



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ν. 4778 / 2021 (ΦΕΚ Α' 26/ 19.2.2021)

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ, ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ  
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ  
ΕΠΕΙΓΟΥΣΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»

ΣΟΦΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΙΟΣ 2022



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ν. 4778 / 2021 (ΦΕΚ Α' 26/ 19.2.2021)

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ, ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ  
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΕΠΕΙΓΟΥΣΕΣ  
ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ  
ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ»

ΣΟΦΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΙΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΙΟΣ 2022

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΙΟΣ 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

SCHOOL OF MANAGEMENT (KALAMATA)

DEPARTMENT OF BUSINESS AND ORGANIZATION ADMINISTRATION

POSTGRADUATE PROGRAM MSc – MPA: PUBLIC ADMINISTRATION AND  
LOCAL GOVERNMENT

“THE IMPLEMENTATION OF LAW 4778/2021 (Government Gazette AD 26 /  
19.2.2021)

SALARY, ISSUES OF HUMAN RESOURCES OF THE INDEPENDENT PUBLIC  
REVENUE AUTHORITY AND OTHER EMERGENCY PROVISIONS - LINKING  
OF THE EMPLOYEE OF AN EMPLOYEE”

SOFIA KONSTANTOPOULOU

KALAMATA MAY 2022

Copyright, © Κωνσταντοπούλου Σοφία, 2022

All rights reserved.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων του συγγραφέα

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Σωτηρόπουλο, τις υποδείξεις του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για όλη τη στήριξη, τη συνεχή συμπαράσταση τους, για τις πολύτιμες συμβουλές τους και την υπομονή τους, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μου και των σπουδών μου.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τις αγαπημένες μου ανιψιές Αντωνία και Έφη για την αμέριστη υποστήριξή τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπως όλοι γνωρίζουμε, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στο εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού και την βέλτιστη διαχείριση και τα κίνητρά τους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης μια δράση μέσα σε έναν οργανισμό που είναι συνολικά υπεύθυνος για την εφαρμογή του κατάλληλου πλαισίου ενεργειών για την καλύτερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει έναν τέλειο συνδυασμό μεταξύ των παροχών και των διοικητικών οφελών όλων των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνάδει με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι εργαζόμενοι ως ένα μίγμα εμπειρίας, ακαδημαϊκών προσόντων και απόδοσης.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο επομένως για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Φυσικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εκτός από την εποπτεία από τον προϊστάμενο και το καλό κλίμα στην εργασία συνδέεται και με άλλα ζητήματα τα οποία σχετίζονται με το σύστημα αξιολόγησης και εννοείται με το σύστημα αμοιβών που υπάρχει στον οργανισμό αυτόν.

Αντικείμενο της εργασίας αυτής επομένως είναι η μελέτη του νόμου Ν. 4778 / 2021 μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, η σύνδεση των αποδοχών των υπαλλήλων με το νέο σύστημα αξιολόγησης και η εφαρμογή του στην πράξη.

Λέξεις Κλειδιά: *μισθολόγιο, αξιολόγηση, ΑΑΔΕ, Ν. 4778 / 2021, ανθρώπινο δυναμικό*

## ABSTRACT

As we all know, Human Resource Management refers to the workforce of a company or an organization and their optimal management and motivation. Human resource management is also an action within an organization that is overall responsible for implementing the appropriate action framework for better managing a company's human resources.

Human resource management means a perfect combination of the benefits and administrative benefits of all employees in a business. Human resource management should be consistent with the way employees are assessed as a mixture of experience, academic qualifications and performance.

The management of human resources in public bodies is therefore a very important element for their effective operation. Of course, the management of human resources, in addition to the supervision by the supervisor and the good work climate, is also related to other issues related to the evaluation system and is understood to the remuneration system that exists in this organization.

The object of this thesis is therefore the study of the law L. 4778/2021 payroll, issues of human resources of AADE, the connection of the salaries of the employees with the new evaluation system and its application in practice.

