

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προς ένα νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΑΑΔΕ

Ζούμε σε μια εποχή όπου η Χώρα μας έχει ανάγκη να ενεργοποιήσει όλες τις δυνάμεις της για να γυρίσει σελίδα, να αφήσει πίσω της τα δύσκολα χρόνια της κρίσης και να βαδίσει με γοργά και σταθερά βήματα στο δρόμο της ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη και η εξέλιξη όμως δεν έρχονται **χωρίς τη διαρκή προσπάθεια όλων μας για αλλαγή προς το καλύτερο.**

Στην προσπάθεια αυτή, **το πρώτο και μεγαλύτερο κεφάλαιό μας είναι το ανθρώπινο δυναμικό μας.**

Συναισθανόμενοι τον κρίσιμο ρόλο που αναλογεί στην ΑΑΔΕ για τη διαρκή βελτίωση της λειτουργίας του κράτους και των υπηρεσιών που παρέχουμε προς τους πολίτες, προχωράμε στη δημιουργία ενός **νέου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μας.**

Ενός συστήματος με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την **αξιοκρατία** και τη **διαφάνεια**, την ενίσχυση του **επαγγελματισμού** των υπαλλήλων μας, την παροχή **ίσων ευκαιριών** για επαγγελματική εξέλιξη, τη **δίκαιη αξιολόγηση** και **ανταμοιβή**.

Στόχος μας είναι να βάλουμε **τους ανθρώπους μας στο τιμόνι της μετεξέλιξης** της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σε πρότυπο δημόσιο φορέα, υπηρετώντας έτσι το όραμά μας να οικοδομήσουμε **σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας** με τους πολίτες.



ΑΑΔΕ

Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Περιεχόμενα

Γιατί αλλάζουμε & τι επιδιώκουμε.....	1
Πώς προχωράμε	2
Πυλώνες του νέου συστήματος.....	3
Βαθμολόγιο	4
Διαχείριση Απόδοσης.....	5
Σύγχρονο Σύστημα Αποδοχών	6
Πορεία Σταδιοδρομίας.....	7
Εφάπαξ Αξιολόγηση	8
Πού καταλήγει το νέο σύστημα	9



Περιορισμοί στο υφιστάμενο σύστημα:

- Στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας συγκριτικά με άλλες φορολογικές και τελωνειακές διοικήσεις ανεπτυγμένων χωρών.
- Στην ανέλιξη καθώς βασίζεται αποκλειστικά στην αρχαιότητα ανά εκπαιδευτική βαθμίδα κι όχι στο έργο που παράγει ο υπάλληλος.
- Στις διαδικασίες για τις τοποθετήσεις και τις μετακινήσεις εντός του οργανισμού.
- Στην επιβράβευση της επαγγελματικής ευσυνειδησίας και επάρκειας.
- Στην ομαδική εργασία και προσήλωση στο στόχο.
- Στα μισθολογικά κίνητρα για την προσέλκυση στελεχών με υψηλή επιστημονική κατάρτιση, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν την Αρχή να επιτύχει τους στόχους της, προς όφελος των πολιτών και της Χώρας.

Γιατί ένα νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;

Οι αδυναμίες του σημερινού συστήματος δρουν ανασταλτικά και για το προσωπικό, καθώς πολλοί υπάλληλοι αισθάνονται ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για να εξελιχθούν επαγγελματικά



Επιδιώκουμε:

- ✓ Δημιουργία ισχυρής επαγγελματικής **κουλτούρας**
- ✓ **Αναβάθμιση** των δομών και των θέσεων εργασίας
- ✓ Βέλτιστη **αξιοποίηση** του προσωπικού με βάση τις ικανότητες και την απόδοση κάθε υπαλλήλου
- ✓ Προσφορά **ευκαιριών** για σταδιοδρομία και ανέλιξη
- ✓ **Δίκαιη** αξιολόγηση, με στόχο την αντιμετώπιση των αδυναμιών μας και εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην Υπηρεσία



Με βάση αυτούς τους στόχους:

