



**ΑΑΔΕ**

Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων Εσόδων

ΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΔΩΝ: 2019 ΚΑΙ 2020

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
& ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Τμήμα Διαχείρισης της Απόδοσης και  
Βαθμολογικής Εξέλιξης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2022



# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	5
Τι είναι το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης που εφαρμόζουμε στην ΑΑΔΕ;.....	5
Πώς εντάσσεται σε αυτό η Αξιολόγηση της Απόδοσης των υπαλλήλων;.....	5
Πού αποσκοπεί;.....	5
ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (αξιολογικές περιόδους 2019, 2020).....	7
Ποια είναι η διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης;.....	7
Ποια είναι τα Είδη της Αξιολόγησης;.....	8
Ποια είδη Αξιολόγησης της Απόδοσης λαμβάνονται υπόψη για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης και πώς διαμορφώνεται η συγκεντρωτική τους βαθμολογία σε αυτή;.....	9
Ποια είδη Αξιολόγησης της Απόδοσης λαμβάνονται υπόψη για τους Υπαλλήλους και πώς διαμορφώνεται η συγκεντρωτική τους βαθμολογία σε αυτή;.....	9
Ποια μεθοδολογία χρησιμοποιούμε στην Ποιοτική Αξιολόγηση;.....	10
Γιατί στην ΑΑΔΕ εφαρμόζουμε τη μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360ο) στην Ποιοτική Αξιολόγηση;.....	10
Πώς διαρθρώνεται το Ποσοστό Επίτευξης των Τεθέντων Επιχειρησιακών Στόχων και η βαθμολογία στην Ποσοτική Αξιολόγηση;.....	10
Ποια είναι η Κλίμακα Ποιοτικής Αξιολόγησης και πώς διαρθρώνεται η Βαθμολογία;.....	11
Πώς εξειδικεύεται η Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης;.....	13
Πώς εξειδικεύεται η Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους Υπαλλήλους;.....	15
Πώς διασφαλίζεται η Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων;.....	16
Τι προβλέπεται σε περίπτωση διαφωνίας με τον Αξιολογητή;.....	16
ΟΔΗΓΙΕΣ - ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.....	17
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	17
Ο ρόλος του Α' Αξιολογητή.....	17
Ενέργειες Προετοιμασίας Α' Αξιολογητή για τη Διενέργεια Αξιολόγησης.....	17
Ο ρόλος του Β' Αξιολογητή.....	18
Ενέργειες Προετοιμασίας Β' Αξιολογητή για τη Διενέργεια Αξιολόγησης.....	18
Ο ρόλος των Υπαλλήλων ως Αξιολογητές συναδέλφων (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και ως Αξιολογητές Προϊσταμένων.....	19
Ο ρόλος των Υπαλλήλων στην αυτο-αξιολόγηση.....	20
Ενέργειες Προετοιμασίας Υπαλλήλου για τη Διενέργεια Αξιολόγησης.....	21
Τα κυριότερα Σφάλματα/ Λάθη στην Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	22
Τι πρέπει να προσέχουμε «εκφραστικά» ως Αξιολογητές κατά την αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία στην Ποιοτική Αξιολόγηση στο σύστημα HRMS;.....	24
Ποιοι μπορούν να σας βοηθήσουν σε τυχόν απορίες σας κατά τη διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης;.....	25

**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σύγχρονο οικονομικό - κοινωνικό περιβάλλον και εν μέσω της πρωτόγνωρης υγειονομικής κρίσης, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) αναγνωρίζοντας το στρατηγικό ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου της στην επίτευξη σημαντικών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, εφαρμόζει ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, το οποίο φιλοδοξεί να συμβάλλει:

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

Για να μπορέσει, όμως, ο Οργανισμός μας να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα από το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης και να αντεπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις του σύγχρονου ψηφιοποιημένου περιβάλλοντος, αναδεικνύεται επιτακτική η ανάγκη για μια αντικειμενική και δίκαιη Αξιολόγηση της Απόδοσης από καταρτισμένους Αξιολογητές. Μόνο μια αξιόπιστη διαδικασία Αξιολόγησης μπορεί να αναδείξει τους τομείς βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με τους στόχους και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.

Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι μια τυπική διαδικασία που γίνεται μία φορά το χρόνο αποκομμένη από την καθημερινή πρακτική, που καταγράφει τις αδυναμίες απόδοσης των υπαλλήλων όταν είναι ήδη αργά. Αντίθετα, θα πρέπει να αποτελεί ένα στάδιο της γενικότερης λειτουργίας της διαχείρισης της απόδοσης, που συνδέεται με την κατανομή στόχων, την παρακολούθηση απόδοσης και τη διάγνωση προβλημάτων την ώρα που συμβαίνουν. Στόχος μας είναι η βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης τους και η υλοποίηση Προσωπικού Πλάνου Ανάπτυξης μέσω στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων της ΦΟΤΑ.

Είμαι πεπεισμένος ότι όλοι εμείς στην ΑΑΔΕ θα πραγματοποιήσουμε τους επιχειρησιακούς μας στόχους και θα αποτυπώσουμε τα αποτελέσματα της απόδοσης μας εφαρμόζοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε.  
Γ. Ι. Πιτσιλής



# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Ο ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

- αποτυπώνει συνοπτικά τα κυριότερα σημεία της υπ' αρ. ΔΔΑΔ Ε 1191816 ΕΞ 2018/28.12.2018 Απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων με θέμα «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94) (ΦΕΚ 6225 Β' /31-12-2018)», όπως αυτή τροποποιήθηκε και ισχύει με την υπ' αρ. ΔΔΑΔ Ε 1109681 ΕΞ 2021, ΦΕΚ 5935 Β'/16-12-2021.
- εστιάζει και αναλύει τα τεχνικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης της απόδοσης για τα έτη 2019 και 2020, δηλαδή, αναλύει πρακτικά τα αντίστοιχα εδάφια της ανωτέρω κανονιστικής απόφασης ως προς την κλίμακα μέτρησης, τα είδη της αξιολόγησης, την προβλεπόμενη διαδικασία αξιολόγησης κ.λπ.
- αναπτύσσει τις ενέργειες προετοιμασίας κάθε αξιολογητή και αποτυπώνει παραδείγματα διατυπώσεων, εκφράσεων και βαθμολόγησης των ικανοτήτων της ποιοτικής αξιολόγησης.
- αναφέρει τα πιθανά σφάλματα των αξιολογητών που γίνονται κατά την Αξιολόγηση της Απόδοσης.
- αποτελεί ένα χρηστικό οδηγό για μια ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση και απευθύνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους, προϊσταμένους και υπαλλήλους, αφού ως Αξιολογητές, συμμετέχουν σε κάθε φάση της διαδικασίας (αυτο-αξιολόγηση, αξιολόγηση συναδέλφων, αξιολόγηση Προϊσταμένων, αξιολόγηση υφισταμένων).



# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

**ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΜΕ ΣΤΗΝ ΑΑΔΕ;**

**ΠΩΣ ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΟ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ;**

**ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΕΙ;**

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) ανταποκρινόμενη στις αρχές της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας έχει δημιουργήσει ένα καινοτόμο και αποτελεσματικό Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, ως διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη και βελτίωση, τόσο του υπαλλήλου όσο και της Διοίκησης.

Το σύστημα προβλέπει τον καθορισμό σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής, μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.

Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης αποτελεί μια ετήσια διαδικασία που διενεργείται σε τέσσερα στάδια και αποτυπώνεται:

- με τον προγραμματισμό της στοχοθεσίας μέσω του επιχειρησιακού σχεδίου,
- την εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων,
- τη διαχείριση των αποτελεσμάτων για τη βελτίωση των υπαλλήλων και του οργανισμού,
- τη δημιουργία προσωπικού πλάνου ανάπτυξης και πορείας σταδιοδρομίας των υπαλλήλων.

### **Αξιοκρατία:**

τοποθετούμε, αξιολογούμε και προάγουμε το ανθρώπινο δυναμικό μας σε όλες τις θέσεις εργασίας, με κριτήρια το επίπεδο κατάρτισης, τις ικανότητες, τη γνώση και την εμπειρία του.

### **Αποτελεσματικότητα:**

αξιοποιούμε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες, υιοθετούμε βέλτιστες πρακτικές, επενδύουμε στο ανθρώπινο δυναμικό και αναβαθμίζουμε την εκπαιδευτική διαδικασία του Οργανισμού, προκειμένου να βελτιώσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά μας.



**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης ως το δεύτερο στάδιο του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης:

- αποτελεί μια τυπική διαδικασία που προσδιορίζει και αναλύει την απόδοση των υπαλλήλων σε μια συγκεκριμένη περίοδο,
- προσπαθεί να εντοπίσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες τους,
- αποτυπώνει τον σκοπό της εργασίας δηλαδή ότι ο υπάλληλος εκτέλεσε τα καθήκοντά του με τρόπο αποδοτικό σε σύγκριση με τις προσδοκίες που είχαν τεθεί στην αρχή της αξιολογικής περιόδου.