*Keywords: payroll, evaluation, AADE, Law 4778/2021, human resources*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|   |    |
|---|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....   | 5  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....  | 6  |
| ABSTRACT .....  | 7  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 11 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε).....   | 13 |
| 1.1 Η έννοια και η αποστολή της δημόσιας διοίκησης.....   | 13 |
| 1.2 Λειτουργία και αρμοδιότητες της Α.Α.Δ.Ε .....   | 14 |
| 1.3 Οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε.....   | 16 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΤΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 4778 / 2021.....   | 18 |
| 2.1 Το προηγούμενο καθεστώς πληρωμής των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ .....   | 18 |
| 2.2 Οι αλλαγές του νόμου 4778 / 2021.....   | 18 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....  | 23 |
| 3.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης.....  | 23 |
| 3.2 Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού .....   | 25 |
| 3.3 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση .....  | 27 |
| 3.4 Η ανάγκη αναμόρφωσης των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα .....   | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....   | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....  | 38 |
| 5.1 Φύλο.....   | 38 |
| 5.2 Ηλικία .....  | 38 |
| 5.3 Επίπεδο εκπαίδευσης .....   | 39 |
| 5.4 Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση αλλαγών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα;.....  | 39 |
| 5.5 Είστε υπέρ της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;.....  | 40 |
| 5.6 Είστε υπέρ της σύνδεσης του μισθολογίου στο δημόσιο τομέα με την αξιολόγηση; .....  | 40 |
| 5.7 Πιστεύετε ότι ο ζήλος για αποτελέσματα και η αναλυτική σκέψη πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;.....                            | 41 |
| 5.8 Πιστεύετε ότι η ικανότητα στην επεξεργασία των πληροφοριών και στη διαχείριση δεδομένων πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;..... | 41 |



|  |    |
|--|----|
| 5.9 Πιστεύετε ότι ο βαθμός κατανόησης φορολογικών θεμάτων πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ; .....  | 42 |
| 5.10 Πιστεύετε ότι η αποτελεσματικότητα στην άσκηση του φορολογικού ελέγχου πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ; .....  | 42 |
| 5.11 Πιστεύετε ότι η γνώση προηγμένων μεθόδων ανάλυσης φορολογικών δεδομένων πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ; .....   | 43 |
| 5.12 Πιστεύετε ότι η γνώση της ψηφιακής οικονομίας πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ; .....   | 43 |
| 5.13 Θεωρείτε ότι η γνώση και η εμπειρία του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ; .....  | 44 |
| 5.14 Θεωρείτε ότι η πολυπλοκότητα και η δημιουργικότητα του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ; .....   | 44 |
| 5.15 Θεωρείτε ότι η κριτική σκέψη και η λήψη αποφάσεων του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ; .....  | 45 |
| 5.16 Θεωρείτε ότι η επιρροή και η εποπτεία που ασκεί ο εργαζόμενος πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ; .....  | 45 |
| 5.17 Θεωρείτε ότι η αποτελεσματικότητα και η πειθώ που έχει ο εργαζόμενος πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ; .....   | 46 |
| 5.18 Θεωρείτε ότι οι συνθήκες εργασίας πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ; .....  | 46 |
| 5.19 Ποια είναι τα δυνατά σημεία της ΑΑΔΕ στο πεδίο του ελέγχου, τα οποία θεωρείτε ότι πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχειρησιακή στρατηγική για τον έλεγχο; .....                                      | 47 |
| 5.20 Εντοπίζετε αδυναμίες στο εσωτερικό της ΑΑΔΕ αναφορικά με το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό οι οποίες θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων; ..... | 48 |
| 5.21 Ποιες ευκαιρίες εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ για το πεδίο του φορολογικού ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό; .....  | 51 |
| 5.22 Ποιες απειλές εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνητική πρόκληση για το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό; .....                    | 52 |
| 5.23 Πόσο σημαντική θεωρείτε την επένδυση στις ικανότητες του ελεγκτικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της φορολογικής διοίκησης; .....  | 53 |
| 5.24 Αντιλαμβάνεστε τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εστιάσει στη διαχείριση των ικανοτήτων των ελεγκτών σε διάφορες λειτουργίες της.....              | 54 |
| 5.25 Τελικά, συμφωνείτε με το περιεχόμενο του Νόμου 4778 / 2021 σχετικά με το νέο μισθολόγιο της ΑΑΔΕ; .....   | 56 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....   | 57 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....   | 59 |



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της εργασίας αυτής επομένως είναι η μελέτη του νόμου Ν. 4778 / 2021 μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, η σύνδεση των αποδοχών των υπαλλήλων με το νέο σύστημα αξιολόγησης και η εφαρμογή του στην πράξη.