- **Αξιοποιούμε** τις επιλογές που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης
- Ξεκινάμε με την **κατάταξη** του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ σε συγκεκριμένο **Περίγραμμα Θέσης Εργασίας**.
- Στοχεύουμε στην αποσαφήνιση των προσδοκίων διοίκησης και εργαζομένων, με **ξεκάθαρους** γραμμές αναφοράς, **σαφείς** αρμοδιότητες και **μετρήσιμους** στόχους, η οποία θα προσελκύσει στην Αρχή νέους, ταλαντούχους και με προσόντα και θα κρατήσει ακόμα πιο αφοσιωμένους τους σημερινούς υπαλλήλους μας.
- Επενδύουμε συστηματικά στην **αξιοκρατία**, η οποία φέρνει την **αποτελεσματικότητα**, και στη **διαφάνεια**, που δημιουργεί το κλίμα εμπιστοσύνης που χρειαζόμαστε **όλοι**, για να ανταπεξέλθουμε καλύτερα και ανταγωνιστικότερα στις σύγχρονες προκλήσεις της φορολογικής διοίκησης, αλλά και για να εκπληρώνουμε τις υποχρεώσεις μας προς την ελληνική κοινωνία.

Πώς προχωράμε στο νέο σύστημα;

Το νέο σύστημα σχεδιάζεται με **ίδια μέσα**, από τις Υπηρεσίες και τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ.

Εξετάζονται, αξιολογούνται και ενσωματώνονται σε αυτό οι **βέλτιστες διεθνείς πρακτικές** των προηγμένων Φορολογικών και Τελωνειακών Διοικήσεων, προσαρμοσμένες στα ελληνικά δεδομένα, με **σεβασμό** στο **δημόσιο χαρακτήρα** της Αρχής και στους **Νόμους** του Κράτους.

Η μετάβαση στο νέο σύστημα θα είναι αντικείμενο **προσεκτικής διαχείρισης** και **ελέγχων** μέσω **πιλοτικών έργων**, ώστε, πριν αναπτυχθεί πλήρως σε όλο το προσωπικό, να διασφαλισθεί ότι το σύστημα λειτουργεί ομαλά.

“Επενδύουμε συστηματικά στην αξιοκρατία, την αποτελεσματικότητα, και τη διαφάνεια”

Θα γίνεται συνεχής **ποιοτικός έλεγχος** της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων, με γνώμονα το τη **διαρκή βελτίωση** του συστήματος στην κατεύθυνση της **δικαιοσύνης** και της **αντικειμενικότητας**.

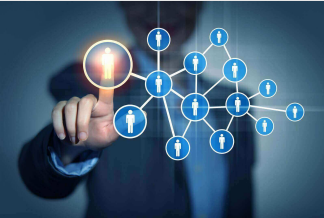
Για το λόγο αυτό, έχει συσταθεί τμήμα επιφορτισμένο με αυτήν την αποστολή στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της ΑΑΔΕ. Το τμήμα αυτό, θα είναι στη διάθεση του προσωπικού, για να αφουγκράζεται τις **ανάγκες**, τις **απόψεις** και τις **ενστάσεις** του.

Πιστοί στην αρχή ότι το καλύτερο αποτέλεσμα έρχεται πάντα μέσα από τον **καλόπιστο διάλογο** και τη **σύνθεση των απόψεων**, επιδιώκουμε **κεντρικό ρόλο** στο σχεδιασμό του νέου συστήματος να έχουν οι **απόψεις** και **παρατηρήσεις** του ίδιου του προσωπικού της ΑΑΔΕ, μέσω των συνδικαλιστικών τους ενώσεων, αλλά και κάθε εργαζομένου που θα θέλει να καταθέσει τις σκέψεις και προτάσεις του.

Είναι πολύ σημαντικό να έχουν **όλοι** την ευκαιρία να **συμβάλουν με θετικές προτάσεις** ως προς τα επιμέρους χαρακτηριστικά του νέου συστήματος και να **συνδιαμορφώσουν**, κάνοντας κτήμα τους, τα βασικά στοιχεία της **πιο σημαντικής μεταρρύθμισης** στη νεότερη ιστορία της φορολογικής διοίκησης.