Έχοντας ως αφετηρία το Σύστημα Αξιολόγησης των υπαλλήλων της υπόλοιπης Δημόσιας Διοίκησης (Ν.4369/2016) και εφαρμόζοντας τη διεθνή πρακτική σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης, στόχος της Διοίκησης είναι η ανάδειξη, η επιβράβευση και η εξέλιξη όσων υπαλλήλων εμφανίζουν υψηλή απόδοση, η αρωγή όσων εμφανίζουν χαμηλή απόδοση και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων – από την πλευρά της διοίκησης – για την ποιοτική αναβάθμιση των Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ.

Με την Αξιολόγηση της Απόδοσης δίνεται η ευκαιρία στη Διοίκηση να:

### **Οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους με το να:**

- Γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες απόδοσης του Οργανισμού για εκείνους.
- Γνωρίζουν πόσο κοντά ή όχι βρίσκονται στο στόχο.
- Λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση, υποστήριξη και ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους

### **Κινητοποιήσει την εργασιακή τους δέσμευση με το να:**

- Αποτυπωθεί η συνεισφορά τους στην επιτυχία του Οργανισμού.
- Γνωρίζουν ποιος είναι ο ρόλος της αξιολόγησης της απόδοσης και ποια τα οφέλη για εκείνους.
- Κατανοούν τι είναι αυτό που τους κινητοποιεί για υψηλή απόδοση και ποια στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος οδηγούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση.
- Αξιοποιηθούν τα ταλέντα τους και αναγνωριστεί η άριστη απόδοσή τους.

### **Βελτιώσει την αποδοτικότητά τους με το να:**

- Καλλιεργεί κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.
- Δημιουργεί περιβάλλον ανατροφοδότησης και υποστήριξης της απόδοσης.
- Αναπτύσσει πλάνο προσωπικής ανάπτυξης.
- Καταρτίζει την Πορεία Σταδιοδρομίας τους σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και τις προσωπικές φιλοδοξίες.





## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (αξιολογικές περίοδοι 2019, 2020)

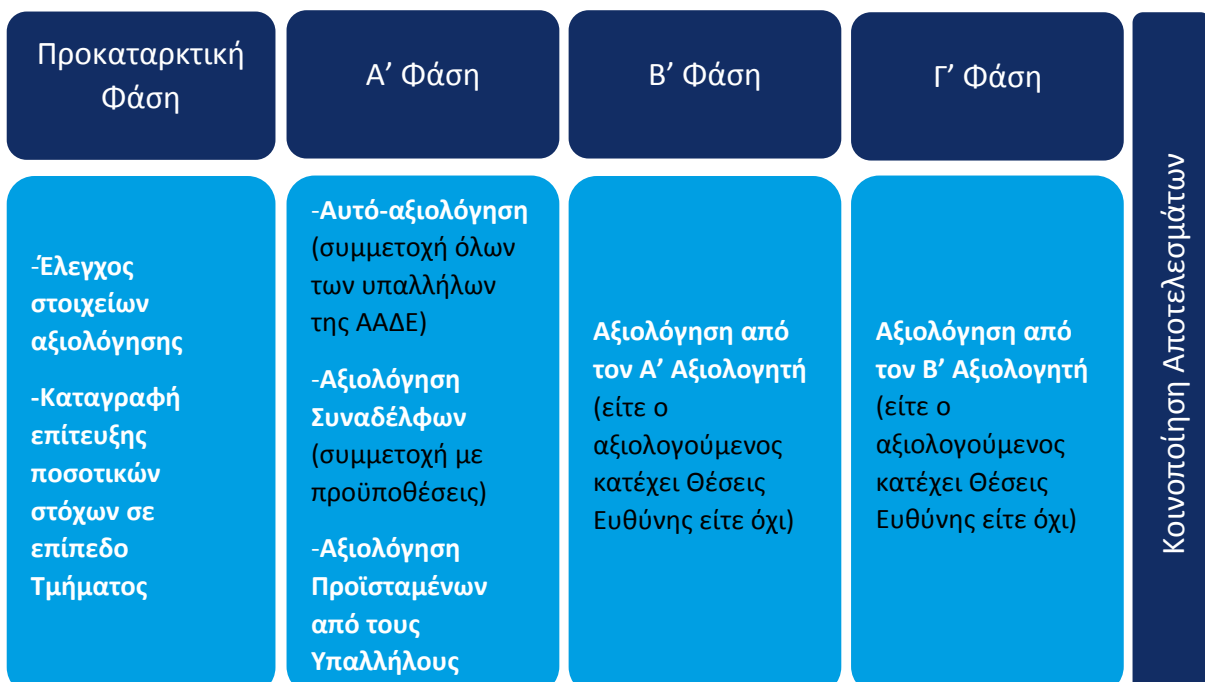
#### Ποια είναι η διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης;

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης διενεργείται σε τρεις κύριες φάσεις και μια προκαταρκτική φάση ελέγχου.

Στην Προκαταρκτική Φάση οι Υπάλληλοι της ΑΑΔΕ (είτε κατέχουν Θέσεις Ευθύνης είτε όχι) ελέγχουν την ορθότητα της καταχώρησης των στοιχείων τους στο Σύστημα HRMS, δηλαδή, το Τμήμα που είναι τοποθετημένοι, τους αξιολογητές τους, το δικαίωμα συμμετοχής τους στην Αξιολόγηση (π.χ., συμπλήρωση του απαιτούμενου στο ΠΘΕ χρονικού διαστήματος, κ.λπ.). Επιπλέον αυτού, οι Προϊστάμενοι των Οργανικών Μονάδων κατανέμουν στα Τμήματα της Διεύθυνσης τους Ποσοτικούς Στόχους και τον βαθμό επίτευξης αυτών, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο και την Απολογιστική Έκθεση των ετών 2019 και 2020.

Ακολουθεί η Α΄ Φάση διενέργειας της αξιολόγησης που περιλαμβάνει την αυτο-αξιολόγηση, στην οποία συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ, την αξιολόγηση συναδέλφων (υπό προϋποθέσεις), και την αξιολόγηση των Προϊσταμένων από τους υφισταμένους.

Η Β΄ Φάση διενέργειας της αξιολόγησης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υπαλλήλων (είτε κατέχουν θέσεις ευθύνης είτε όχι) από τον Α΄ Αξιολογητή, ενώ η Γ΄ Φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υπαλλήλων (είτε κατέχουν θέσεις ευθύνης είτε όχι) από τον Β΄ Αξιολογητή. Με την ολοκλήρωση των τριών φάσεων διενέργειας της αξιολόγησης, γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα αυτής σε όλους τους υπαλλήλους. Στο ακόλουθο σχήμα αποτυπώνονται όλες οι φάσεις διενέργειας της αξιολόγησης.





# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## Ποια είναι τα Είδη της Αξιολόγησης;

Στην ΑΑΔΕ εφαρμόζονται δύο είδη αξιολόγησης: η Ποιοτική και η Ποσοτική Αξιολόγηση. Η Ποσοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποσοτικά στοιχεία, κατά τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Κριτήριο Ποσοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων ατομικών στόχων σύμφωνα με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης όπως αυτοί αποτυπώνονται στο εκάστοτε Επιχειρησιακό Σχέδιο.



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

## Ποιοτική Αξιολόγηση – Κριτήρια

Ικανότητες	ΠΡΟΦΙΛ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ			
	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
<b>Επαγγελματικός Ικανότητες</b>				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
<b>Επιχειρησιακές Ικανότητες</b>				
1. Φορολογική νομοθεσία				
2. Φορολογικές διαδικασίες				
3. Εισπράξη Εσόδων				
4. Φορολογικός Έλεγχος				
5. Έρευνα εκτέλεσης φορολογικών υποχρεώσεων				
<b>Ικανότητες Διοίκησης</b>				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού				





**ΑΑΔΕ**  
Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων Εσόδων

ΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι Ικανότητες, επομένως, ενσωματώνονται στο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης, προκειμένου να παρέχουν μια περιγραφή του είδους και των επιπέδων συμπεριφοράς τις οποίες ο υπάλληλος πρέπει να αναπτύσσει με σκοπό την επίτευξη των βασικών σκοπών/στόχων και προσδοκιών. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα της απόδοσης αναφέρονται στο «τι» αναμένεται να πραγματοποιηθεί και οι ικανότητες υποδεικνύουν περαιτέρω το «πώς» θα πρέπει να επιτευχθεί.

### **Ποια είδη Αξιολόγησης της Απόδοσης λαμβάνονται υπόψη για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης και πώς διαμορφώνεται η συγκεντρωτική τους βαθμολογία σε αυτή;**

Για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης διενεργούνται τόσο η Ποσοτική όσο και η Ποιοτική Αξιολόγηση, ο μέσος όρος των οποίων αποδίδει τη συγκεντρωτική βαθμολογία.

Η Ποσοτική Αξιολόγηση διενεργείται μόνο για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης σε Οργανικές Μονάδες που έχουν τεθεί επιχειρησιακοί στόχοι σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΑΑΔΕ. Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κάθε Οργανικής Μονάδας αποτελούν τους ατομικούς στόχους των αντίστοιχων Προϊσταμένων και στο πλαίσιο της ποσοτικής αξιολόγησης αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων επιχειρησιακών στόχων.

