάλος τοποτηρητής στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*, newmoney, Διαθέσιμο στο: [Ο Πορτογάλος τοποτηρητής στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων | newmoney](#) (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).
- ✓ ΑΑΔΕ. Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, (2020). Διαθέσιμο στο: [ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΙΤΣΙΔΗΣ | ΑΑΔΕ \(aade.gr\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).
- ✓ ΑΑΔΕ, 2020. Διαθέσιμο στο: [Λογότυπο Αρχής | ΑΑΔΕ \(aade.gr\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).

- ✓ ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ. Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια, (2021). Διαθέσιμο στο: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%B5%CE%BE%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B7_%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AE_%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%AF%CF%89%CE%BD_%CE%95%CF%83%CF%8C%CE%B4%CF%89%CE%BD (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).
- ✓ Η ΑΥΓΗ. *Το λογότυπο της ΑΑΔΕ*, (2016). Διαθέσιμο στο: [Το λογότυπο της ΑΑΔΕ | Αυγή \(avgι.gr\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 15/02/2021).
- ✓ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. *Προς ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΑΑΔΕ*, (2017). Διαθέσιμο στο: [HRMS-ΤΕΛΙΚΟ \(aade.gr\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 16/02/2021).
- ✓ ΑΑΔΕ. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, (2020). Διαθέσιμο στο: [Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού | ΑΑΔΕ \(aade.gr\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 16/02/2021).
- ✓ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2009). Διαθέσιμο στο: [Συμπεράσματα του συμβουλίου, της 12ης Μαΐου 2009, σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης \(ΕΚ 2020\) \(europa.eu\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2020). Διαθέσιμο στο: [Το Ευρωπαϊκό Εξάμηνο | Ευρωπαϊκή Επιτροπή \(europa.eu\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Φορολογία & τελωνειακή ένωση, (2020). Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/taxation_customs/customs-2021-2027_en (ημερομηνία πρόσβασης 11/05/21).
- ✓ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2015). Διαθέσιμο στο: [Κοινή έκθεση για το 2015 του Συμβουλίου και της Επιτροπής σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού πλαισίου για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης \(ΕΚ 2020\) - Νέες προτεραιότητες για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης \(europa.eu\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ European Commission, (2021). Διαθέσιμο στο: [EU policy in the field of adult learning | Education and Training \(europa.eu\)](#) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).

- ✓ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2018). Διαθέσιμο στο: [C_2018195EL.01000701.xml \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:2018195EL.01000701.xml) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ Publications Office of the European Union, (2020). Διαθέσιμο στο: [Education and training monitor 2020 - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg_4_4_10&plugin=1) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ Οδηγός του πολίτη, (2014). Διαθέσιμο στο: [Μη συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές \(ΑΔΑ\) \(odigostoupoliti.eu\)](https://www.odigostoupoliti.eu/) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ OECD, (2015). Διαθέσιμο στο: [Tax Administration 2015 | READ online \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/) (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ Revenue. Irish Tax and Customs, (2020). Διαθέσιμο στο: <https://www.revenue.ie/en/corporate/information-about-revenue/role-of-revenue/index.aspx> (ημερομηνία πρόσβασης 22/02/21).
- ✓ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ. Στο σχέδιο νόμου «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα», (2010). Διαθέσιμο στο: [XPress_Hamster_temp.qxp \(hellenicparliament.gr\)](https://www.hellenicparliament.gr/) (ημερομηνία πρόσβασης 25/02/2021).
- ✓ Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Φορολογία και Τελωνειακή Ένωση. Κατάρτιση στην ΕΕ, (2021). Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training_en (ημερομηνία πρόσβασης 25/02/2021).
- ✓ έλπις Ζάχος, (2020). Διαθέσιμο στο: <https://slideplayer.gr/slide/16944727/> (ημερομηνία πρόσβασης 26/02/2021).
- ✓ YouTube GR, (2020). Διαθέσιμο στο: [e learning της ΑΑΔΕ - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...) (ημερομηνία πρόσβασης 27/02/2021).
- ✓ AZ QUOTES, (2014). Διαθέσιμο στο: https://www.azquotes.com/author/1825-Richard_Branson (ημερομηνία πρόσβασης 27/02/2021).
- ✓ Annu. Rev. Psycho, (2009). pp. 451-474. Διαθέσιμο στο: <http://www.hermanaguinis.com/Annual09.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 27/02/2021).
- ✓ CELBET, (2021). Διαθέσιμο στο: [CELBET](https://www.celbet.com/) (ημερομηνία πρόσβασης 28/02/2021).
- ✓ CEPOL, (2018). Διαθέσιμο στο: [CEPOL-leaflet-project \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/cepol-leaflet-project) (ημερομηνία πρόσβασης 28/02/2021).

- ✓ ΑΑΔΕ. Προγράμματα Εκπαίδευσης. *Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί η ΑΑΔΕ*, (2021). Διαθέσιμο στο: [Προγράμματα Εκπαίδευσης | ΑΑΔΕ \(aade.gr\)](http://www.aade.gr) (ημερομηνία πρόσβασης 28/02/2021).
- ✓ Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2021. *Ινστιτούτο Επιμόρφωσης*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ekdd.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%b9%ce%bb-%cf%84%ce%bf%cf%85-%ce%b9%ce%bd%ce%b5%cf%80/> (ημερομηνία πρόσβασης 16/05/2021).
- ✓ Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2021. *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB-%CE%B5%CF%83%CE%B4%CE%B4%CE%B1/> (ημερομηνία πρόσβασης 16/05/2021).
- ✓ Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2021. *Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%b5%ce%ba%ce%bc%ce%b7%cf%81%ce%b9%cf%89%cf%83%ce%b7-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%ba%ce%b1%ce%b9%ce%bd%ce%bf%cf%84%ce%bf%ce%bc%ce%b9%ce%b1/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%b9%ce%bb-%ce%b9%cf%84%ce%b5%ce%ba/> (ημερομηνία πρόσβασης 16/05/2021).

ΝΟΜΟΙ/ΦΕΚ

- Ν.1388/1983/ΦΕΚ 113 Α'/29.08.1983, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».
- Ν.3943/2011, «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών» (ΦΕΚ Α' 66/31.3.2011).
- Ν. 4093/2012, «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 20132016 Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 20132016» (ΦΕΚ 222 Α, 12.11.20129).