Η ανταγωνιστικότητα και ο ανταγωνισμός είναι δύο βασικοί παράγοντες που δημιουργούν και διαμορφώνουν τις αγορές. Το πρώτο ορίζεται ως η ικανότητα μιας χώρας, ενός κλάδου (τομέα) ή μιας εταιρείας να εμπορεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες σε εγχώριες και διεθνείς αγορές. Έχει κυρίως νόημα κατά τη διεξαγωγή συγκριτικών αξιολογήσεων και διαμορφώνεται και κρίνεται από τους καταναλωτές επειδή οτιδήποτε επηρεάζει τη συμπεριφορά, τις αντιλήψεις ή τα γεγονότα τους επηρεάζει την ανταγωνιστική απόδοση. Ο ανταγωνισμός, από την άλλη, ορίζεται ως ένα δυναμικό περιβάλλον στο οποίο οι καινοτόμες και μιμητικές συμπεριφορές ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη θέση των «παικτών» της αγοράς. Είναι ολοένα και πιο ξεκάθαρο ότι σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ανταγωνιστικές επιδόσεις είναι «προαπαιτούμενο» για την επιβίωση. Πιθανή ανακατάταξη στο πλαίσιο των εργασιών της αγοράς, με αποτέλεσμα την ανταγωνιστική απόδοση κ.λπ.

Η εργασία αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια κάθε ένα από τα οποία μελετάει και από μια διαφορετική οπτική το υπό μελέτη ζήτημα.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας έγινε ανάλυση της έννοιας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα η μελέτη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ).

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το μισθολόγιο της ΑΑΔΕ και η αλλαγές που έχει επιφέρει ο Νόμος 4778 / 2021. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας μελετήθηκε η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα του ερευνητικού μέρους αυτής.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Η ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε)

## 1.1 Η έννοια και η αποστολή της δημόσιας διοίκησης

Έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες των πολιτών για ασφάλεια, υγεία, δικαιοσύνη, εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη, το κράτος έχει δημιουργήσει ένα πολύ μεγάλο εύρος υπηρεσιών και το οργάνωσε σύμφωνα με κάποιες αρχές. Αυτές οι υπηρεσίες απαρτίζουν τη δημόσια διοίκηση. Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η δημόσια διοίκηση δίνει υπηρεσίες εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα, συνεπικουρεί σε όλες εμπορικές δραστηριότητες, μεριμνά για τη δημόσια υγεία, παρέχει ιατρική κάλυψη, ασχολείται με την εκτέλεση των δημοσίων έργων, ασχολείται με την είσπραξη των δημοσίων εσόδων, παρέχει μέτρα ασφάλειας και τάξης, δημιουργεί υποδομές ανάπτυξης και τα λοιπά<sup>1</sup>.

Ως εκ τούτου, η δημόσια διοίκηση θεωρείται ένα σύνολο διοικητικών υπηρεσιών και φορέων που ενσωματώνονται στις διοικητικές λειτουργίες του κράτους για την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών. Τα κύρια χαρακτηριστικά του κράτος είναι καταρχήν η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και επίσης η διενέργεια δημόσιων εξουσιών που σχετίζονται με το κράτος και τις λειτουργίες του.

Ως δημόσια υπηρεσία θεωρείται κάθε λειτουργία δημόσιου νομικού ή φυσικού προσώπου στην υπηρεσία δημόσιας υπηρεσίας, σκοπός της οποίας είναι η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

---

<sup>1</sup> Τσουντας Κ., Τριανταφυλλοπούλου Α., (2010), Η οργάνωση και οι λειτουργίες της κεντρικής διοίκησης & της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Παπαζήση

Η δημόσια διοίκηση είναι ιεραρχικά υποταγμένη στην εκάστοτε κυβέρνηση. Η κυβέρνηση χρησιμοποιεί τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εφαρμόσει τις αποφάσεις της και να επιβάλει τις πολιτικές που λαμβάνει.

Η δημόσια διοίκηση χωρίζεται σε εκτελεστικά τμήματα με οργανωτικά και λειτουργικά κριτήρια. Σύμφωνα με τα οργανικά πρότυπα, η δημόσια διοίκηση αποτελείται από όλους τους φορείς δημόσιας διοίκησης που έχουν τη νομική μορφή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου<sup>2</sup>.