Οι Προϊστάμενοι των Οργανικών Μονάδων κατανέμουν στα Τμήματα της Διεύθυνσης, τους ποσοτικούς στόχους και εισάγουν στο σύστημα HRMS τον βαθμό επίτευξης αυτών, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο και την Απολογιστική Έκθεση ετών 2019 και 2020. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων μετατρέπεται στην βαθμολογία της ποσοτικής αξιολόγησης, που παρουσιάζεται στην ενότητα «Πώς διαρθρώνεται το Ποσοστό Επίτευξης των Τεθέντων Επιχειρησιακών Στόχων και η βαθμολογία στην Ποσοτική Αξιολόγηση» από το ίδιο το σύστημα HRMS και επί της ουσίας ο ρόλος του εκάστοτε προϊσταμένου είναι η ορθή εισαγωγή και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων στοχοθεσίας στο σύστημα.

Η συγκεντρωτική βαθμολογία που λαμβάνουν οι κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης, προκύπτει από το άθροισμα της Ποσοτικής με την Ποιοτική αξιολόγηση, που έχουν διαφορετική ποσοστίαση για τα έτη 2019, 2020. Η βαρύτητα της ποσοτικής αξιολόγησης στη συγκεντρωτική βαθμολογία των κατεχόντων Θέσεων Ευθύνης προσμετρείται με ποσοστό 20% για την αξιολογική περίοδο του 2019 και με ποσοστό 30% για την αξιολογική περίοδο του 2020.

Για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης σε Οργανικές Μονάδες που δεν έχουν τεθεί στόχοι σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΑΑΔΕ θα διενεργηθεί μόνο Ποιοτική Αξιολόγηση.

Η Ποιοτική Αξιολόγηση διενεργείται για όλους τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης βάσει των ικανοτήτων που περιλαμβάνονται στο Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής τους. Η βαρύτητα της ποιοτικής αξιολόγησης στη συγκεντρωτική βαθμολογία προσμετρείται – κατ' αναλογία της ποσοτικής – με ποσοστό 80% για την αξιολογική περίοδο του 2019 και 70% για την αξιολογική περίοδο του 2020. Για τη βαθμολογία στην Ποιοτική αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δύο ιεραρχικά προϊσταμένων του υπαλλήλου που κατέχει θέση ευθύνης κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης, που έχουν οριστεί ως Α' και Β' Αξιολογητές.

### **Ποια είδη Αξιολόγησης της Απόδοσης λαμβάνονται υπόψη για τους Υπαλλήλους και πώς διαμορφώνεται η συγκεντρωτική τους βαθμολογία σε αυτή;**

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται μόνο στην Ποιοτική αξιολόγηση, δηλαδή αξιολογούνται ως προς το βαθμό που αξιοποιούν το επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης εργασίας που έχουν καταταγεί. Η βαρύτητα της ποιοτικής αξιολόγησης προσμετρείται με ποσοστό 100% στη συγκεντρωτική βαθμολογία, αφού στους υπαλλήλους δεν έχουν κατανεμηθεί στόχοι βάσει του επιχειρησιακού σχεδίου 2019 και 2020. Σημειώνεται ότι η συγκεντρωτική βαθμολογία του αξιολογούμενου διαμορφώνεται από το μέσο όρο της βαθμολογίας που δίνουν οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοί του κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης, που έχουν οριστεί ως Α' και Β' Αξιολογητές.



# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## Ποια μεθοδολογία χρησιμοποιούμε στην Ποιοτική Αξιολόγηση;

Στην ποιοτική αξιολόγηση συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ αφού χρησιμοποιείται η μέθοδος της Κυκλικής Αξιολόγησης 3600, δηλαδή κάθε υπάλληλος (είτε κατέχει Θέση Ευθύνης είτε όχι) αξιολογεί τον εαυτό του και αξιολογείται από όλους. Αξιολογητές των υπαλλήλων είτε κατέχουν Θέσεις Ευθύνης είτε όχι είναι οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι, ενώ εφαρμόζεται η αξιολόγηση από τους υφιστάμενους (εάν υπάρχουν), η αξιολόγηση από τους συναδέλφους και η αυτοαξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις των Προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, οι αξιολογήσεις των συναδέλφων και η αυτοαξιολόγηση, συνεκτιμώνται και δεν προσμετρώνται στη συγκεντρωτική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Να σημειωθεί ότι:

- Οι αξιολογήσεις των Προϊσταμένων από τους υπαλλήλους, και η αυτοαξιολόγηση είναι υποχρεωτικές διαδικασίες.
- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων (πλην των κατεχόντων Θέσεις Ευθύνης) από τους συναδέλφους (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) είναι δυναμική. Όταν διενεργείται, πραγματοποιείται εφόσον οι συνάδελφοι πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου και οι συμμετέχοντες (δηλαδή συνάδελφοι) στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου είναι τουλάχιστον τρεις (3) και σε ποσοστό 50% επί των υπηρετούντων στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές Τμήμα ή Αυτοτελές Γραφείο.

## Γιατί στην ΑΑΔΕ εφαρμόζουμε τη μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360ο) στην Ποιοτική Αξιολόγηση;

Η Κυκλική Αξιολόγηση (360ο) αποτελεί αντικειμενική μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς για την αξιολόγηση οποιουδήποτε υπαλλήλου δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά μόνο μία πηγή αξιολόγησης, αυτή του ενός Αξιολογητή, αλλά αξιοποιούνται πολλαπλοί Αξιολογητές είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται σημαντικά η πιθανότητα να αξιολογηθεί ο αξιολογούμενος με λανθασμένο, μη αντικειμενικό τρόπο, ενώ τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα είναι αξιόπιστα και έγκυρα. Οι αξιολογήσεις δε, χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο ως ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης των αξιολογούμενων και την εν γένει ανάπτυξή τους<sup>1</sup>.

## Πώς διαρθρώνεται το Ποσοστό Επίτευξης των Τεθέντων Επιχειρησιακών Στόχων και η βαθμολογία στην Ποσοτική Αξιολόγηση;

Στην Ποσοτική Αξιολόγηση με την εισαγωγή των αποτελεσμάτων επίτευξης των τεθέντων επιχειρησιακών στόχων από τους Προϊσταμένους των Οργανικών Μονάδων, το σύστημα HRMS τα μετατρέπει σε μία βαθμολογία, όπως αυτή διαρθρώνεται ακολούθως.

### Πίνακας 1. Ποσοστά Επίτευξης Τεθέντων Στόχων και Βαθμολογία στην Ποσοτική Αξιολόγηση

% Επίτευξης Τεθέντων Στόχων	Επιδόσεις	Μετατροπή στη Βαθμολογία
Ίσο ή ανώτερο του 100%	Εξαιρετικά Υψηλή	100
95% έως 99%	Υψηλή	Από 90 έως 99
80% έως 94%	Ικανοποιητική	Από 75 έως 89
70% έως 79%	Μέτρια	Από 65 έως 74
50% έως 69%	Χαμηλή	Από 40 έως 64
Κάτω του 50%	Εξαιρετικά Χαμηλή	Μικρότερη του 40

<sup>1</sup> Aguinis, H. (2013). Performance Management. 3rd Edition. Pearson Education, Inc., Prentice Hall: New Jersey, USA. Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. 2η Έκδοση. Rosili: Αθήνα, Ελλάδα. Griffin, R. W. (2016). Fundamentals of Management. 8th Edition. Cengage Learning: Boston, USA. Mone E. M., & London, M. (2018). Employee Engagement through effective Performance Management. A practical Guide for Managers. 2nd Edition. Routledge: New York, USA.



## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Ποια είναι η Κλίμακα Ποιοτικής Αξιολόγησης και πώς διαρθρώνεται η Βαθμολογία;

Η κλίμακα που χρησιμοποιούμε στην Ποιοτική Αξιολόγηση είναι εκατονταβάθμια (0-100) με δυνατότητα χρήσης μόνο των βαθμών που είναι πολλαπλάσια του 5 έως το 90 (0,5,10,15...90) και από το 90 έως το εκατό πολλαπλάσια του 1 (90,91,92,...100).

Μέτρο αναφοράς για την Ποιοτική Αξιολόγηση είναι το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας των Ικανοτήτων, όπως αυτό αποτυπώνεται στο Προφίλ Ικανοτήτων του αντίστοιχου Π.Θ.Ε.

**Για κάθε «Επαγγελματική, Επιχειρησιακή, Διοικητική» Ικανότητα, ο υπάλληλος αξιολογείται ως προς το βαθμό κατά το οποίο αξιοποιεί το συγκεκριμένο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της ικανότητας αυτής**

Οπότε, για παράδειγμα, στην:

Χαμηλή Βαθμολογία, ο υπάλληλος αξιοποιεί σε χαμηλό βαθμό το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας όπως αποτυπώνεται στο Προφίλ Ικανοτήτων του αντίστοιχου Π.Θ.Ε.

Υψηλή βαθμολογία, ο υπάλληλος αξιοποιεί σε υψηλό βαθμό το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας όπως αποτυπώνεται στο Προφίλ Ικανοτήτων του αντίστοιχου Π.Θ.Ε.