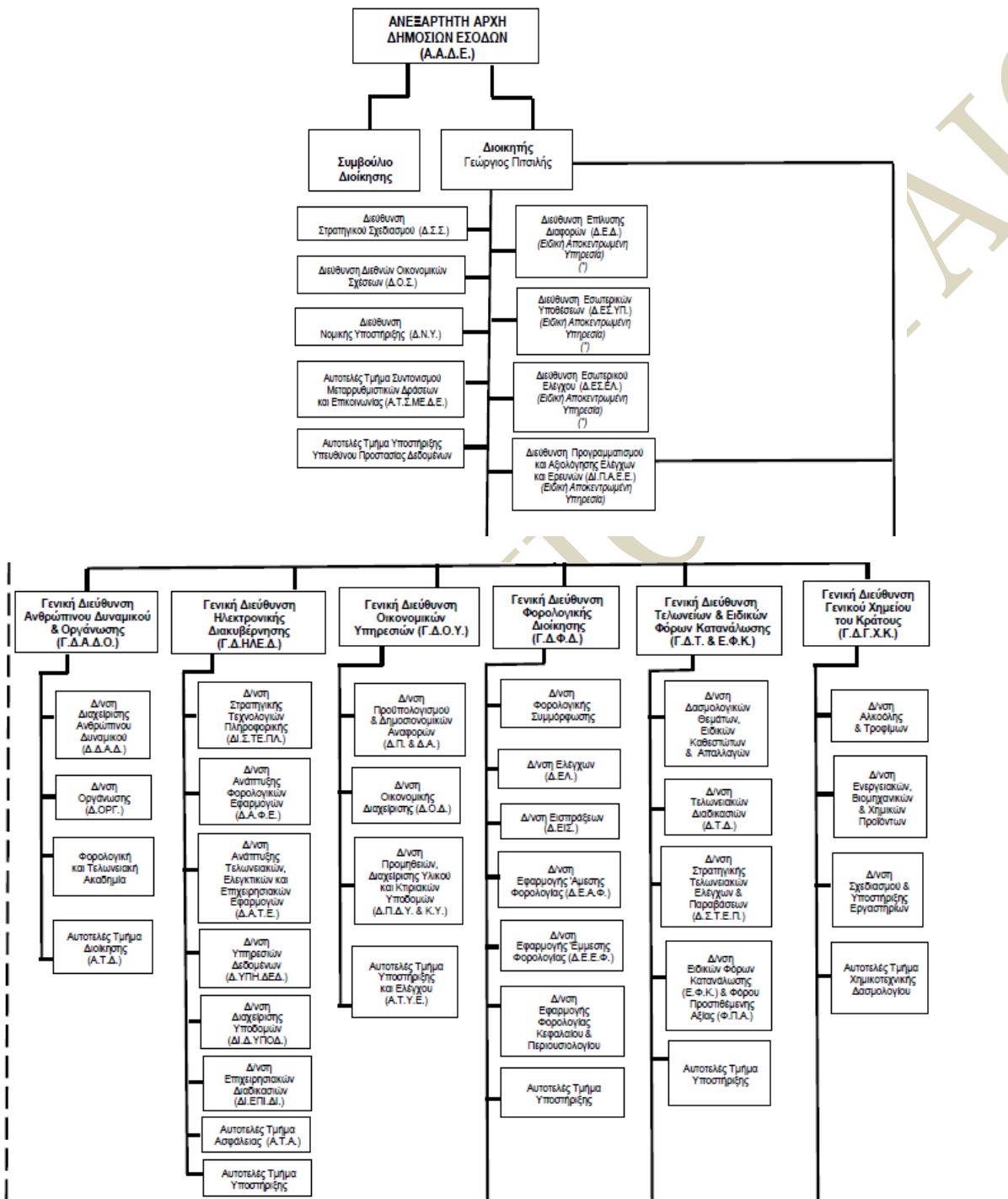
- Ν. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α '94 / 27.05.2016).
- Ν.4386/2019, «Ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 83/11-5-2016).
- ΦΕΚ Β' 5914/31.12.2020, «Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) για το έτος 2020 – Αρχικός και Αναθεωρημένος επιχειρησιακός σχεδιασμός».
- Ν.2960 / 2001, «Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας» (ΦΕΚ Α' 265/22-11-2001).
- Ν. 3528/9.9.2007, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ Α' 26/ Α/9-2-2007).
- Ν. 1943/1991, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση τον προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50 Α'/11.4.1991).
- Ν. 2343/1995, «Αναδιοργάνωση υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις (Μερική Κατάργηση)» (ΦΕΚ 211 Α/11.10.1995).
- Ν. 3895/2010, «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα» (ΦΕΚ 206/ Α' /8-12-2010).
- ΦΕΚ 4227/01.12.2017, «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».
- Ν.4354 / 2015, «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015).
- ΦΕΚ Β' 1584/19.04.2021, «Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) για το έτος 2020 – Αναθεωρημένος επιχειρησιακός σχεδιασμός».

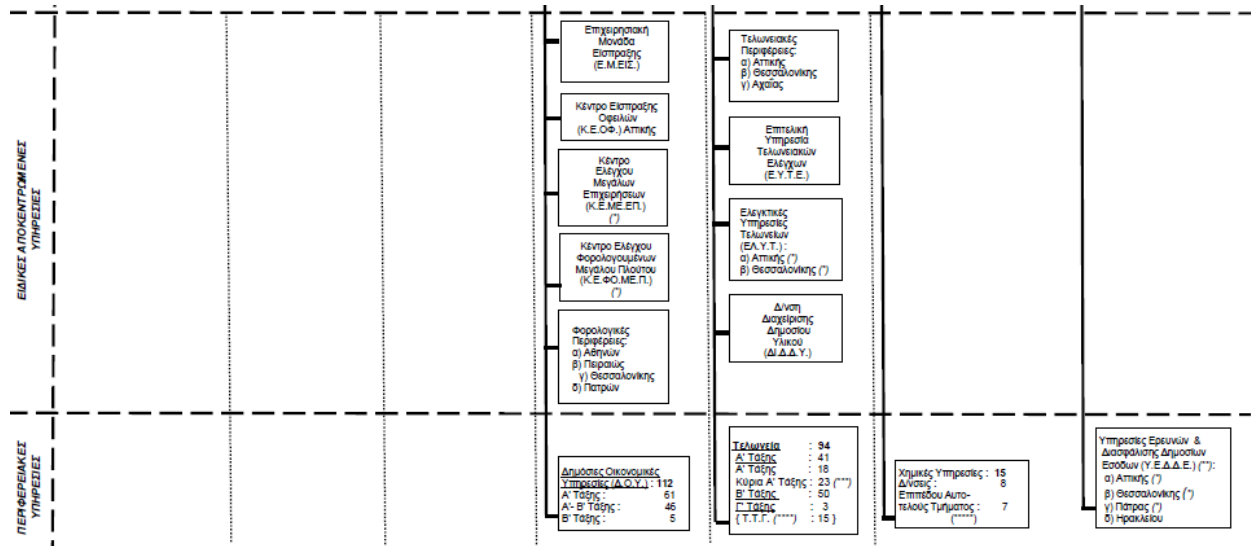
ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- 2011/C 372/01, «Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning».
- Π.Δ 57/2007/ΦΕΚ 59/τ. Α/14-03-2007, «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».

- ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 24.11.2017 ΦΕΚ 4227 / Β / 1.12.2017 ΣΤΕ 2934/2017, «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».
- ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017 ΦΕΚ 4162 / Β / 29.11.2017 Δ.ΟΡΓ.Α 103969 ΕΞ 2017/ 10-03-2017, «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του ν. 4389/2016 (Α' 94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».
- ΔΟΡΓ 103960 / 21.3.2017 / ΦΕΚ 968 Β, «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)».
- ΦΟ.Τ.Α. 1075014/15.5.2018, «Κανονισμός Υποχρεωτικής Εισαγωγικής Εκπαίδευσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία».
- ΔΔΑΔ Ε1191816 ΕΞ2018 / 28.12.2018, ΦΕΚ 6225 / Β / 31.12.2018, «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94)».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε.