Επιπλέον, οι κατηγορίες της δημόσιας διοίκησης είναι οι εξής: α) με περιορισμούς, β) εκ των προτέρων και γ) παρέχοντας ρυθμίσεις στις αγορές.

Η διοίκηση μέσω περιορισμών είναι η κυρίαρχη διοικητική αντίληψη, που εφαρμόζεται μέσω της εκτελεστικής εξουσίας, της οποίας οι αρμοδιότητες είναι η διατήρηση της έννομης τάξης και της προστασίας των πολιτών καθώς και η συλλογή των φόρων. Η υγεία, η πρόνοια και η ρύθμιση είναι εκτελεστικές εξουσίες για τον καθορισμό σχεδίων και στόχων, που ασκούνται από την κυβέρνηση. Τέλος, όταν στόχος της διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, αυτό αποκαλείται συναλλαγή.

Τέλος, όταν η εκτελεστική εξουσία μεταβιβάζεται από το επάγγελμα, η δημόσια διοίκηση οργανώνεται οριζόντια, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες.

## **1.2 Λειτουργία και αρμοδιότητες της Α.Α.Δ.Ε**

Η Ανεξάρτητη Δημόσια Φορολογική Υπηρεσία (ΑΑΔΕ) είναι ένας ανεξάρτητος φορέας αρμόδιος για την είσπραξη των δημοσίων εσόδων στην Ελληνική Δημοκρατία. Συστάθηκε το 2017 για να αντικαταστήσει τη ΓΓΔΕ. Την εποπτεία

---

<sup>2</sup> Τσουντας Κ., Τριανταφυλλοπούλου Α., (2010), Η οργάνωση και οι λειτουργίες της κεντρικής διοίκησης & της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Παπαζήση

της δεν την έχει η ελληνική κυβέρνηση, αλλά το ελληνικό κοινοβούλιο. Όργανο διοίκησης της ΑΑΔΕ είναι ο Διοικητής και ένα πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν ο Πρόεδρος και άλλα τέσσερα μέλη. Υπάρχει και σύμβουλος.

Έργο της Ανεξάρτητης Υπηρεσίας Δημοσίων Εσόδων είναι να βρίσκει, να πιστοποιεί και να εισπράττει φορολογικά, τελωνειακά και άλλα δημόσια έσοδα που σχετίζονται με τα καθήκοντά της<sup>3</sup>.

Η Αρχή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολούθηση και έλεγχος προόδου της είσπραξης των δημοσίων εσόδων
- Αποφασιστική συμμετοχή στην προσπάθεια της μείωσης της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας
- Έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, ανακοινώσεων, που σχετίζονται γενικά με την εφαρμογή φορολογικών, τελωνειακών και άλλων διατάξεων
- Προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των καταναλωτών, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της λειτουργίας των αγορών<sup>4</sup>.
- Διενέργεια φορολογικών και τελωνειακών ελέγχων
- Ανακάλυψη φοροδιαφυγής, φορολογικής απάτης και παραοικονομίας και καταλογισμός φοροδιαφυγής και φορολογητέου υλικού.
- Εντοπισμός και πάταξη της διαφθοράς στο δημόσιο
- Επίβλεψη και συντονισμός της ελεγκτικής διαδικασίας<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.aade.gr/menoy/aade/apostoli-armodiotites>