### Πίνακας 2. Βαθμολογία στην Ποιοτική Αξιολόγηση

Ποιοτική Αξιολόγηση				Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση
Βαθμολογία					
Γενικοί Διευθυντές, Προϊστάμενοι των αυτοτελώς υπαγόμενων στο Διοικητή Διευθύνσεων, Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων Κεντρικών Υπηρεσιών και Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι ΦΑΕ Αθηνών-Πειραιά-Θεσσαλονίκης και των Τελωνείων: Α΄ Εισαγωγών-Εξαγωγών Θεσσαλονίκης, Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, Ε΄ Εισαγωγής Πειραιά και ΣΤ΄ Εξαγωγών-Εισαγωγών Πειραιά	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ΔΟΥ-Τελωνείων, Χημικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης των αυτοτελώς υπαγόμενων στον Διοικητή Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών	Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης Δ.Ο.Υ, Τελωνείων, Προϊστάμενοι Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων όλων των Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ	Υπάλληλοι		

**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βαθμολογία				Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση
από 95 έως 100 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 1 (95,96...100))	από 95 έως 100 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 1 (95,96...100))	από 90 έως 100 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 1 (90,91,92...100))	από 90 έως 100 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 1 (90,91,92...100))	Άριστος	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται εξαιρετικά, διαρκώς και με συνέπεια στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής του. Η αποτύπωση εκάστης μονάδας (πολλαπλάσια του 1 (90,91,92,...100) δίνει την ευχέρεια στην ακριβή αποτύπωση και διαφοροποίηση του χαρακτηρισμού «Άριστος».
από 85 έως 94 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5 μέχρι το 90 και πολλαπλάσια του 1 από 90 έως 94 (90,91,...,94))	από 80 έως 94 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5 μέχρι το 90 και πολλαπλάσια του 1 από 90 έως 94 (90,91,...,94))	από 80 έως 85 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 75 έως 85 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	Πολύ επαρκής	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται με υψηλό βαθμό στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής του. Το εύρος αξιολόγησης ανά 5 βαθμούς (έως το 90) και η αποτύπωση έκαστης μονάδας (90- 94) δίνουν την ευχέρεια ακριβούς αποτύπωσης και διαφοροποίησης του χαρακτηρισμού «Πολύ επαρκής» στη συγκεκριμένη ικανότητα.
από 75 έως 80 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 70 έως 75 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 65 έως 75 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 60 έως 70 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	Επαρκής	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται με ικανοποιητικό βαθμό στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής του. Το εύρος αξιολόγησης ανά 5 βαθμούς δίνει την ευχέρεια ακριβούς αποτύπωσης του χαρακτηρισμού «Επαρκής» στη συγκεκριμένη ικανότητα.
από 45 έως 70 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 45 έως 65 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 45 έως 60 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	από 40 έως 55 (βαθμολογία πολλαπλάσια του 5)	Ανεπαρκής	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται με εξαιρετικά χαμηλό βαθμό στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής του. Το εύρος αξιολόγησης ανά 5 βαθμούς δίνει την ευχέρεια ακριβούς αποτύπωσης του χαρακτηρισμού «Ανεπαρκής» στη συγκεκριμένη ικανότητα.



## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βαθμολογία				Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση
από 40 και κάτω	κάτω από 40	κάτω από 40	κάτω από 40	Ακατάλληλος	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται καθόλου στο απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας της εκάστοτε Ικανότητας του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ κατάταξής του και η αποτύπωση ανά πέντε βαθμούς δίνει την ευχέρεια ακριβούς αποτύπωσης του χαρακτηρισμού «Ακατάλληλος» στη συγκεκριμένη ικανότητα

### Πώς εξειδικεύεται η Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης;

Η συγκεντρωτική βαθμολογία από την Ποσοτική και Ποιοτική αξιολόγηση για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης είναι εκατονταβάθμια και διαφέρει ανάλογα με τη θέση που υπηρετούν. Στον ακόλουθο πίνακα διαρθρώνεται η συγκεντρωτική βαθμολογία για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης.

### Πίνακας 3. Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης

**Γενικοί Διευθυντές, Προϊστάμενοι των αυτοτελών υπαγόμενων στο Διοικητή Διευθύνσεων, Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων Κεντρικών Υπηρεσιών και Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι ΦΑΕ Αθηνών-Πειραιά-Θεσσαλονίκης και των Τελωνείων: Α΄ Εισαγωγών-Εξαγωγών Θεσσαλονίκης, Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, Ε΄ Εισαγωγής Πειραιά και ΣΤ΄ Εξαγωγών-Εισαγωγών Πειραιά**

Συνολική Βαθμολογία	Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση
από 95 έως 100	Άριστος	Κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου, ο Αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε:
από 85 έως 94	Πολύ επαρκής	Εξαιρετικά, διαρκώς και με συνέπεια στους τεθέντες στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 75 έως 84	Επαρκής	Με υψηλό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 41 έως 74	Μη Επαρκής	Με ικανοποιητικό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 40 και κάτω	Ακατάλληλος	Δεν ανταποκρίθηκε καθόλου στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)



## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ΔΟΥ-Τελωνείων, Χημικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης των αυτοτελώς υπαγόμενων στον Διοικητή Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών

Συνολική Βαθμολογία	Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση Κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου, ο Αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε:
από 95 έως 100	Άριστος	Εξαιρετικά, διαρκώς και με συνέπεια στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 80 έως 94	Πολύ επαρκής	Με υψηλό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 70 έως 79	Επαρκής	Με ικανοποιητικό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 41 έως 69	Μη Επαρκής	Με εξαιρετικά χαμηλό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 40 και κάτω	Ακατάλληλος	Δεν ανταποκρίθηκε καθόλου στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)

### Προϊστάμενοι Υποδιεύθυνσης Δ.Ο.Υ, Τελωνείων, Προϊστάμενοι Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων όλων των Υπηρεσιών της ΑΑΔΕ

Συνολική Βαθμολογία	Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση Κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου, ο Αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε:
από 90 έως 100	Άριστος	Εξαιρετικά, διαρκώς και με συνέπεια στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 80 έως 89	Πολύ επαρκής	Με υψηλό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 65 έως 79	Επαρκής	Με ικανοποιητικό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 40 έως 64	Μη Επαρκής	Με εξαιρετικά χαμηλό βαθμό στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
κάτω από 40	Ακατάλληλος	Δεν ανταποκρίθηκε καθόλου στους τιθέμενους στόχους και στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)



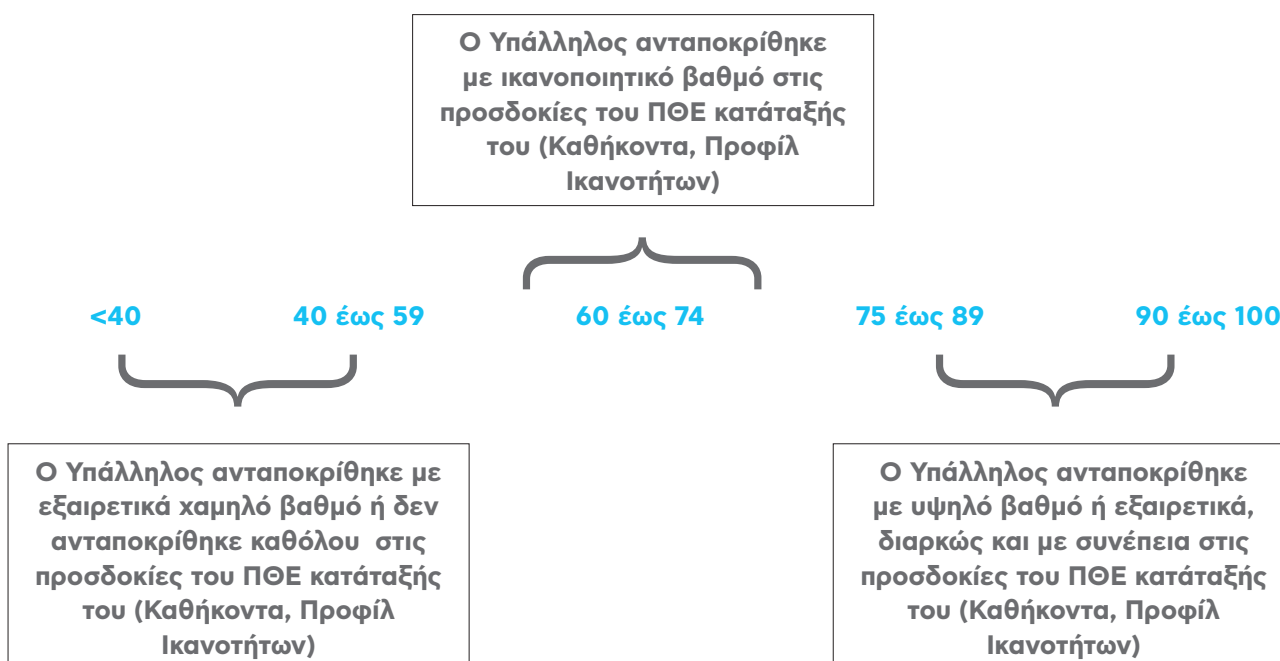
# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## Πώς εξειδικεύεται η Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους Υπάλληλους;

Η συγκεντρωτική βαθμολογία των υπαλλήλων στην Αξιολόγηση της Απόδοσης αποτυπώνεται σε 100βάθμια κλίμακα και προκύπτει από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των δυο αξιολογητών (Α' και Β') στην Ποιοτική Αξιολόγηση. Υπενθυμίζεται ότι, για τις αξιολογικές περιόδους 2019, 2020, οι υπάλληλοι αξιολογούνται μόνο στην Ποιοτική Αξιολόγηση και βαθμολογούνται ως προς τον βαθμό που αξιοποιούν το επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας στο Προφίλ Ικανοτήτων της Θέσης Εργασίας που έχουν καταταγεί.