*) Βλέπε 2η σελίδα

**) Εποπτεύονται από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων και Ερευνών (Δι.Π.Α.Ε.Ε.)

***) Για θέματα διαχείρισης τελωνειακών παραβάσεων, προληπτικών και εκ των υστέρων ελέγχων και δίωξης των Τελωνείων Β' και Γ' Τάξης, που εξαρτώνται από αυτά

****) Υπάγονται σε Τελωνεία Α' και Β' Τάξης και λειτουργούν εκτός της έδρας αυτών

*****) Βλέπε 3η σελίδα

ΤΡΑΦΕΙΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

Ειδικό Νομικό Γραφείο Δημοσίων Εσόδων (Ε.Ν.Γ.Δ.Ε.): α) Τμήμα Α'-Φορολογικών & Τελωνειακών Υποθέσεων και β) Τμήμα Β'-Διοικητικής Εκτέλεσης & Λοιπών Υποθέσεων

Γραφείο Υπηρεσιακών Συμβούλων (Α', Β', Γ')

Γραφείο Ανάπτυξης Χημικού Συμβούλου (Α.Χ.Σ.)

Γραφείο Ανάπτυξης Επιτροπής Τελωνειακών Αμφισβητήσεων (Α.Ε.Τ.Α.)

ΦΟΡΕΑΣ ΠΟΥ ΕΠΟΠΤΕΥΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

(ΓΕΝΙΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ)

Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου:

- Ειδικό Ταμείο Ελέγχου Παραγωγής & Ποιότητας Αλκοόλης

Αλκοολοχών Ποτών (Ε.Τ.Ε.Π.Α.Α.)

Ιανουάριος 2020

Πηγή: <https://www.aade.gr/menou/aade/organogramma>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Έντυπο Επίτευξης Στόχων της Α.Α.Δ.Ε.



Α.Α.Δ.Ε.
Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Έντυπο Τεθέντων Στόχων

Αξιολογική Περίοδος

Διεύθυνση: Τμήμα:
Θέση Εργασίας:

Ενότητα 1 : Στοιχεία

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου :

ΑΜ

Όνοματεπώνυμο

Προϊσταμένου

Ενότητα 2: Περιεχόμενα

Τεθέντες στόχοι (συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα) που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου;

α / α	ΣΤΟΧΟΙ	Ποσοστό βαρύτητας (Στάθμιση)	Χρονο-διαγραμμα Υλοποίησης	Δείκτης Μέτρησης
	Επιχειρησιακοί Στόχοι			
1				
2				
3				
4				
	Λειτουργικοί Στόχοι			
5				
6				
7				
8				

Παρατηρήσεις:

.....
.....
.....
.....

Ενότητα 3: Υπογραφές

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου :

Ημερομηνία:

Όνοματεπώνυμο

Προϊσταμένου

Ημερομηνία:

Πηγή: Εθνικό Τυπογραφείο (ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ. Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης

ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



ΑΑΔΕ

Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Όνοματεπώνυμο

Υπαλλήλου:

Ημερομηνία:

Ατομικό Πρόγραμμα Βελτίωσης Απόδοσης	
1^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
2^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	
3^ο Θέμα Απόδοσης/Ανάπτυξης	
Προσδοκώμενο Επίπεδο Απόδοσης / Πρότυπο	
Στόχος	
Απαιτούμενη δράση από τον υπάλληλο	
Βοήθεια που θα πρέπει να παρέχεται στον υπάλληλο	
Χρονοδιάγραμμα για την ανάπτυξη της ικανότητας	

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΟΣΗΜΟ :

Οι στόχοι επετεύχθησαν: Ναι Απαιτείται βελτίωση

Απαιτούνται άλλα μέτρα: Ναι Όχι

Πηγή: ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV. Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης -Έντυπο



Προσωπικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης

Όνομα :	Θέση Εργασίας :	Ημερομηνία:
Τμήμα :	Διεύθυνση :	Αξιολογητής:

Στόχοι Ανάπτυξης (Σχετικοί με τους Προσωπικούς Στόχους)	Ικανότητες Να αναπτυχθούν ή να αποκτηθούν	Πόροι Τι χρειάζεται (Χρήματα, Άνθρωποι, Χρόνος)	Ενέργειες Πιθανές εκπαιδευτικές /αναπτυξιακές δράσεις	Μέτρηση τρόποι μέτρησης της πρόδου ή της υλοποίησης των στόχων ανάπτυξης	Κατάσταση Εναρξη / Ολοκλήρωση Αποτελέσματα
Βραχυπρόθεσμοι Χρήσιμοι για την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (ετήσιοι)					
Μέσο – Πρόθεσμοι Σημαντικοί για ανάπτυξη σχετικά με την υπάρχουσα Θέση Εργασίας (δύο έτη)					
Μακροπρόθεσμοι Χρήσιμο για την πορεία Σταδιοδρομίας – (Πέντε έτη)					
Εκτός Σχέδιου ανάπτυξη					

Πηγή: ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V. Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου-Θέσης Εργασίας

Υπόδειγμα

Έντυπο Ελέγχου Καταλληλότητας και Επάρκειας Κατόχου – Θέσης Εργασίας

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

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

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

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

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

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

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

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

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

.....

(συνέχεια στην πίσω σελίδα αν χρειαστεί)

Αξιολογητές: Ημερομηνία:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI. Ανάπτυξη και Επίπεδα Πλαισίου Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.

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

Ομαδική Εργασία και Συνεργασία

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

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

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

Ικανότητα Επικοινωνίας

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

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

Λήψη Αποφάσεων

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	• Οι αποφάσεις επικεντρώνονται στα άμεσα, βραχυπρόθεσμα ζητήματα.	• Οι αποφάσεις που λαμβάνει συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του τμήματος.	• Λαμβάνει αποφάσεις και αναπτύσσει πρωτοβουλίες που προάγουν την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας	• Πάντα έχει μια μεγαλύτερη προοπτική στη σκέψη του και βοηθά τους άλλους να το καταλάβουν. • Εντοπίζει και αξιολογεί κινδύνους και επιλογές και αναπτύσσει στρατηγικές για τη διαχείρισή τους.	
2	• Αποφεύγει ή αναβάλλει την λήψη αποφάσεων μετατοπίζοντας την ευθύνη στους άλλους. • Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς σαφή αιτιολόγηση ή εξέταση των επιπτώσεών τους.	• Λαμβάνει αποφάσεις χρησιμοποιώντας τα παρεχόμενα δεδομένα, πλαίσια ή οδηγίες.	• Διερευνά τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι αποφάσεις • Λαμβάνει σαφείς και κατάλληλες αποφάσεις έγκαιρα.	• Οι αποφάσεις με συνέπεια υποστηρίζουν και διευκολύνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. • Προσδιορίζει τα κύρια ζητήματα σε σύνθετα προβλήματα, ξεκαθαρίζει προσδοκίες και αναζητά την καλύτερη δυνατή λύση.	• Λαμβάνει σταθερά ξεκάθαρες και αποτελεσματικές αποφάσεις με διαφανείς διαδικασίες και έγκαιρα. • Οι αποφάσεις του προάγουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς του Οργανισμού.