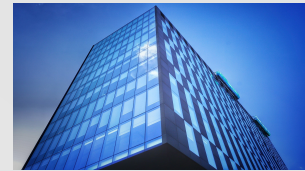
Πυλώνες του νέου συστήματος

1. Βαθμολόγιο



Βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί ώστε να μπορούν να αποτυπωθούν όλα τα **Περιγράμματα Θέσης Εργασίας**.

2. Διαχείριση Απόδοσης



Βασίζεται στην κυκλική ποσοτική και ποιοτική **Αξιολόγηση** όλων των στελεχών μας.

3. Σύστημα Αποδοχών



Θα υπηρετεί την αρχή της ανταμοιβής με βάση τα προσόντα, την εμπειρία, τα καθήκοντα και τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας, καθώς και την αποτελεσματικότητα του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ.

4. Διαδικασίες Σταδιοδρομίας



Για την πιο επιτυχή επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Βαθμολόγιο

Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ΠΘΕ)

Όλες οι Θέσεις Εργασίας στην ΑΑΔΕ θα έχουν ξεκάθαρο Περίγραμμα. Το ΠΘΕ θα περιγράφει μεταξύ άλλων τον σκοπό, τα κύρια καθήκοντα, τις συνθήκες και τις ικανότητες που απαιτούνται για το συγκεκριμένο ρόλο.

Τα ΠΘΕ έχουν καταρτιστεί με τη συνεργασία με τους προϊσταμένους των υπηρεσιών μας και είναι ευέλικτα. Αποτυπώνουν τον πυρήνα της θέσης εργασίας. Όπως και τώρα, ο Προϊστάμενος θα μπορεί να ζητήσει από τον υπάλληλο να αναλάβει επιπλέον καθήκοντα, εάν η διεκπεραίωσή τους αποτελεί ανάγκη της ΑΑΔΕ.

Τα ΠΘΕ θα είναι καταγεγραμμένα σε ειδικό Μητρώο, ώστε να μπορεί κανείς εύκολα να δει τις διαθέσιμες θέσεις, καθώς και τα προσόντα και λοιπές προϋποθέσεις που απαιτούνται για κάθε θέση.

Αξιολόγηση θέσεων εργασίας

Αξιολόγηση και **κατάταξη** των **περιγραμμάτων** θέσεων εργασίας σε βαθμίδες ανάλογα με τη βαρύτητά τους ώστε να δημιουργηθεί το **Βαθμολόγιο** της Α.Α.Δ.Ε.

Πλαίσιο Ικανοτήτων

Κάθε ΠΘΕ συνοδεύεται από Πλαίσιο Ικανοτήτων, δηλαδή το **ελάχιστο επίπεδο επάρκειας** ικανοτήτων που θα πρέπει να έχει ο κάτοχος της Θέσης, προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.



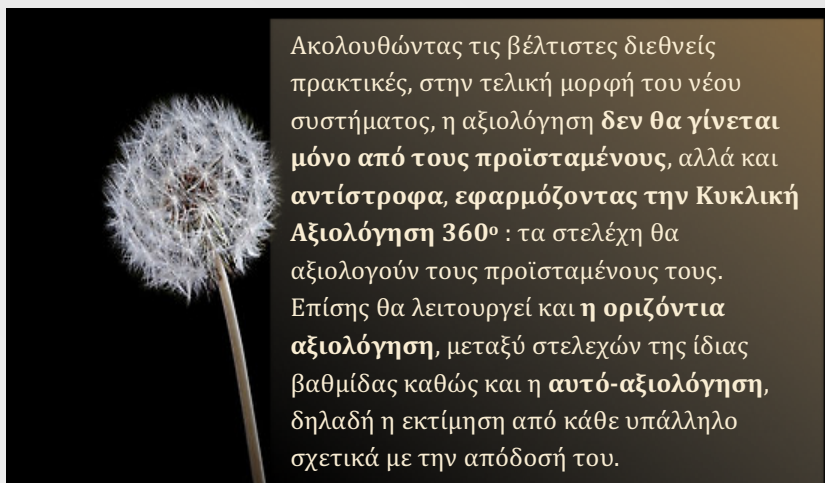
Το Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΑΑΔΕ αποτελείται από τρεις κατηγορίες:

- τις **Επαγγελματικές** ικανότητες, οι οποίες αναφέρονται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε ΠΘΕ (πχ. Επίλυση Προβλημάτων, Λήψη Αποφάσεων, Επικοινωνία).
- τις **Επιχειρησιακές** ικανότητες, που αφορούν κατά κύριο λόγο τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη Θέση Εργασίας (πχ. γνώση ΦΠΑ, Φορολογίας Εισοδήματος, Ανάλυση Κινδύνου, Τελωνειακών Διαδικασιών) και
- τις **Διοικητικές** Ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με θέσεις εργασίας με διοικητικές αρμοδιότητες (συνήθως, αλλά όχι αποκλειστικά, σε θέσεις ευθύνης).

Διαχείριση της Απόδοσης με Ποσοτικά & Ποιοτικά κριτήρια

*“Πρωταρχικοί στόχοι του συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης είναι η τόσο η **επιβράβευση** των ικανοτήτων και της προσπάθειας των στελεχών μας όσο και η **υποστήριξη και ενίσχυση** εκείνων που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην ΑΑΔΕ”*

Απώτερος στόχος είναι να προστεθεί και η αξιολόγηση από τον τελικό αποδέκτη των Υπηρεσιών μας: τον Πολίτη.



Ποσοτική αξιολόγηση: Στοχοθεσία

Οι ποσοτικοί στόχοι θα απορρέουν από το Επιχειρησιακό Σχέδιο (όπως κατανέμονται σε κάθε Τμήμα) και από τις καθημερινές απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας

Ποιοτική αξιολόγηση: Ικανότητες

Η ποιοτική αξιολόγηση θα αποτυπώνει το βαθμό επάρκειας του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ σε σχέση με το πλαίσιο ικανοτήτων που αντιστοιχεί στην Θέση Εργασίας του, δηλαδή με το σύνολο γνώσεων, συμπεριφορών και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της συγκεκριμένης Θέσης Εργασίας.

Οι στόχοι θα **τίθενται** μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου στην αρχή του έτους. Κατά τη διάρκεια του έτους, θα γίνεται τακτική παρακολούθηση της προόδου, ώστε στο τέλος του έτους να καταγράφονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την **βελτίωση** της απόδοσης, αν και όπου χρειάζεται.

Θα δίνεται επίσης η ευκαιρία να αναζητηθεί κάποια διαφορετική εκπαίδευση που ίσως χρειάζεται ένας υπάλληλος για να αποκτήσει δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να περάσει σε άλλη θέση εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ευκαιρίες να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους.

Σύγχρονο Σύστημα Αποδοχών

Επιδιώκουμε:

- εκτός από τη βαθμίδα εκπαίδευσης και την αρχαιότητα, να λαμβάνονται υπόψη για τη διαμόρφωση των αποδοχών οι συνθήκες εργασίας, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του κάθε στελέχους της ΑΑΔΕ,
- να διαμορφωθούν για όλους τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στην ΑΑΔΕ εισαγωγικοί μισθοί ανάλογοι των προσόντων τους και των καθηκόντων που τους ανατίθενται,

“ Το νέο Βαθμολόγιο θα αποτελέσει τη βάση για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου συστήματος αποδοχών για τα στελέχη της ΑΑΔΕ ”

- να δοθούν μισθολογικά κίνητρα θητείας σε συνοριακές και απομακρυσμένες περιοχές, όπου η παρουσία των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ είναι αναγκαία για την προστασία των δημοσίων εσόδων και την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- να εφαρμόσουμε μεθοδολογίες πρόσθετων αμοιβών (bonus) με βάση την αποτελεσματικότητα και τη βαρύτητα του έργου των υπαλλήλων μας.



Το νέο σύστημα αποδοχών δεν θα οδηγήσει σε μείωση των σημερινών απολαβών των υπηρετούντων

Αντίθετα

προτεραιότητά μας είναι, μέσω του νέου συστήματος αποδοχών, να αρθούν οι στρεβλώσεις προηγούμενων μισθολογικών καθεστώτων και να δοθούν σαφή κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη στην ΑΑΔΕ.