## Πίνακας 4. Συγκεντρωτική Βαθμολογία για τους Υπάλληλους

Υπάλληλοι		
Συνολική Βαθμολογία	Χαρακτηρισμός	Επεξήγηση Κατά τη διάρκεια της Αξιολογικής Περιόδου, ο Αξιολογούμενος ανταποκρίθηκε με:
από 90 έως 100	Άριστος	Εξαιρετικά, διαρκώς και με συνέπεια στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 75 έως 89	Πολύ επαρκής	Με υψηλό βαθμό στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 60 έως 74	Επαρκής	Με ικανοποιητικό βαθμό στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
από 40 έως 59	Μη Επαρκής	Με εξαιρετικά χαμηλό βαθμό στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)
κάτω από 40	Ακατάλληλος	Δεν ανταποκρίθηκε καθόλου στις προσδοκίες του ΠΘΕ κατάταξής του (Καθήκοντα, Προφίλ Ικανοτήτων)



Σχήμα 1. Απεικόνιση της Συγκεντρωτικής Βαθμολογίας του Υπαλλήλου



**ΑΑΔΕ**

Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων Εσόδων

ΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### **Πώς διασφαλίζεται η Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων;**

Η συνολική διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται ηλεκτρονικά και υλοποιείται μέσω διαδικασιών, που διασφαλίζουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Η αυθεντικοποίηση των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν το σύστημα, επιτυγχάνεται με τη χρήση των διαπιστευτηρίων (credentials) τους στο LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) των εσωτερικών χρηστών, σύμφωνα με την «Πολιτική Ορθής Χρήσης Συστημάτων και Πληροφοριών». Ουδείς από τους συμμετέχοντες (αξιολογούμενοι) έχει πρόσβαση στην αξιολόγηση των άλλων!

### **Τι προβλέπεται σε περίπτωση διαφωνίας με τον Αξιολογητή;**

Σε περίπτωση διαφωνίας με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, και συγκεκριμένα όταν ο υπάλληλος αξιολογείται ως «μη επαρκής» ή «ακατάλληλος» (βλ., συγκεντρωτική βαθμολογία) έχει κατοχυρωμένο δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Η ένσταση μπορεί να περιλαμβάνει αναλυτικά τα συγκεκριμένα στοιχεία και τα πραγματικά περιστατικά, με τα οποία θεμελιώνει τους ισχυρισμούς του. Η ένσταση μπορεί να ασκηθεί μέσα σε δέκα (10) εργάσιμες ημέρες από την ημερομηνία που ο υπάλληλος έλαβε γνώση της αξιολόγησης.





# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΟΔΗΓΙΕΣ - ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### Ο ρόλος του Α' Αξιολογητή

Ο Α' Αξιολογητής είναι το άτομο που γνωρίζει όλες τις παραμέτρους των εργασιών που επιτέλεσε ο αξιολογούμενος κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου. Είναι ο άμεσα υπεύθυνος της απόδοσής του. Γνωρίζει τι πήγε καλά και τι όχι στην απόδοσή του, σύμφωνα με τα καθήκοντα του ΠΘΕ κατάταξής του. Είναι εκείνος που έλαβε υπόψη του όλες τις διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων του, όταν διαμοίρασε τους στόχους του Τμήματος. Γνωρίζει, λοιπόν, με πραγματικά δεδομένα, γιατί κάποιος υπάλληλος απέτυχε να συνεργαστεί με τον συνάδελφό του, γιατί δεν παρέδωσε το έργο βάσει χρονοδιαγράμματος, ή γιατί είναι άριστος στην εργασία του.

Ας δούμε σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί ο Α' Αξιολογητής προκειμένου να διενεργήσει την Αξιολόγηση.

### **Ενέργειες Προετοιμασίας Α' Αξιολογητή για τη Διενέργεια Αξιολόγησης**

- ο Ελέγχω την ορθότητα των στοιχείων στο σύστημα HRMS κατά την προκαταρκτική φάση. Ελέγχω, δηλαδή, τόσο τα προσωπικά μου στοιχεία όσο και την ορθότητα του δέντρου αξιολόγησης, δηλαδή, ποιους υπαλλήλους αξιολογώ και αναφέρω στον Β' Αξιολογητή τυχόν αναντιστοιχίες, λάθη, παραλείψεις στο σύστημα.
- ο Επισκοπώ τις αξιολογήσεις όλων των υπαλλήλων – αξιολογητών κάθε υπαλλήλου που αξιολογώ. Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος είναι υπάλληλος λαμβάνω, δηλαδή υπόψη, τόσο τη βαθμολογία που δίνει κάθε υπάλληλος- αξιολογούμενος στην αυτοαξιολόγησή του όσο και τη βαθμολογία που δίνουν οι λοιποί αξιολογητές (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) σε κάθε ικανότητα για κάθε υπάλληλο-αξιολογούμενο. Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος κατέχει Θέση Ευθύνης λαμβάνω υπόψη μου και τη βαθμολογία που δίνουν οι υφιστάμενοί του.
- ο Λαμβάνω υπόψη το ΠΘΕ κατάταξης κάθε υπαλλήλου που αξιολογώ. Λαμβάνω, δηλαδή, υπόψη το Προφίλ Ικανοτήτων και το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας.
- ο Σκέφτομαι τις Ικανότητες (επιχειρησιακές, επαγγελματικές και διοικητικές) των υπαλλήλων που θα αξιολογήσω. Κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:
  - Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν, κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, οδήγησαν στην άριστη απόδοση του εργαζομένου;
  - Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν, κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, μείωσαν την άριστη απόδοση του εργαζομένου;
- ο Ανατρέχω στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων που επεξηγεί κάθε ικανότητα ανά επίπεδο επάρκειας.
- ο Σκέφτομαι τα καθήκοντα που έχω αναθέσει στους υπαλλήλους που θα αξιολογήσω και πώς



**ΑΑΔΕ**

Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων Εσόδων

ΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

έχουν ανταποκριθεί σε αυτά καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου. Αναλογίζομαι τα ανατιθέμενα καθήκοντα, τον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίθηκαν σε αυτά, τα τελικά παραδοτέα τους, τις δεξιότητες που χρησιμοποίησαν και αποφεύγω να εστιάσω μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και παραδοτέα. Εκτιμώντας και τις αξιολογήσεις των λοιπών αξιολογητών, εφόσον υπάρχουν, κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:

- Ποιος είναι ο σκοπός της εργασίας και ποια τα κύρια καθήκοντα;
- Πώς έχουν επιτευχθεί αυτά;
- Ποιες πτυχές της απόδοσης του υπαλλήλου οδήγησαν σε αποτελεσματικότητα και πρέπει να ληφθούν υπόψη;
- Με ποιους τρόπους έχει ανταποκριθεί ο υπάλληλος στα καθήκοντα του;
- Έχω στο μυαλό μου κάποια παραδείγματα;

ο Ανατρέχω στην κλίμακα αξιολόγησης που υπάρχει στο σύστημα HRMS. Διατρέχω τη βαθμολογική κλίμακα και ενημερώνομαι για το τι σημαίνει κάθε εύρος της.

ο Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω ξεκινώ την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο σύστημα HRMS.

### Ο ρόλος του Β' Αξιολογητή

Ο Β' Αξιολογητής αναλαμβάνει το ρόλο να:

- Διασφαλίσει την ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης στη Διεύθυνση, υπενθυμίζοντας τις φάσεις διενέργειας και επιλύοντας προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν (π.χ., επικοινωνία με τους διαχειριστές του συστήματος).
- Προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, όταν οι αξιολογήσεις που δίνουν στην απόδοση του αξιολογούμενου οι υπόλοιποι αξιολογητές (Α' Αξιολογητής, Συνάδελφοι, Υφιστάμενοι, Αυτοαξιολόγηση) αποκλίνουν σημαντικά.

Ας δούμε σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί ο Β' Αξιολογητής προκειμένου να διενεργήσει την Αξιολόγηση.

### Ενέργειες Προετοιμασίας Β' Αξιολογητή για τη Διενέργεια Αξιολόγησης

ο Ελέγχω την ορθότητα των στοιχείων στο σύστημα HRMS κατά την προκαταρκτική φάση. Ελέγχω, δηλαδή, τόσο τα προσωπικά μου στοιχεία όσο και την ορθότητα του δέντρου αξιολόγησης, δηλαδή, ποιους υπαλλήλους αξιολογώ και αναφέρω στους Διαχειριστές του Συστήματος (ΔΔΑΔ/Ε) τυχόν αναντιστοιχίες, λάθη, παραλείψεις στο σύστημα.