Επίλυση Προβλημάτων

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	
1	• Αναλύει και ιεραρχεί τα απλά προβλήματα. • Αντιμετωπίζει τα στοιχειώδη προβλήματα. • Κάνει τις κατάλληλες ερωτήσεις και μπορεί να διακρίνει τις σχετικές από τις άσχετες πληροφορίες.	• Αναλύει και ιεραρχεί τα τρέχοντα θέματα • Συγκεντρώνει και αξιολογεί πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες, προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα την κατάσταση. • Επιλύει τα ανακύπτοντα προβλήματα.	• Αναλύει και ιεραρχεί κρίσιμα προβλήματα. • Μένει προσηλωμένος σ' αυτά μέχρι να επιλυθούν επιτυχώς. • Προβλέπει τα εμπόδια και εξετάζει τον τρόπο που μπορούν να ξεπεραστούν.	• Αναλύει και ιεραρχεί κρίσιμα προβλήματα με ακρίβεια και ταχύτητα. • Διατυπώνει και συστηματικά αξιολογεί πολλαπλές στρατηγικές, προκειμένου να καθορίσει την καλύτερη πορεία δράσης. • Αναπτύσσει μία συνολική και βιώσιμη λύση σε ένα πρόβλημα ή μία κατάσταση που αποτελείται από πολλά αλληλένδετα στοιχεία.	
2	• Διαχειρίζεται τα ζητήματα πρόχειρα και επιφανειακά με τρόπο που δεν αποφέρει διαρκή ή/και ποιοτικά αποτελέσματα.	• Οι λύσεις των ζητημάτων είναι συνήθως βραχυπρόθεσμες. • Καθορίζει μία λύση από έναν περιορισμένο αριθμό προκαθορισμένων απαντήσεων ή επιλογών	• Οι λύσεις των ζητημάτων είναι αποτελεσματικές και εύκολα εφικτές. • Βρίσκει συνδέσεις μεταξύ των στοιχείων του προβλήματος, προκειμένου να καταλήξει σε μία λογική και εφικτή λύση.	• Οι λύσεις συνήθως βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας τόσο από την άποψη της αύξησης της αποτελεσματικότητας όσο και της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών.	• Οι λύσεις σταθερά βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εργασίας. • Οι διαδικασίες καθίστανται αποτελεσματικές. • Η ποιότητα των υπηρεσιών βελτιώνεται σημαντικά.

Ικανότητα Προσανατολισμού στα Αποτελέσματα

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	Επίπεδο 5
1	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να οργανώνει την εργασία του και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποσαφηνίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας που αναλαμβάνει. • Εργάζεται μεθοδικά, προκειμένου να τηρεί προθεσμίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Θέτει μακροπρόθεσμες προτεραιότητες • Μελετά και ιεραρχεί τις ανάγκες για επερχόμενες απαιτήσεις στην εργασία του 	<ul style="list-style-type: none"> • Θέτει σημεία ελέγχου, ορόσημα και ελέγχους ποιότητας για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διευκολύνει την πρόοδο των έργων προς την κατεύθυνση της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων προβλέποντας τα πιθανά εμπόδια και αναλαμβάνοντας την ελαχιστοποίησή τους.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Εστιάζει στα προβλήματα και όχι στην επίλυση των θεμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλαμβάνει δράση, ώστε να αντιμετωπίζει τα εμπόδια προς την επίτευξη των στόχων 	<ul style="list-style-type: none"> • Καταβάλλει συνεχή προσπάθεια, ώστε να αναζητά μεθόδους για να επιτυγχάνονται αποτελέσματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά και αναπτύσσει καλύτερους, ταχύτερους, λιγότερο δαπανηρούς και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την επίτευξη των στόχων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύσσει μεθόδους και εφαρμόζει μηχανισμούς για την διαχείριση των εμποδίων για να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για την βελτίωση της απόδοσής του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά ανατροφοδότηση, για την απόδοσή του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαμορφώνει εναλλακτικά σχέδια σε περιπτώσεις που προκύπτουν δυσκολίες στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακολουθεί σε συνεχή βάση την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων και δρα με αποφασιστικότητα όταν αυτή ανακόπτεται. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύσσει συστήματα και μεθόδους για να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες εκτελούνται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Συμπεριφορές (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά)					
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4	Επίπεδο 5
1	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να κατανοήσει το αίτημα του αποδέκτη υπηρεσιών και να προσδιορίσει πώς πρέπει να το διαχειριστεί. • Αδυνατεί να αντιμετωπίσει και τα πιο απλά αιτήματα των αποδεκτών υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανοεί τα συνήθη/απλά αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών και δύναται να διαχειριστεί ένα απλό αίτημα ή να παράσχει μία υπηρεσία η οποία απαιτεί ένα χαμηλό βαθμό συμμετοχής του υπαλλήλου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανοεί και πιο σύνθετα αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών. • Διαχειρίζεται ικανοποιητικά τα αιτήματα των αποδέκτη υπηρεσιών, ενίοτε και με τη βοήθεια τρίτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει τις βαθύτερες ανάγκες του αποδέκτη υπηρεσιών και παρέχει πρόσθετες πληροφορίες ή βοήθεια πέρα από τις προσδοκίες του ή επιπλέον των τυπικών απαιτήσεων εξυπηρέτησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιάζει και εφαρμόζει λύσεις που θεωρούνται βέλτιστες πρακτικές στην εξυπηρέτηση των αποδεκτών υπηρεσιών. • Προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες – προσδοκίες των αποδεκτών υπηρεσιών και ενεργεί ανάλογα για να παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη σ' αυτούς.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Αδιαφορεί πλήρως για τα αιτήματα του αποδέκτη υπηρεσιών, δεν επιδιώκει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες του, ούτε λαμβάνει υπόψη τυχόν σχόλια του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερώνει τον αποδέκτη υπηρεσιών σχετικά με το τι μπορεί να κάνει και πώς μπορεί να τον βοηθήσει και παρακολουθεί την εξέλιξη του αιτήματός του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώνεται στην ποιοτική εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών και επιδιώκει ανατροφοδότηση εκ μέρους του για την επιβεβαίωση ότι η υπηρεσία που παρέχεται τον ικανοποιεί • Λαμβάνει πρόσθετα μέτρα, αν απαιτηθεί. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επεξεργάζεται την ανατροφοδότηση του κάθε αποδέκτη υπηρεσιών και την αξιοποιεί για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προτείνει ή καθορίζει την στρατηγική παροχής υπηρεσιών για την κάλυψη προβλεπόμενων αναγκών των τωρινών αλλά και μελλοντικών αποδεκτών υπηρεσιών.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν είναι πρόθυμος να εφαρμόσει νέες πρακτικές με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπαθεί για την επίλυση των προβλημάτων εξυπηρέτησης του αποδέκτη υπηρεσιών και την εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών του αποδεχόμενος τυχόν αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητά και υιοθετεί τρόπους βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών έχοντας σαφή και έμπρακτο προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του αποδέκτη υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιεί την εμπειρία και τις γνώσεις του για να παράσχει πρόσθετη υπηρεσία προστιθέμενης αξίας στον αποδέκτη υπηρεσιών, έχοντας ως γνώμονα τους κανόνες δικαίου και την αρχή της χρηστής διοίκησης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενισχύει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης των συστημάτων και διαδικασιών.