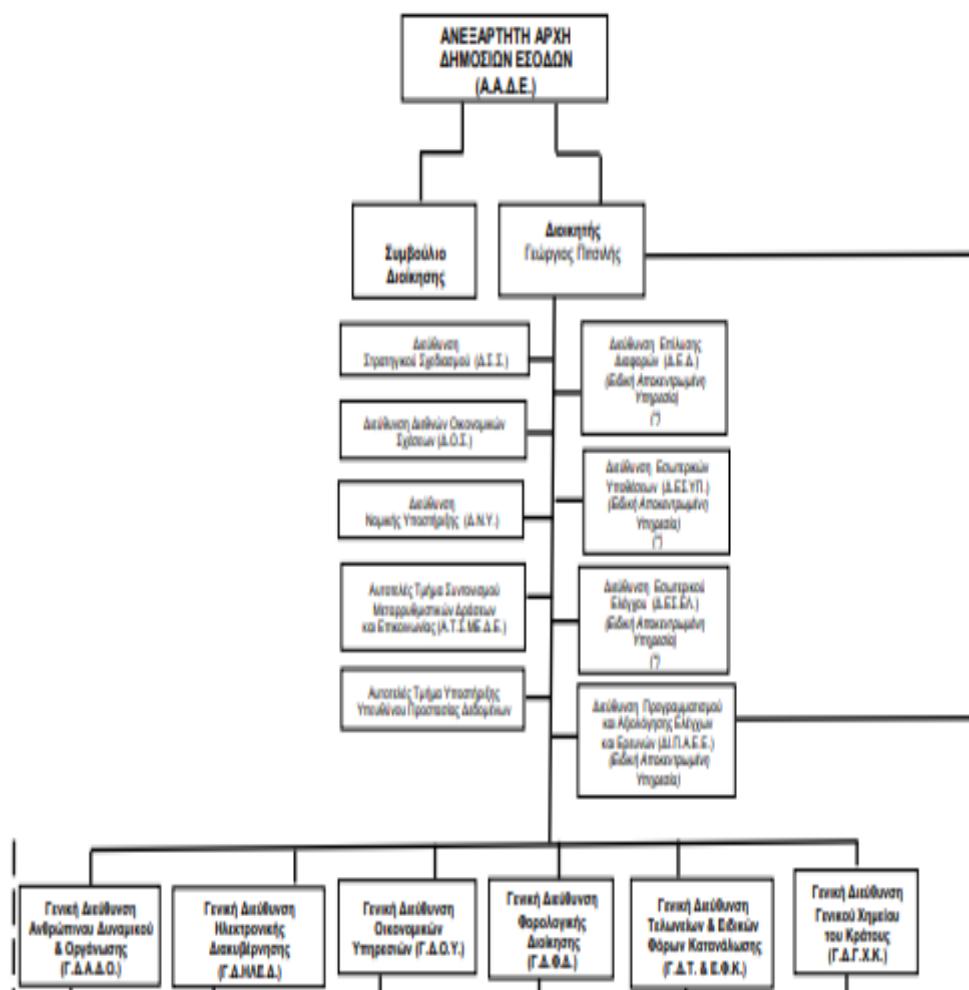
<sup>4</sup> <https://www.aade.gr/menoy/aade/apostoli-armodiotites>

<sup>5</sup> <https://www.aade.gr/menoy/aade/apostoli-armodiotites>

- Η ανάπτυξη, ενημέρωση, διατήρηση, λειτουργία και χρήση εφαρμογών Π.Σ ή η προμήθεια τους, για την απρόσκοπτη τέλεση των υπηρεσιών της
- Καθορίζει τη στρατηγική τεχνολογίας της με βάση το προγραμματισμό και την ανάπτυξη εφαρμογών ΤΠΕ και υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης<sup>6</sup>.

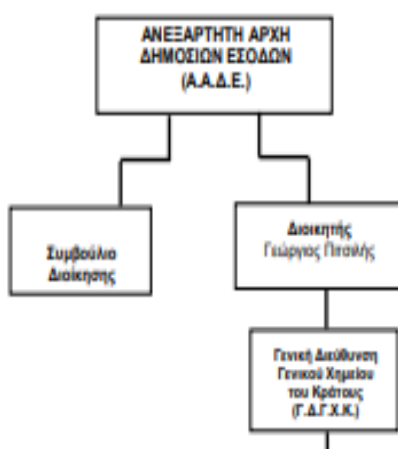
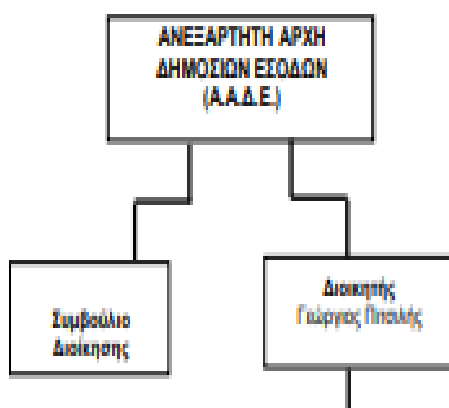
### 1.3 Οργανόγραμμα της Α.Α.Δ.Ε

Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα διοίκησης της Α.Α.Δ.Ε.