ο Κατανέμω τους Ποσοτικούς Στόχους και τον βαθμό επίτευξης αυτών στα Τμήματα της Διεύθυνσης, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο και την Απολογιστική Έκθεση ετών 2019 και 2020.

ο Διασφαλίζω την ορθή εφαρμογή της Αξιολόγησης της Απόδοσης των υπαλλήλων της Διεύθυνσης στην οποία προϊσταμαι, υπενθυμίζοντας στους Τμηματάρχες και στους υπαλλήλους τις φάσεις διενέργειας, επιλύοντας προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν (π.χ., επικοινωνία με τους διαχειριστές του συστήματος).

**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- ο Επισκοπώ τις αξιολογήσεις όλων των υπαλλήλων – αξιολογητών κάθε υπαλλήλου που αξιολογώ. Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος είναι υπάλληλος λαμβάνω υπόψη, τόσο τη βαθμολογία που δίνει κάθε υπάλληλος- αξιολογούμενος στην αυτοαξιολόγησή του όσο και τη βαθμολογία που δίνουν: ο Α' Αξιολογητής και οι λοιποί αξιολογητές (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) σε κάθε ικανότητα για κάθε υπάλληλο-αξιολογούμενο. Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος κατέχει Θέση Ευθύνης λαμβάνω υπόψη και τη βαθμολογία που δίνουν οι υφιστάμενοί του.
- ο Λαμβάνω υπόψη το ΠΘΕ κατάταξης κάθε υπαλλήλου που αξιολογώ. Λαμβάνω, δηλαδή, υπόψη το Προφίλ Ικανοτήτων και το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας.
- ο Σκέφτομαι τις ικανότητες (επιχειρησιακές, επαγγελματικές και διοικητικές) των υπαλλήλων που θα αξιολογήσω. Κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:
  - Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν, κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, μείωσαν την άριστη απόδοση του εργαζομένου;
  - Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν, κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, οδήγησαν στην άριστη απόδοση του εργαζομένου;
- ο Ανατρέχω στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων που επεξηγεί κάθε ικανότητα ανά επίπεδο επάρκειας.
- ο Σκέφτομαι τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στους υπαλλήλους που θα αξιολογήσω, τα παραδοτέα τους καθ' όλη την διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, την αξιολόγησή τους από τον Α' Αξιολογητή και τις αξιολογήσεις των λοιπών αξιολογητών εφόσον υπάρχουν, τη συμπεριφορά τους σε αντίξοες και πιεστικές συνθήκες και κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:
  - Ποιος είναι ο σκοπός της εργασίας και ποια τα κύρια καθήκοντα;
  - Πώς έχουν επιτευχθεί αυτά;
  - Ποιες πτυχές της απόδοσης του κατόχου εργασίας οδήγησαν σε αποτελεσματικότητα και πρέπει να ληφθούν υπόψη;
  - Με ποιους τρόπους έχει ανταποκριθεί ο υπάλληλος στα καθήκοντα του; Ποια η συμπεριφορά του;
  - Έχω στο μυαλό μου κάποια παραδείγματα;
- ο Ανατρέχω στην κλίμακα αξιολόγησης που υπάρχει στο σύστημα HRMS. Διατρέχω τη βαθμολογική κλίμακα και ενημερώνομαι για το τι σημαίνει κάθε εύρος της.
- ο Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω ξεκινώ την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο HRMS.

### **Ο ρόλος των Υπαλλήλων ως Αξιολογητές συναδέλφων (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και ως Αξιολογητές Προϊσταμένων**

Οι λοιποί Αξιολογητές παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε αξιολογούμενου. Μπορεί η αξιολόγησή τους να μην προσμετρείται στη συγκεντρωτική βαθμολογία του κάθε υπαλλήλου, όμως η συμβολή της βαθμολογίας τους στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης είναι καθοριστική.

Οι συνάδελφοι είναι εκείνοι, οι οποίοι εργάζονται στον ίδιο χώρο με τον αξιολογούμενο και

**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

συνεργάζονται μαζί του σε καθημερινή βάση. Η απλή συνύπαρξη και σε μεγαλύτερο βαθμό η συνεργασία τους δίνει τη δυνατότητα να παρατηρούν πολλές διαφορετικές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς που υιοθετεί ο αξιολογούμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Έτσι, οι συνάδελφοι μπορεί να αποτυπώσουν στην αξιολόγησή τους περισσότερες εκφάνσεις της απόδοσης του αξιολογούμενου, μπορεί να διαχωρίσουν την προσπάθεια από την απόδοση και προσανατολίζονται εύκολα στις ικανότητες που αφορούν στην εργασία του αξιολογούμενου. Επομένως:

**Οι αξιολογήσεις των συναδέλφων προσφέρουν συνολικά επιπρόσθετη πληροφορία στους Αξιολογητές Α' και Β' και συμβάλλουν στο να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα των όσων επιτελέστηκαν από κάθε αξιολογούμενο καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου.**

Δευτερεύοντα, δυστυχώς, κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την αξιοπιστία της βαθμολογίας τους και, κατ' επέκταση, έμμεσα και την αξιολόγηση του αξιολογούμενου από τους Α' και Β' Αξιολογητές. Συχνά, οι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον. Σε άλλες περιπτώσεις, κάποιος συνάδελφος μπορεί να διατηρεί επιφύλαξη στο βαθμολογήσει υψηλά (δηλαδή, 90-100) τον συνάδελφό του, από φόβο μήπως τελικά ο ίδιος λάβει χαμηλότερη βαθμολογία. Στον αντίποδα, κάποιος μπορεί να μην επιθυμεί να χαλάσει μια καλή σχέση παραθέτοντας αρνητικά στοιχεία και, κατ' επέκταση, χαμηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση ενός συναδέλφου. Καλές από τη μια, και κακές σχέσεις, από την άλλη, μπορεί να οδηγήσουν σε μη αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης. Τα κίνητρα και οι συμπεριφορές αυτές είναι απορριπτέες στο σύνολό τους, γιατί όλοι συνεργαζόμαστε για την επίτευξη κοινών αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Υπηρεσία μας.

Οι υφιστάμενοι, από την άλλη, γνωρίζουν πολύ καλά τις δυνατότητες των Προϊσταμένων τους όσον αφορά στην καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και την επικοινωνία καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου. Είναι σε θέση να απαντήσουν σχετικά με τη συμπεριφορά τους, το διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες διαχείρισης έκτακτων και επειγόντων περιστατικών, τις ηγετικές ικανότητές τους, τη διορατικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, είναι σε θέση να μιλήσουν για τη δυνατότητα έμπνευσης και μετάδοσης οράματος και στόχων από τη μεριά τους.

### **Ο ρόλος των Υπαλλήλων στην αυτο-αξιολόγηση**

Η Αυτοαξιολόγηση στη βάση των όσων ορίζονται από το Π.Θ.Ε λειτουργεί ως ένα τυπικό εργαλείο που χρησιμοποιεί ο υπάλληλος προκειμένου να ενημερώσει τους αξιολογητές (και ιδιαίτερα τον Β' Αξιολογητή, ο οποίος δεν έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο) για τα επιτεύγματά του, τις προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου.

Κυρίως, όμως, η αυτοαξιολόγηση βοηθάει στο να λειτουργήσει ο προσωπικός αναστοχασμός, δηλαδή, η κριτική ανάλυση της απόδοσης του υπαλλήλου από τον ίδιο τον υπάλληλο και να ενισχύσει, κατά συνέπεια, τη μελλοντική απόδοση του. Μέσω αυτής της διαδικασίας ο υπάλληλος αναλαμβάνει το ρόλο να αξιολογήσει τι πήγε και τι δεν πήγε καλά με την απόδοσή του και να καλλιεργήσει νέες προσδοκίες για το μέλλον. Επομένως, η αυτοαξιολόγηση λειτουργεί ως μέσο για να ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή του υπαλλήλου στην αξιολόγηση της απόδοσης και αργότερα στον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας του. Αποτελεί μια καλή και χρήσιμη ευκαιρία αποτύπωσης της αυτοεικόνας του υπαλλήλου, αφού αποτυπώνουν το επίπεδο της απόδοσης και της συνεισφοράς τους, όπως το αξιολογούν και το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι.

Ας δούμε σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί ο Υπάλληλος προκειμένου να διενεργήσει την Αξιολόγηση.



**ΑΑΔΕ**

Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων Εσόδων

ΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## Ενέργειες Προετοιμασίας Υπαλλήλου για τη Διενέργεια Αξιολόγησης

ο Ελέγχω την ορθότητα των στοιχείων στο σύστημα HRMS κατά την προκριματική φάση. Ελέγχω τόσο τα προσωπικά μου στοιχεία όσο και την ορθότητα του δέντρου αξιολόγησης, δηλαδή ποιους υπαλλήλους / προϊστάμενους αξιολογώ και αναφέρω στον Α' Αξιολογητή τυχόν αναντιστοιχίες, λάθη, παραλείψεις στο σύστημα.

### ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ο Αναλογίζομαι την εργασία μου καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου και αποτυπώνω τα κύρια παραδοτέα στο σύστημα HRMS, έτσι ώστε να είναι σε πλήρη γνώση των Αξιολογητών μου. Σημειώνω παραδείγματα που το υποστηρίζουν.

ο Σκέφτομαι τις ικανότητες του ΠΘΕ κατάταξής μου (επιχειρησιακές, επαγγελματικές και διοικητικές). Κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:

- Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου μείωσαν ή αύξησαν την απόδοσή μου;
- Υπάρχουν ικανότητες που θα μπορούσα να βελτιώσω;
- Πώς αποτυπώνεται η απόδοσή μου στην βαθμολογική κλίμακα;

ο Ανατρέχω στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων που επεξηγεί κάθε ικανότητα ανά επίπεδο επάρκειας.

ο Ανατρέχω στην κλίμακα αξιολόγησης που υπάρχει στο σύστημα HRMS. Διατρέχω τη βαθμολογική κλίμακα και ενημερώνομαι για το τι σημαίνει κάθε εύρος της.

ο Διενεργώ την αυτοαξιολόγησή μου.

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

ο Λαμβάνω υπόψη το ΠΘΕ κατάταξής κάθε υπαλλήλου που αξιολογώ. Λαμβάνω υπόψη, δηλαδή, το προφίλ ικανοτήτων, το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας.

ο Σκέφτομαι τις ικανότητες (επιχειρησιακές, επαγγελματικές και διοικητικές) των υπαλλήλων που θα αξιολογήσω. Αναλογίζομαι την εργασιακή τους απόδοση, τον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίθηκαν στα καθήκοντά τους, τις δεξιότητες που χρησιμοποίησαν, την εργασιακή τους συμπεριφορά. Κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:

- Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου επηρέασαν την απόδοσή του συναδέλφου;
- Με ποιους τρόπους έχει ανταποκριθεί ο συνάδελφος στα καθήκοντά του;
- Έχω στο μυαλό μου κάποια παραδείγματα;

ο Ανατρέχω στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων που επεξηγεί κάθε ικανότητα ανά επίπεδο επάρκειας.

ο Ανατρέχω στην κλίμακα αξιολόγησης που υπάρχει στο σύστημα HRMS. Διατρέχω τη βαθμολογική κλίμακα και ενημερώνομαι για το τι σημαίνει κάθε εύρος της.

ο Διενεργώ την αξιολόγηση των συναδέλφων.



## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

ο Λαμβάνω υπόψη το ΠΘΕ των Προϊσταμένων μου. Λαμβάνω, δηλαδή, υπόψη το προφίλ ικανοτήτων και το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας κάθε ικανότητας.

ο Αναλογίζομαι την εργασιακή τους συμπεριφορά, τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίθηκαν στα καθήκοντα του Προϊσταμένου, τις δεξιότητες που χρησιμοποίησαν. Κάνω στον εαυτό μου ερωτήσεις όπως:

- Ποιες δεξιότητες και συμπεριφορές που επιδείχθηκαν κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου επηρέασαν την απόδοση του Προϊσταμένου;
- Με ποιους τρόπους ανταποκρίθηκε στα καθήκοντα του;
- Παρείχε διευκρινήσεις σε καίρια θέματα του Τμήματος/Διεύθυνσης;
- Ήταν συνεργατικός;
- Επέλυε επιχειρησιακά θέματα;
- Αποτελούσε παράδειγμα ορθής διοικητικής συμπεριφοράς;
- Έχω στο μυαλό μου κάποια παραδείγματα;

ο Ανατρέχω στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων που επεξηγεί κάθε ικανότητα ανά επίπεδο επάρκειας.

ο Ανατρέχω στην κλίμακα αξιολόγησης που υπάρχει στο σύστημα HRMS. Διατρέχω τη βαθμολογική κλίμακα και ενημερώνομαι για το τι σημαίνει κάθε εύρος της

ο Διενεργώ την αξιολόγηση των Προϊσταμένων μου.

### Τα κυριότερα Σφάλματα / Λάθη στην Αξιολόγηση της Απόδοσης

Σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που απαιτεί από τους Αξιολογητές να προβαίνουν σε αντικειμενικές κρίσεις για την απόδοση των άλλων, η αμεροληψία κατά την διαδικασία αυτή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Διάφορα σφάλματα/ λάθη στα οποία προβαίνουν οι Αξιολογητές κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, μπορεί να μειώσουν την αξιοπιστία του συστήματος σε μεγάλο βαθμό.

Τα κυριότερα λάθη που παρατηρούνται στην Αξιολόγηση της Απόδοσης είναι:

#### Επιλεκτική Αντίληψη

Η αντίληψη είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ερεθίσματα συλλέγονται, οργανώνονται και μεταφράζονται σύμφωνα με το νόημα που δίνουμε σε αυτά. Δυστυχώς, είναι αδύνατο να αφομοιώσουμε όλα τα ερεθίσματα και τις πληροφορίες που προσλαμβάνουμε και για το λόγο αυτό η αντίληψή μας λειτουργεί επιλεκτικά. Λόγω της επιλεκτικής αντίληψης είναι πιθανόν ο Προϊστάμενος να θυμάται τα καλά στοιχεία ενός αξιολογούμενου που προτιμά και να ξεχνά τα καλά στοιχεία κάποιων άλλων. Η διαδικασία συλλογής ερεθισμάτων και πληροφοριών, όμως, δεν είναι τυχαία. Συχνά, αυτό που αντιλαμβανόμαστε βασίζεται στα ενδιαφέροντά μας, τις εμπειρίες μας, τις στάσεις μας και τα κίνητρά μας.

#### Σφάλμα Επιείκειας/ Αυστηρότητας

Το σφάλμα επιείκειας/αυστηρότητας πραγματοποιείται όταν οι υπάλληλοι λαμβάνουν είτε ιδιαίτερα υψηλές είτε ιδιαίτερα χαμηλές βαθμολογίες (δηλαδή, για παράδειγμα, οι υπάλληλοι λαμβάνουν βαθμολογίες στις ικανότητες του Προφίλ Ικανοτήτων είτε εντός του εύρους 90-100 είτε εντός του εύρους 40-55 και σε εξαιρετικές περιπτώσεις βαθμολογίες κάτω από 40) στην απόδοσή τους, επειδή



**ΑΑΔΕ**Ανεξάρτητη Αρχή  
Δημοσίων ΕσόδωνΥΠΗΡΕΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΑ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ο Αξιολογητής είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό επιεικής ή αυστηρός αντίστοιχα. Έτσι, ο Αξιολογητής καταλήγει να δίνει στους υπαλλήλους τις καλύτερες ή χειρότερες βαθμολογίες στην απόδοσή τους από ό,τι πραγματικά αξίζουν. Συνεπώς, η ανομοιομορφία με την οποία αξιολογούν οι πολλαπλοί Αξιολογητές λειτουργεί προβληματικά για την αξιοπιστία του συστήματος της Κυκλικής Αξιολόγησης (360ο), καθώς προκύπτουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στη βαθμολογία των αξιολογούμενων.

### Σφάλμα Πληροφόρησης

Πολλοί Αξιολογητές λόγω ελλιπούς ή λανθασμένης πληροφόρησης προβαίνουν σε λάθος αξιολογήσεις.

### Αξιολόγηση βασισμένη στην Πρόσφατη Απόδοση

Το λάθος αυτό προκύπτει επειδή η περίοδος αξιολόγησης έχει παρέλθει και η διαδικασία αξιολόγησης είναι χρονοβόρα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο Αξιολογητής πιθανόν να μη θυμάται όλες τις συμπεριφορές του υπαλλήλου κατά το έτος αξιολόγησης κι έτσι τον βαθμολογεί με βάση τις πρόσφατες (τρέχουσες) εργασιακές συμπεριφορές. Με τον τρόπο αυτό όμως διαπράττει το σφάλμα της πρόσφατης απόδοσης, αφού οι τελευταίες, πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογούμενου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της απόδοσης που επέδειξε κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου.

### Το Φαινόμενο Επίδραση του Φωτοστέφανου (Halo Effect και Horn Effect)

Σύμφωνα με το φαινόμενο αυτό, η βαθμολογία του Αξιολογητή σε κάποιες ικανότητες επηρεάζεται από τη βαρύτητα που αυτός αποδίδει σε μια συγκεκριμένη ικανότητα του αξιολογούμενου. Για παράδειγμα, ο Αξιολογητής επηρεάζεται, κάνει λάθη στην εκτίμησή του και υπερτιμά την αποτελεσματικότητα του Αξιολογούμενου στην Ικανότητα «Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα», επειδή ο Αξιολογούμενος τυχάνει να είναι ευγενικός και να έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους («Ομαδική Εργασία και Συνεργασία») ή επειδή είναι συνεπής ή έξυπνος, παραβλέποντας άλλες συμπεριφορές που μπορεί να είναι αντίθετης φύσης με την Ικανότητα «Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα», όπως, για παράδειγμα, ότι κάποιες φορές ο Αξιολογούμενος κάνει σημαντικά λάθη στις υποθέσεις ελέγχου που αναλαμβάνει. Το αντίθετο, επίσης, μπορεί να συμβεί με ένα αρνητικό χαρακτηριστικό (Horn Effect).