Προσαρμοστικότητα

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	• Επιδεικνύει αρνητικό πνεύμα στην ανάγκη προσαρμογής σε μια νέα/ διαφορετική κατάσταση.	• Επιδεικνύει θετικό πνεύμα και μεταβολή της συμπεριφοράς, προκειμένου να προσαρμοστεί στις ανάγκες μιας νέας ή διαφορετικής κατάστασης.	• Αποδέχεται και υποστηρίζει την ανάγκη για αλλαγή στις συνθήκες εργασίας.	• Λειτουργεί ως πρότυπο σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής προσαρμογής και εκτέλεσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.	• Προτείνει στρατηγικές, με τις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση.
2	• Αντιδρά στις αλλαγές που συντελούνται στον εργασιακό χώρο.	• Είναι ανοιχτός σε διαφορετικές απόψεις και ιδέες. • Αποκτά τις απαραίτητες πληροφορίες ή διευκρινίσεις, προκειμένου να κατανοήσει την αλλαγή.	• Αποδέχεται και υποστηρίζει την αλλαγή στις μεθόδους εργασίας.	• Υιοθετεί την αλλαγή εξετάζοντας απόψεις, αποκτώντας γνώσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων μεθόδων αποδοτικότερης εργασίας.	• Διαμορφώνει και τροποποιεί τις στρατηγικές, ώστε να εφαρμόζονται ομαλά οι αλλαγές στον οργανισμό.

Ικανότητα Διαχείρισης Τεχνολογίας

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	• Αδυνατεί να χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα πληροφορικής για να καλύπτει τις ανάγκες της εργασίας του.	• Χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα πληροφορικής για να καλύπτει τις ανάγκες της εργασίας του.	• Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένου τύπου (ρουτίνες) για απλοποίηση των εργασιών του.	• Βελτιώνει την ικανότητα της Υπηρεσίας να συγκεντρώνει και να αξιοποιεί στοιχεία/δεδομένα/πληροφορίες με τη χρήση σχετικών εργαλείων πληροφορικής.	• Προτείνει και αναπτύσσει καινοτόμα μοντέλα πληροφορικής με παρακίνηση του προσωπικού και αναμόχλευση των γνώσεών τους.
2	• Αδυνατεί να ευθυγραμμισθεί με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.	• Προσαρμόζει τις ενέργειές του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ώστε να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις.	• Χρησιμοποιεί γνώσεις και διαδικασίες πληροφορικής για την βέλτιστη απόδοση στην εργασία του.	• Βελτιώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της Υπηρεσίας με την επέκταση της χρήσης των υφιστάμενων εφαρμογών πληροφορικής.	• Εντοπίζει τις αδυναμίες των συστημάτων πληροφορικής, διερευνά επιλογές και δυνατότητες επανασχεδιασμού και αναδιάρθρωσης των συστημάτων.
3	• Αδυνατεί να εφαρμόζει τα πρότυπα ασφάλειας σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών.	• Εφαρμόζει τα πρότυπα ασφάλειας σχετικά με τη διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών.	• Εφαρμόζει τεχνικές γνώσεις πρόσβασης και ασφάλειας για τα συστήματα πληροφορικής.	• Συμμετέχει στην εφαρμογή νέων κανόνων ασφάλειας στην Υπηρεσία του.	• Ορίζει και προωθεί τις προτεραιότητες στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών.

Διοικητικές Ικανότητες

1. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1. <ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να κατανέμει αποτελεσματικά τον όγκο εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανοεί τις δεξιότητες του προσωπικού και κατανέμει σωστά και σύμφωνα με αυτές τον όγκο εργασίας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει και αξιοποιεί τις δυνατότητες και την πολυμορφία του προσωπικού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναθέτει τις κατάλληλες αρμοδιότητες ώστε να συγκροτεί αποτελεσματικές και αποδοτικές ομάδες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεκτιμά τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων, όπου απαιτείται.
2. <ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να παρέχει την υποστήριξη στα μέλη της ομάδας για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρέχει στα μέλη της ομάδας τις απαραίτητες πληροφορίες και πόρους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξασφαλίζει την προσπάθεια των μελών της ομάδας και αφιερώνει χρόνο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαρκώς και συστηματικά βοηθά τους άλλους να επεκτείνουν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπνέει και αναπτύσσει μια αποτελεσματική ομάδα αξιοποιώντας τις δυνατότητες των μελών για εξέλιξη και παρέχει ευκαιρίες για συνεχιζόμενη μάθηση.

2. Ηγεσία

Ορισμός

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

Ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

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

Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1. <ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να διαχειρίζεται τα μέλη της ομάδας και να διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερώνει τα μέλη της ομάδας σχετικά με την συμμετοχή τους και την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζεται όλα τα μέλη της ομάδας με ένα δίκαιο και ισότιμο τρόπο και διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχειρίζεται τις πιο σύνθετες ανάγκες της ομάδας προκειμένου να εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο τις υποχρεώσεις και να πετύχει τους στόχους της. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύσσει και εφαρμόζει αποτελεσματικές στρατηγικές και προσεγγίσεις για επιρροή και καθοδήγηση των μελών του Οργανισμού.
2. <ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να επιτύχει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους μέσα από το έργο των μελών της ομάδας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανοεί και υποστηρίζει την ανάγκη εναρμόνισης της εργασίας της ομάδας με τους στόχους του Οργανισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά την εργασία της Ομάδας και τις πρωτοβουλίες που πρέπει να ληφθούν με τους στόχους του Οργανισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενθαρρύνει και κατευθύνει αλλαγές, μέσα από το έργο των μελών της ομάδας, που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνει δύσκολες αποφάσεις, όταν κρίνεται απαραίτητο, που υποστηρίζουν την ομάδα και τον Οργανισμό και οι οποίες είναι σύμφωνες με τις βασικές αρχές και τις αξίες του.
3. <ul style="list-style-type: none"> • Αδυνατεί να λειτουργήσει ως πρότυπο και να παρακινεί τους υφισταμένους του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει τις απαιτήσεις της θέσης του ως πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνδέει τις αξίες και στόχους του Οργανισμού με την καθημερινή εργασία παρακινώντας αποτελεσματικά τους υφισταμένους του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί και προωθεί πρότυπα θετικών συμπεριφορών ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ομάδας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεί πρότυπο υπηρεσιακής συμπεριφοράς για τον Οργανισμό, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, συμμετοχικότητας και απόδοσης.

Επιχειρησιακές Ικανότητες

Πρόκειται για τις επιχειρησιακές/τεχνικές ικανότητες που οφείλει να έχει ένας εργαζόμενος για την επιτυχή εκπλήρωση του συγκεκριμένου ρόλου που έχει αναλάβει.

Σύμφωνα με την ανωτέρω Ικανότητα, ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

1. Κατέχει γνώσεις σε σχέση με τα επιχειρησιακά αντικείμενα/πεδία.
2. Εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση για την αυτόνομη εκτέλεση τυπικών καθηκόντων στον τομέα αρμοδιότητας του.