<sup>6</sup> <https://www.aade.gr/menoy/aade/apostoli-armodiotes>





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΤΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ Α.Α.Δ.Ε ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 4778 / 2021**

### **2.1 Το προηγούμενο καθεστώς πληρωμής των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ**

Ειδικότερα η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων παρουσίασε μείωση του προσωπικού της το 2018, που παρέμεινε πάνω από 4% χαμηλότερο από τον στόχο των 12.000, σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το εν λόγω πρόβλημα, σύμφωνα με το Bloomberg<sup>7</sup>, οφείλεται στο ότι οι επιτυχόντες στις αιτήσεις για πρόσληψη, τελικά τις απορρίπτουν, κάτι που πιθανότατα οφείλεται στους μισθούς που προσφέρονται.

Οι λόγοι για το έλλειμμα περιλαμβάνουν συνεχιζόμενες καθυστερήσεις προσλήψεων εφοριακών/τελωνείων και υψηλότερα του αναμενόμενου ποσοστά κύκλου εργασιών (κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων), αλλά και λόγω του σχετικά υψηλού ποσοστού απόρριψης προτάσεων της ΑΑΔΕ στους επιτυχόντες.

### **2.2 Οι αλλαγές του νόμου 4778 / 2021**

Το νέο μισθολόγιο των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Υπηρεσίας Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) τίθεται σε ισχύ από την 1η Ιουνίου 2021, με την επιφύλαξη ψήφισης από τη Βουλή του ν. 4778/2021. Βάσει του νόμου, ο μηνιαίος μισθός του εργαζομένου θα καθορίζεται με βάση όχι μόνο την προϋπηρεσία

---

<sup>7</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-28/greece-has-a-tax-collection-problem-recruiting-tax-collectors>

και την οικογενειακή κατάσταση ή το μορφωτικό επίπεδο, αλλά και την εργασία και τις αρμοδιότητες κάθε θέσης. Έχουν θεσπιστεί ειδικοί μισθοί που κυμαίνονται από 100 έως 2.200 ευρώ, ενώ τα επιδόματα για απομακρυσμένες παραμεθόριες περιοχές μπορούν να αυξηθούν στα 500 ευρώ το μήνα. Επιπλέον, το νέο μισθολόγιο εισάγει ανταμοιβές επιτευγμάτων.

Μεταξύ άλλων στο νομοσχέδιο προβλέπονται τα ακόλουθα:

- Στο νέο μισθολόγιο περιλαμβάνονται μόνιμοι και δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι που υπηρετούν στην ΑΑΔΕ, υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου και ορισμένου χρόνου και μετακλητοί υπάλληλοι και σύμβουλοι και συνεργάτες περιφερειάρχη τους<sup>8</sup>.
- Δεν ανήκουν ο διοικητής της Α.Α.Δ.Ε., ο πρόεδρος της Α.Α.Δ.Ε., τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι εμπειρογνώμονες.
- Ο σταθερός μηνιαίος μισθός ενός υπαλλήλου περιλαμβάνει βασικό μισθό, μπόνους και παροχές, ειδικές αποζημιώσεις και προσωπικές διαφορές.

Ειδικότερα, οι υπάλληλοι, οι οποίοι υπάγονται στο νέο μισθολόγιο κατατάσσονται ως εξής:

Α. Στη μισθολογική κλίμακα του βασικού μισθού, ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης του υπαλλήλου και την εμπειρία υπηρεσίας του στο δημόσιο ίδρυμα.

Β. Στο πτυχίο εργασίας (Β.Θ.Ε.), σύμφωνα με την εργασία (Θ.Ε.).

Η κατάταξη ενός εργαζομένου στους βαθμούς αμοιβής και τους βαθμούς εργασίας δεν επηρεάζεται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η θέση του.

---

<sup>8</sup> Νόμος 4778 / 2021 , <http://www.publicrevenue.gr/elib/view?d=/gr/act/2021/4778>

Αρχικά, ο μηνιαίος βασικός μισθός για το ΜΚ 1 της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης είναι πλέον 780 ευρώ.