### Σφάλμα της Σύγκρισης

Αυτό το λάθος συμβαίνει αρκετά συχνά, όταν η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται στη βάση των κριτηρίων αξιολόγησης που έχουν τεθεί (βλ. Π.Θ.Ε., Πλαίσιο Ικανοτήτων-Επίπεδα Επάρκειας), ανεξάρτητα για κάθε αξιολογούμενο, αλλά ο Αξιολογητής (συνειδητά ή ασυνείδητα) συγκρίνει έναν αξιολογούμενο με κάποιον άλλο, με άμεσο αντίκτυπο στην αξιολόγηση της απόδοσης του αξιολογούμενου, αφού αυτή επηρεάζεται πια σε μεγάλο βαθμό από το ποιος/α έχει «επιλεγεί» ως «μέτρο σύγκρισης».

### Σφάλμα Κεντρικής Τάσης

Μερικοί Αξιολογητές τείνουν να μην τοποθετούν τους ανθρώπους σε βαθμολογίες που είναι στα άκρα αλλά στο μέσο (δηλαδή, οι υπάλληλοι λαμβάνουν βαθμολογίες στις Ικανότητες του Προφίλ Ικανοτήτων εντός του εύρους 60-70). Αυτό το κάνουν, γιατί πιστεύουν ότι όλοι οι υπάλληλοι βρίσκονται κάπου στη μέση στην κλίμακα απόδοσης. Τέτοια λάθη καταλήγουν σε μια κατανομή αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση των υπαλλήλων να είναι πολύ περιορισμένες.

### Το σύνδρομο του Όμοιος/ α με εμένα (similar-to-me effect)

Συχνά αξιολογούμε θετικότερα τα άτομα που εκλαμβάνουμε ότι έχουν χαρακτηριστικά όμοια με τα δικά μας. Πρόκειται για μια ασυνείδητη διαδικασία, κατά την οποία αυτοί που προβαίνουν σε αξιολόγηση της απόδοσης, διάκινται περισσότερο θετικά προς τους ανθρώπους που τους θυμίζουν τον εαυτό



## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

τους (τον τωρινό ή αυτόν του παρελθόντος). Η ομοιότητα αυτή μπορεί να αφορά προσωπικά ή ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά. Για παράδειγμα, ο Αξιολογητής και ο Αξιολογούμενος μπορεί να αποφοίτησαν από την ίδια σχολή ή να έχουν παρόμοια επαγγελματική πορεία<sup>2</sup>.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Η πρόθεση δεν είναι να κριθούν οι υπάλληλοι ως πρόσωπα και να χαρακτηριστούν ως καλοί ή κακοί. Αυτό που θα πρέπει να αξιολογείται είναι η απόδοση των υπαλλήλων σε σχέση για την εργασία που εκτέλεσαν κατά τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου. Μη ξεχνάμε ότι όλες οι Θέσεις Εργασίας της ΑΑΔΕ που καλύπτουν οι υπάλληλοι και αξιολογούνται γι' αυτές, συμβάλλουν στους επιχειρησιακούς στόχους της ΑΑΔΕ με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Η άρτια δομημένη και σαφώς καθορισμένη διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης, που λαμβάνει υπόψη όλους τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν ανωτέρω, μπορεί να εγγυηθεί την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της ΑΑΔΕ, αλλά και των προσωπικών στόχων των στελεχών της. Ας αποκτήσουμε, λοιπόν, όλοι μαζί μια Κουλτούρα Απόδοσης για να πετύχουμε μέγιστα αποτελέσματα.

### Τι πρέπει να προσέχουμε «εκφραστικά» ως Αξιολογητές κατά την αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία στην Ποιοτική Αξιολόγηση στο σύστημα HRMS;

Στο σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης, σε περίπτωση χαμηλής ή υψηλής βαθμολογίας από τον Α' ή τον Β' Αξιολογητή, απαιτείται από τους ίδιους αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία αυτή. Η αιτιολογία θα πρέπει να:

- στοιχειοθετείται με πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία
- χρησιμοποιεί απλή, κατανοητή γλώσσα, με ουδέτερες/ μη συναισθηματικά φορτισμένες λέξεις και φράσεις,
- αντανακλά την απόδοση του υπαλλήλου καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου, σε αυτά που του είχαν ανατεθεί, στις πραγματικές συμπεριφορές, δράσεις, γεγονότα και όχι στην προσωπικότητά του,
- λαμβάνει υπόψη, τον ορισμό κάθε ικανότητας, τα επίπεδα επάρκειας, όπως ορίζονται στο Λεξικό του Πλαισίου Ικανοτήτων και τα όσα ορίζονται στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, στο οποίο έχει καταταγεί κάθε υπάλληλος και με βάση το οποίο αξιολογείται.

Ακολουθούν παραδείγματα λανθασμένης και σωστής διατύπωσης πραγματικών περιστατικών, και ουδέτερων/μη συναισθηματικά φορτισμένων εκφράσεων.

Παραδείγματα Λανθασμένης Διατύπωσης	Παραδείγματα Σωστής Διατύπωσης
Ο αξιολογούμενος είναι συνεπής και μεθοδικός όταν εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα.	Ο αξιολογούμενος εργάζεται με συνέπεια και μεθοδικότητα όταν εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα.
Ο αξιολογούμενος είναι αρκετά οργανωτικός στην εργασία του.	Ο αξιολογούμενος οργανώνει αρκετά καλά την εργασία του.

<sup>2</sup> Aguinis, H. (2013). Performance Management. 3rd Edition. Pearson Education, Inc., Prentice Hall: New Jersey, USA.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά. 2η Έκδοση. Rosili: Αθήνα, Ελλάδα.

Griffin, R. W. (2016). Fundamentals of Management. 8th Edition. Cengage Learning: Boston, USA.

Mone E. M., & London, M. (2018). Employee Engagement through effective Performance Management. A practical Guide for Managers. 2nd Edition. Routledge: New York, USA.





## ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### Παραδείγματα πραγματικών περιστατικών & αντικειμενικών στοιχείων

Α) Σε ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα από 03.2021 έως 06.2021 ο αξιολογούμενος έκανε αρκετά λάθη στον υπολογισμό των δασμών και των φόρων που προέκυψαν είτε επρόκειτο για απελευθέρωση είτε για τελωνειακή παρακολούθηση (κατάθεση ανάλογης τραπεζικής εγγύησης) είτε για απαλλαγή από Φ.Π.Α.

Β) Ο Προϊστάμενος οργάνωνε συναντήσεις με την ομάδα του σε εβδομαδιαία βάση για την παροχή στήριξης, καθοδήγησης και για να βοηθήσει τα μέλη της να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις. Οικοδόμησε εμπιστοσύνη και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και, με την εποικοδομητική ανατροφοδότηση που παρείχε στα μέλη, σφυρηλατήθηκε μια αφοσιωμένη και αποτελεσματική ομάδα εργασίας.

### Παραδείγματα προς αποφυγή συναισθηματικά φορτισμένων λέξεων, φράσεων

Όταν όμως ο επικεφαλής της ομάδας τού ζήτησε να βοηθήσει ένα συνάδελφο, ο οποίος προσπαθούσε να προετοιμάσει ένα υπολογιστικό φύλλο για τις ανάγκες της ομάδας, δυσκολεύτηκε αρκετά να του παράσχει συμβουλές και οι συμβουλές που έδινε πιο πολύ μπέρδευαν το συνεργάτη του παρά τον βοηθούσαν στο έργο του.

Ο αξιολογούμενος αδυνατεί να προσαρμοστεί στο έργο που έχει αναλάβει η ομάδα και στις απαιτήσεις του, με αποτέλεσμα η εργασία του να μένει πίσω και άλλα μέλη της ομάδας να αναλαμβάνουν μέρος από την εργασία του.

### Παραδείγματα συναισθηματικά Ουδέτερων λέξεων, φράσεων

Όταν όμως ο επικεφαλής της ομάδας τού ζήτησε να βοηθήσει ένα συνάδελφο, ο οποίος προσπαθούσε να προετοιμάσει ένα υπολογιστικό φύλλο για τις ανάγκες της ομάδας, δυσκολεύτηκε αρκετά να του παράσχει συμβουλές.

-Ο αξιολογούμενος δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στο έργο που έχει αναλάβει η ομάδα, στις απαιτήσεις και στα χρονοδιαγράμματά του.

### Ποιοι μπορούν να σας βοηθήσουν σε τυχόν απορίες σας κατά τη διαδικασία της Αξιολόγησης της Απόδοσης;

Ο Προϊστάμενος και οι υπάλληλοι του Τμήματος Διαχείρισης της Απόδοσης και Βαθμολογικής Εξέλιξης της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτουν όλη την επιστημονική γνώση και επαγγελματική επάρκεια στα θέματα της Αξιολόγησης της Απόδοσης.

Για οποιαδήποτε απορία ή για οποιοδήποτε πρόβλημα ανακύψει, μπορείτε να καλείτε στα τηλέφωνα: 210-3375936, 7, 8, 9, -667, 8, -971, -842, e-mail: [axiologisi@aaede.gr](mailto:axiologisi@aaede.gr).