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	• Αγνοεί τις βασικές έννοιες και διαδικασίες του επιχειρησιακού αντικειμένου.	• Έχει μια γενική κατανόηση του επιχειρησιακού αντικειμένου (π.χ. καταλαβαίνει γενικές έννοιες και διαδικασίες, είναι εξοικειωμένος με τις σχετικές βασικές ορολογίες)	• Έχει καλή πρακτική γνώση σχετικά με το επιχειρησιακό αντικείμενο.	• Έχει ευρεία και σε βάθος γνώση του επιχειρησιακού αντικειμένου.	• Έχει εκτενείς γνώσεις και αναγνωρίζεται ως αυθεντία στο συγκεκριμένο αντικείμενο • Μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις του με συναδέλφους χαμηλότερου επιπέδου επάρκειας.
2	• Αδυνατεί να εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Είναι σε θέση να εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Επιδεικνύει συγκροτημένη ικανότητα να αναλαμβάνει μόνος του ένα πλήρες φάσμα τυπικών εργασιακών προκλήσεων στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Είναι σε θέση να ασχοληθεί αυτόνομα με σπάνιες και ειδικές περιπτώσεις που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του.	• Έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις πιο σύνθετες προκλήσεις, αναπτύσσοντας νέες θεωρίες, προσεγγίσεις ή μεθόδους.

Επιχειρησιακές Ικανότητες

Πρόκειται για τις επιχειρησιακές/τεχνικές ικανότητες που οφείλει να έχει ένας εργαζόμενος για την επιτυχή εκπλήρωση του συγκεκριμένου ρόλου που έχει αναλάβει.

Σύμφωνα με την ανωτέρω Ικανότητα, ο κάτοχος της Θέσης Εργασίας πρέπει να:

1. Κατέχει γνώσεις σε σχέση με τα επιχειρησιακά αντικείμενα/πεδία.
2. Εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση για την αυτόνομη εκτέλεση τυπικών καθηκόντων στον τομέα αρμοδιότητας του.

	Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
1	• Αγνοεί τις βασικές έννοιες και διαδικασίες του επιχειρησιακού αντικειμένου.	• Έχει μια γενική κατανόηση του επιχειρησιακού αντικειμένου (π.χ. καταλαβαίνει γενικές έννοιες και διαδικασίες, είναι εξοικειωμένος με τις σχετικές βασικές ορολογίες)	• Έχει καλή πρακτική γνώση σχετικά με το επιχειρησιακό αντικείμενο.	• Έχει ευρεία και σε βάθος γνώση του επιχειρησιακού αντικειμένου.	• Έχει εκτενείς γνώσεις και αναγνωρίζεται ως αυθεντία στο συγκεκριμένο αντικείμενο • Μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις του με συναδέλφους χαμηλότερου επιπέδου επάρκειας.
2	• Αδυνατεί να εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Είναι σε θέση να εφαρμόζει την επιχειρησιακή γνώση στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Επιδεικνύει συγκροτημένη ικανότητα να αναλαμβάνει μόνος του ένα πλήρες φάσμα τυπικών εργασιακών προκλήσεων στον τομέα αρμοδιότητάς του.	• Είναι σε θέση να ασχοληθεί αυτόνομα με σπάνιες και ειδικές περιπτώσεις που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του.	• Έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις πιο σύνθετες προκλήσεις, αναπτύσσοντας νέες θεωρίες, προσεγγίσεις ή μεθόδους.

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

Πλαίσιο Επιχειρησιακών Ικανοτήτων Α.Α.Δ.Ε.

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII. Το Έντυπο Αξιολόγησης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

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

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

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

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

Πηγή: Εθνικό Τυπογραφείο (ΦΕΚ 6225/Β/31.12.2018).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VIII. Πίνακες και Διαγράμματα Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

Πίνακας 9.

Ηλικιακή Κατανομή των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Ηλικία	Πλήθος	Ποσοστό (%)
24-30	4	3,5%
31-40	31	27,2%
41-50	52	45,6%
>51	27	23,7%
Σύνολο	114/114	100%

Ηλικία

Διάγραμμα 14.

Κατανομή Ηλικίας των Τελωνειακών Υπαλλήλων



Έτη Υπηρεσίας στον Τελωνειακό Κλάδο

Πίνακας 11.

Έτη Υπηρεσίας στον Τελωνειακό Κλάδο

Έτη Υπηρεσίας στο Τελωνειακό Κλάδο	Πλήθος	Ποσοστό (%)
1-5	43	37,7%
6-12	20	17,5%
13-20	19	16,7%
>20	32	28,1%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 16.

Έτη Υπηρεσίας των Υπαλλήλων στον Τελωνειακό Κλάδο



Υπηρεσιακή Θέση

Πίνακας 12.

Υπηρεσιακή Θέση Τελωνειακών Υπαλλήλων

Υπηρεσιακή Θέση	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Υπάλληλος	89	78,1%
Προϊστάμενος	25	21,9%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 17.

Υπηρεσιακή Θέση Τελωνειακών Υπαλλήλων



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ. Πίνακες και Διαγράμματα Ικανοποίησης από την Χρονική Διάρκεια των Δια Ζώσης και Εξ Αποστάσεων Προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.

Ικανοποίηση από την Χρονική Διάρκεια των δια Ζώσης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της Ακαδημίας

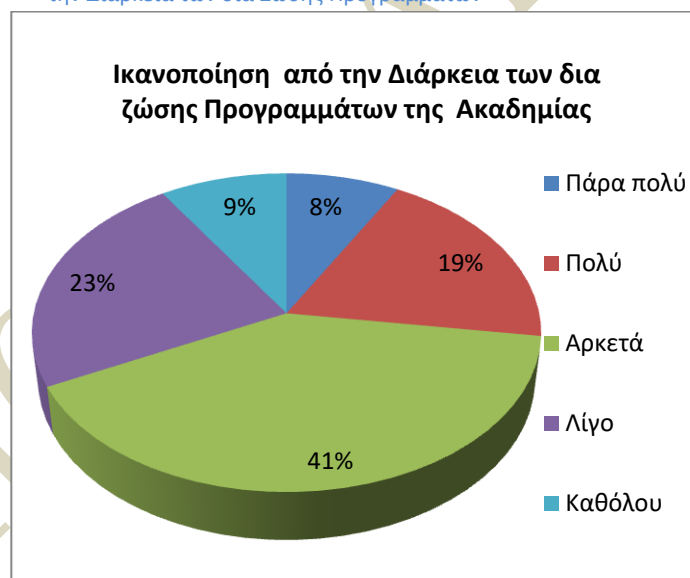
Πίνακας 22.

Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Διάρκεια των δια Ζώσης Προγραμμάτων της ΦΟ.Τ.Α.

Ικανοποίηση με την Διάρκεια των δια ζώσης Προγραμμάτων της Ακαδημίας	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	8	8,1%
Πολύ	19	19,2%
Αρκετά	40	40,4%
Λίγο	23	23,2%
Καθόλου	9	9,1%
Σύνολο	99/114	86,8%

Διάγραμμα 27.

Ικανοποίηση των Τελωνειακών Υπαλλήλων από την Διάρκεια των δια Ζώσης Προγραμμάτων



Ικανοποίηση από την Χρονική Διάρκεια των εξ Αποστάσεων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

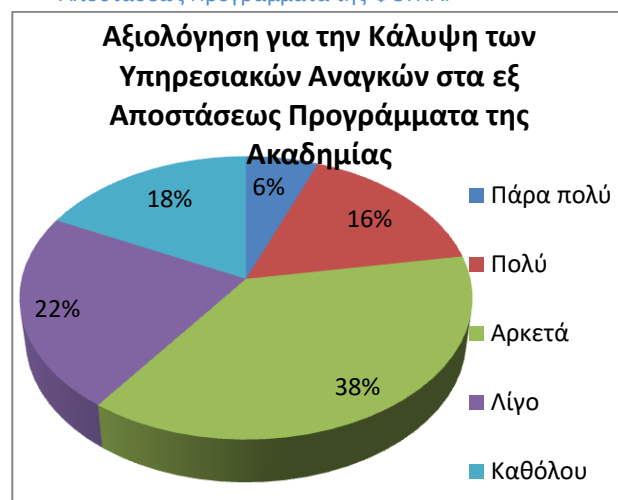
Πίνακας 23.