Μηνιαίος βασικός μισθός για λοιπά Μ.Κ.Σ. Η σύνθεση αυτής της κατηγορίας είναι το ποσό που παράγεται προσθέτοντας στα αμέσως προηγούμενα Μ.Κ. 780 ευρώ πολλαπλασιαζόμενο με συντελεστή 0,0551. Το προστιθέμενο ποσό στρογγυλοποιείται στο πλησιέστερο Ευρώ.

Ο βασικός μισθός για τα Μ.Κ. 1 στις κατηγορίες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δ.Ε.), τεχνικής εκπαίδευσης (Τ.Ε.) και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Π.Ε.) προσδιορίζεται πολλαπλασιάζοντας το ποσό των 780 ευρώ με τον ακόλουθο παράγοντα, στρογγυλοποιημένο στην πλησιέστερη μονάδα ευρώ: Για Δ.Ε. Ο συντελεστής είναι 1,1, ο συντελεστής για ΤΕ είναι 1,33 και ο συντελεστής για ΠΕ είναι 1,44.

Επιπλέον, για τη στήριξη των οικογενειών των εργαζομένων, κατανέμονται μηνιαίες οικογενειακές παροχές ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, ως εξής:

Για υπαλλήλους με ανήλικα παιδιά ή παιδιά με αναπηρία τουλάχιστον 50% που τους εμποδίζει να κερδίζουν τα προς το ζην, οι παροχές ορίζονται σε 50 ευρώ για ένα παιδί, 70 ευρώ για δύο παιδιά, 120 ευρώ για τρία παιδιά, 170 ευρώ για τέσσερα παιδιά, κάθε άλλο παιδί προσθέτει εβδομήντα ευρώ<sup>9</sup>.

Οι οικογενειακές παροχές δεν ισχύουν για υπαλλήλους τέκνων με το ίδιο εισόδημα (είτε από επάγγελμα διαβίωσης είτε από άλλες πηγές και υποβολή δικών τους φορολογικών δηλώσεων) όταν το δηλωθέν εισόδημα υπερβαίνει το αφορολόγητο όριο. Στην περίπτωση αυτή διακόπτεται η καταβολή οικογενειακών επιδομάτων για το οικονομικό έτος κατά το οποίο διαπιστώνεται υπέρβαση του ανωτέρω ορίου. Αυτό το επίδομα ισχύει για παιδιά που γεννήθηκαν σε γάμο, βιολογικά, υιοθετημένα ή δεκτά, εάν είναι

---

<sup>9</sup> Νόμος 4778 / 2021, <https://www.taxheaven.gr/law/4778/2021>

άγαμα και ηλικίας κάτω των δεκαοκτώ ή δεκαεννέα ετών και εάν βρίσκονται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Ειδικότερα, για παιδιά που φοιτούν σε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό ίδρυμα μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δημόσιο ή ιδιωτικό, θα δίνεται μόνο ο ελάχιστος αριθμός διπλωμάτων, βραβείων εξαμήνου που προσφέρονται από κάθε φορέα εκπαιδευτικού ιδρύματος και σε καμία περίπτωση δεν υπερβαίνουν την ηλικία των είκοσι τεσσάρων ετών.

Για τη λήξη των παροχών, με την επιφύλαξη συμπλήρωσης των παραπάνω περιορισμών, ως ημερομηνία γέννησης του τέκνου θεωρείται η 31η Δεκεμβρίου του έτους γέννησης ή, στην περίπτωση μαθητή, η λήξη του σχολικού έτους.

Επιπλέον, τα επιδόματα για απομακρυσμένες περιοχές εξακολουθούν να κατανέμονται στους δικαιούχους στο ίδιο ποσό και με τους ίδιους όρους. Οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν επίσης επιδόματα για επικίνδυνη και ανθυγιεινή εργασία εάν πληρούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις. Η καταβολή αυτού του επιδόματος συνδέεται με την πραγματική εκτέλεση των καθηκόντων<sup>10</sup>:



Τέλος, σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς αξιολόγησης εργαζομένων, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην ετήσια διαδικασία αξιολόγησης, χορηγείται στους εργαζομένους το βραβείο επίτευξης στόχου.