Πορεία Σταδιοδρομίας

- Η ΑΑΔΕ θα αναπτύξει εμπειριστατωμένο **Οδηγό Σταδιοδρομίας**, με στόχο να βοηθήσουμε τους υπαλλήλους να αποκτούν σταδιακά τις κατάλληλες επαγγελματικές δεξιότητες και την κατάλληλη εμπειρία.
- Ο Οδηγός θα προσδιορίζει τις διαδικασίες **κάλυψης** κενών θέσεων, δηλαδή τις προαγωγές και τις μετακινήσεις εντός της ΑΑΔΕ.
- Ο Οδηγός θα σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα να **περιορίζονται** στο ελάχιστο. Στόχος μας είναι όλες οι κενές θέσεις να γνωστοποιούνται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας της ΑΑΔΕ, ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι να έχουν έγκαιρη και διαφανή πληροφόρηση.

“ Ανάπτυξη αναλυτικού Οδηγού Σταδιοδρομίας”

- Όλα τα στελέχη της ΑΑΔΕ, αλλά και όσοι επιθυμούν να εργαστούν σε αυτήν, **θα γνωρίζουν τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν** προκειμένου να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην Αρχή.



Μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας:

η Α.Α.Δ.Ε. θα παρέχει στοχευμένη **εκπαίδευση** στα στελέχη της, με βάση τα αποτελέσματα του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης και τις επιχειρησιακές ανάγκες της Αρχής.



Εφάπαξ αξιολόγηση για το έτος 2017

Ο ιδρυτικός νόμος της ΑΑΔΕ θέτει υποχρέωση διεξαγωγής **αξιολόγησης καταλληλότητας** όλων των εργαζομένων της ΑΑΔΕ μέχρι το τέλος του 2017. Με τον έλεγχο καταλληλότητας, θα εξετασθεί αν πληρούνται οι προϋποθέσεις για την άσκηση των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας, όπως καταγράφονται στο αντίστοιχο ΠΘΕ.

Θεωρούμε δεδομένο ότι η μεγάλη πλειονότητα των στελεχών της ΑΑΔΕ είναι κατάλληλα για την εργασία που ήδη εκτελούν.

**“Η εφάπαξ
αξιολόγηση
καταλληλότητας θα
γίνει με εχέγγυα
αντικειμενικότητας,
αμεροληψίας και
διαφάνειας”**

Ωστόσο, ίσως υπάρξουν κάποιες περιπτώσεις όπου δεν πληρούνται οι αντικειμενικές προϋποθέσεις. Στις περιπτώσεις αυτές θα προσπαθήσουμε να βρούμε κάποια άλλη θέση εργασίας που να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου, κατ’ αρχήν εντός της υπηρεσίας όπου υπηρετεί, και εφόσον αυτό δεν είναι εφικτό, σε άλλη υπηρεσία εντός της ΑΑΔΕ.

Στη μάλλον απίθανη περίπτωση που δεν θα βρεθεί άλλη θέση για τον εργαζόμενο εντός της ΑΑΔΕ, θα συνεργασθούμε με το Υπουργείο ώστε, μέσω της κινητικότητας, να βρεθεί γι’ αυτόν κάποια άλλη θέση στο Δημόσιο, όπου θα μπορεί να ασκήσει τα καθήκοντά του.

Αντικειμενικότητα, Αμεροληψία & Διαφάνεια

Η αξιολόγηση δεν θα γίνει μόνο από έναν αξιολογητή, αλλά από το σύνολο των προϊσταμένων της οργανικής μονάδας της ΑΑΔΕ, όπου υπηρετεί ο υπάλληλος.

Η αξιολόγηση θα γίνει με βάση τα κριτήρια που τίθενται στο Πλαίσιο Ικανοτήτων του ΠΘΕ, τα οποία έχουν οριστεί σε κεντρικό και όχι σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο.

Η σχετική διαδικασία θα καθορισθεί με κανονιστική απόφαση, η οποία θα περιλαμβάνει διαδικασία ενστάσεων και προσφυγής του προσφυγής.

Θα γίνονται ποιοτικοί έλεγχοι από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καθ’ όλη της διαδικασίας ώστε να εξασφαλισθεί δικαιοσύνη και συνέπεια.

Πού καταλήγει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

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

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

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

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

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

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