Αξιολόγηση της Χρονικής Διάρκειας των εξ Αποστάσεων Προγραμμάτων της Ακαδημίας από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους

Αξιολόγηση της Διάρκειας των εξ αποστάσεων Προγραμμάτων της Ακαδημίας	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	5	5,9%
Πολύ	14	16,5%
Αρκετά	32	37,6%
Λίγο	19	22,4%
Καθόλου	15	17,6%
Σύνολο	85/114	74,6%

Διάγραμμα 28.

Αξιολόγηση Τελωνειακών Υπαλλήλων για την Κάλυψη των Υπηρεσιακών Αναγκών από τα εξ Αποστάσεως Προγράμματα της ΦΟ.Τ.Α.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Χ. Πίνακες & Διαγράμματα Συχνότητας Πρόσβασης στις Ευρωπαϊκές Πηγές Πληροφόρησης

Ευρωπαϊκές Πηγές Πληροφόρησης (e-Library, e-Courses)

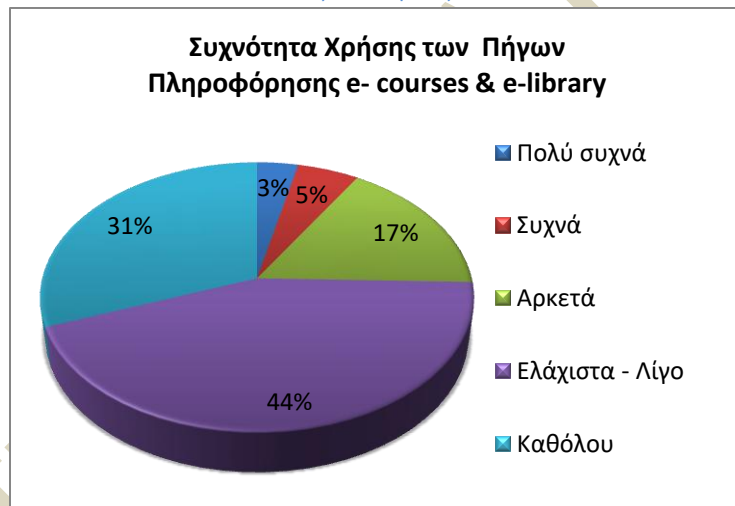
Πίνακας 28.

Συχνότητα Χρήσης των πηγών Πληροφόρησης e- courses & e-library από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους

Συχνότητα Χρήσης των Ευρωπαϊκών Πηγών Πληροφόρησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πολύ συχνά	4	3,5%
Συχνά	6	5,3%
Αρκετά	19	16,7%
Ελάχιστα - Λίγο	50	43,8%
Καθόλου	35	30,7%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 33.

Συχνότητα Χρήσης των e-courses και e-library από τους Τελωνειακούς Υπαλλήλους



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙ. Πίνακες και Διαγράμματα Αντικειμενικότητας του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης

Αντικειμενικότητα του Νέου Συστήματος Αξιολόγησης

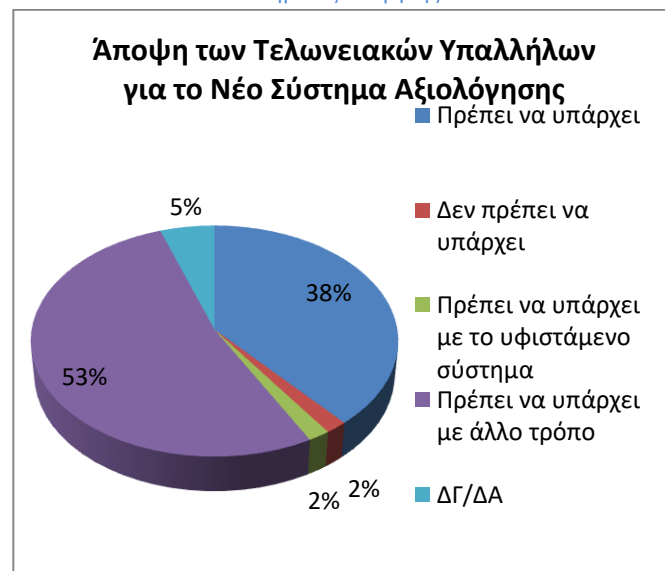
Πίνακας 30.

Άποψη των Τελωνειακών Υπαλλήλων για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Άποψη για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πρέπει να υπάρχει	44	38,7%
Δεν πρέπει να υπάρχει	2	1,7%
Πρέπει να υπάρχει με το υφιστάμενο σύστημα	2	1,7%
Πρέπει να υπάρχει με άλλο τρόπο	60	52,6%
ΔΓ/ΔΑ	6	5,3%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 35.

Άποψη των Τελωνειακών Υπαλλήλων για το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙ. Πίνακες και Διαγράμματα Αδικιών με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης

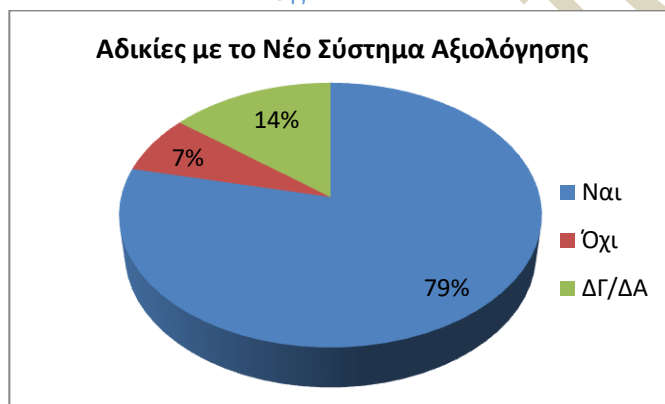
Πίνακας 33.

Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.

Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Ναι	88	77,7%
Όχι	8	7,7%
ΔΓ/ΔΑ	16	14,6%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 38.

Αδικίες με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στους Υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙΙ. Πίνακες και Διαγράμματα Ικανοποίησης από την Αμοιβή σε Σχέση με την Προσφορά

Ικανοποίηση από την Αμοιβή σε Σχέση με την Προσφορά

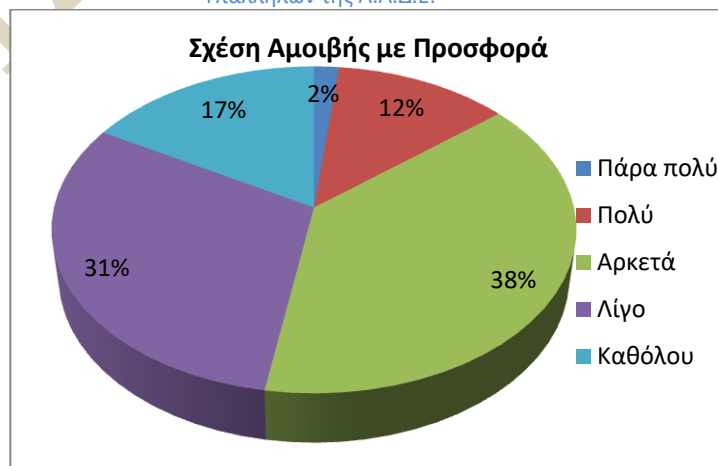
Πίνακας 37.

Σχέση Αμοιβής με Προσφορά των Τελωνειακών Υπαλλήλων

Σχέση Αμοιβής με Προσφορά	Πλήθος	Ποσοστό (%)
Πάρα πολύ	2	1,7%
Πολύ	14	12,3%
Αρκετά	44	38,6%
Λίγο	35	30,7%
Καθόλου	19	16,7%
Σύνολο	114/114	100%

Διάγραμμα 42.

Σχέση Αμοιβής με Προσφορά των Τελωνειακών Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XIV. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1ο ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, αφορά τις γενικές πληροφορίες του ερωτώμενου.

1. Φύλο
Άνδρας
Γυναίκα

2. Ηλικία
24-30
31-40
41-50
>51

3. Επίπεδο Σπουδών (σημειώνετε μόνο τον ανώτερο τίτλο σπουδών σας)
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

4. Έτη Υπηρεσίας (μόνο στον Τελωνειακό Κλάδο)
1-5
6-12
13-20

>20

5. Υπηρεσιακή Θέση

Προϊστάμενος (Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης)

Υπάλληλος

2ο ΜΕΡΟΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΩΝ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, αφορά την εκπαίδευση των Τελωνειακών Υπαλλήλων, καθ' όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

1. Αξιολογείτε την εκπαίδευσή σας στην Α.Α.Δ.Ε.

Άριστη

Πολύ καλή

Καλή - Ικανοποιητική

Μέτρια

Ανεπαρκής

2. Σε πόσα δια ζώσης προγράμματα του ΕΚΔΔΑ έχετε συμμετάσχει;

0

1-2

3-5

6-9

>9

3. Αξιολογείτε την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών σας, από τα δια ζώσης προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Άριστη

Πολύ καλή

Καλή - Ικανοποιητική
Μέτρια
Ανεπαρκής

4. Σε πόσα εξ αποστάσεως προγράμματα του ΕΚΔΔΑ έχετε συμμετάσχει;

0
1-2
3-5
6-9
>9

5. Αξιολογείτε την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών σας, από τα εξ αποστάσεως προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Άριστη
Πολύ καλή
Καλή - Ικανοποιητική
Μέτρια
Ανεπαρκής

6. Σε πόσα δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας έχετε συμμετάσχει;

0
1-2
3-5
6-9
>9

7. Αξιολογείτε την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών σας, από δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας.

Άριστη
Πολύ καλή
Καλή - Ικανοποιητική
Μέτρια
Ανεπαρκής

8. Αξιολογείτε, πόσο ικανοποιημένοι είστε από την διάρκεια εκπαίδευσης των δια ζώσης προγραμμάτων.

Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

9. Σε πόσα εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας έχετε συμμετάσχει;

0
1-2
3-5
6-9
>9

10. Αξιολογείτε την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών σας, από τα εξ αποστάσεως προγράμματα της Φορολογικής & Τελωνειακής Ακαδημίας.

Άριστη
Πολύ μεγάλη
Μεγάλη
Ικανοποιητική - Αρκετή
Ανεπαρκής

11. Αξιολογείτε, πόσο ικανοποιημένοι είστε από την διάρκεια εκπαίδευσης των εξ αποστάσεων προγραμμάτων.

Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

12. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους εκπαιδευτές;

Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

13. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αναλογία πρακτικής/θεωρίας, κατά την διάρκεια των προγραμμάτων που έχετε συμμετάσχει;

Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

14. Ποια είναι κατά την άποψη σας, η ιδανικότερη αναλογία πρακτικής/θεωρίας;

Περισσότερη θεωρία λιγότερη πρακτική
Λιγότερη θεωρία περισσότερη πρακτική
Περισσότερα και τα δύο
ΔΓ/ΔΑ

15. Σε πόσα ευρωπαϊκά προγράμματα (CUSTOMS 2020, CEPOL & CELBET), έχετε συμμετάσχει; (σύνολο ή συνδυασμός συμμετοχών των προαναφερόμενων προγραμμάτων)

0
1-2
3-4
5-7
>7

16. Πόσο συχνά έχετε χρησιμοποιήσει τις πηγές e-courses & e-library;

Πολύ συχνά
Συχνά
Αρκετά
Ελάχιστα - Λίγο
Καθόλου

17. Αξιολογείτε την κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών, από τα ευρωπαϊκά προγράμματα.

Άριστη
Πολύ μεγάλη
Μεγάλη
Ικανοποιητική
Ανεπαρκής

18. Περιγράψτε συνοπτικά, πια είναι για εσάς η κατάλληλη εκπαίδευση και επιμόρφωση των Τελωνειακών Υπαλλήλων. (προαιρετική η απάντηση σας)

3ο ΜΕΡΟΣ: ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε.

Το τρίτο κομμάτι του ερωτηματολογίου, αφορά το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Α.Α.Δ.Ε.

1. Ποια είναι η άποψη σας για την Αξιολόγηση;

Πρέπει να υπάρχει
Δεν πρέπει να υπάρχει
Πρέπει να υπάρχει με το υφιστάμενο σύστημα
Πρέπει να υπάρχει με άλλο τρόπο
ΔΓ/ΔΑ

2. Πιστεύετε, ότι η αξιολόγηση της εργασίας σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

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

Ναι
Όχι

4. Είναι σωστή κατά την άποψη σας, η σύνδεση της Αξιολόγησης με τις πρόσθετες αμοιβές (bonus);

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

5. Κατά την άποψη σας, είναι σωστή η σύνδεση του μισθολόγιου ανάλογα με το περίγραμμα της θέσεως σας;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

6. Πόσο πιστεύετε, ότι η Αξιολόγηση βοηθάει στην αύξηση της απόδοσης σας;

Πάρα πολύ
Πολύ

Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

7.Η πρόσθετη αμοιβή (bonus), πιστεύετε ότι είναι κίνητρο για αύξηση της απόδοσης;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

8. Ποιος είναι κατά την άποψη σας, ο καταλληλότερος τρόπος σύνδεσης της πρόσθετης αμοιβής (bonus) με την απόδοση;

Με την απόδοση της Υπηρεσίας
Με την απόδοση του Τμήματος
Με την ατομική απόδοση
Συνδυασμός των παραπάνω
Με όλα τα παραπάνω

9. Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης, πιστεύετε θα ευνοήσει την διαφάνεια των προαγωγών;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

10. Με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης, πιστεύετε θα υπάρξουν αδικίες εις βάρος σας ή εις βάρος συναδέλφων σας;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

11. Με το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης, πιστεύετε θα υπάρξουν ποινές και απολύσεις;

Ναι
Όχι
ΔΓ/ΔΑ

12. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την αμοιβή σας, σε σχέση με την προσφορά σας;

Πάρα πολύ
Πολύ
Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

13. Περιγράψτε συνοπτικά, πιο είναι το κατάλληλο Σύστημα Αξιολόγησης για τους Τελωνειακούς Υπάλληλους. (προαιρετική η απάντηση σας)

Συνάδελφε, ευχαριστώ για τη συμμετοχή σου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