Η δομή του νέου μισθολογίου περιγράφεται συνοπτικά στην παρακάτω εικόνα:

---

<sup>10</sup> Νόμος 4778 / 2021 <https://www.karagilanis.gr/epikairota/nomos-4778-2021-fek-26-a-19-02-2021.html>

| ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ              | ΝΕΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 1   | ΝΕΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ 2   |
|------------------------------------|--|--|
|                                    | καθαρή αύξηση  |  |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΑ                  | ΝΕΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΑ  | ΕΙΔΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ (περιλαμβάνει το επίδομα θέσης ευθύνης που καταβάλλεται με το ενιαίο μισθολόγιο) |
| ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ                          | ΕΙΔΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ (περιλαμβάνει το επίδομα θέσης ευθύνης που καταβάλλεται με το ενιαίο μισθολόγιο)<br>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΠΙΔΟΜΑ (ΕΦΟΣΟΝ ΔΙΚΑΙΟΥΤΑΙ) | ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΕΠΙΔΟΜΑ (ΕΦΟΣΟΝ ΔΙΚΑΙΟΥΤΑΙ)   |
| ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ - ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ | ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ - ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ   | ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ - ΕΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ   |

Πηγή: [www.aade.gr](http://www.aade.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 3.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης

Πολιτικοί επιστήμονες, νομοθέτες, εκπαιδευτικοί, στελέχη επιχειρήσεων, δικηγόροι, καταναλωτές —πρακτικά όλοι, φαίνεται μερικές φορές— ζητούν καλύτερη δημόσια διαχείριση. Για τους επιχειρηματίες, η ανάγκη είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι αισθάνονται ότι περιβάλλονται από κυβερνητικούς θεσμούς με τους οποίους απαιτείται από το νόμο να αλληλεπιδρούν<sup>11</sup>.

Αλλά ο ενθουσιασμός για καλή διακυβέρνηση είναι ένα πράγμα. Η κατανόηση της φύσης του, για να μην πω τίποτα για την επίτευξή του, είναι άλλο. Συχνά φαίνεται να υποθέτουμε ότι η αποτελεσματική διαχείριση στον δημόσιο τομέα έχει τις ίδιες βασικές ιδιότητες με την αποτελεσματική διαχείριση στον ιδιωτικό τομέα.

Εάν πράγματι η καλή διοίκηση επιχειρήσεων διαφέρει ποιοτικά από την καλή δημόσια διοίκηση, πρέπει να επανεξετάσουμε ορισμένες από τις προσδοκίες μας από τους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς και πολλές κοινές έννοιες της διευθυντικής απόδοσης και της κατάρτισης στην κυβέρνηση. Ως άτομα και ως πράκτορες των εταιρειών τους, οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να λειτουργούν

---

<sup>11</sup> Bowman S, James S. 2010, The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay, Review of Public Personnel Administration

χωρίς αυταπάτες ότι υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ της εργασίας τους και των καθηκόντων των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων<sup>12</sup>.

Για να συγκρίνουμε τη διαχείριση στους δύο τομείς, ας ξεκινήσουμε με έναν κοινό ορισμό και ένα παράδειγμα που οι επιχειρηματίες θα αναγνωρίσουν εύκολα. Η διοίκηση ορίζεται συνήθως με ορισμένους όρους ως «η επίτευξη του σκοπού μέσω της οργανωμένης προσπάθειας άλλων». Ένα στέλεχος επιχείρησης εκπληρώνει τον σκοπό της εταιρείας χτίζοντας και τροποποιώντας τις οργανωτικές δομές, τα συστήματα και τις σχέσεις μέσω των προσπαθειών των ανδρών και των γυναικών τους οποίους (ή αυτή) στρατολογεί<sup>13</sup>.

Ένα πολύ καλό μέτρο αποτελεσματικότητας, όπως όλοι γνωρίζουμε, είναι το κέρδος. Το γεγονός ότι το πρώτο πράγμα που περιμένουμε να κάνουν οι διευθυντές επιχειρήσεων είναι να διαχειρίζονται επικερδώς τις προσδοκίες μας από αυτούς από το τι κάνουν καθώς και από το πόσο σύντομα θα το κάνουν.

Ωστόσο, η διαχείριση στο δημόσιο τομέα ορίζεται και οριοθετείται, διαφέρει από την εταιρική διαχείριση σε πολλούς σημαντικούς τρόπους. Οι διευθυντές του δημόσιου τομέα πρέπει συχνά:

- Να αποδεχτούν στόχους που τίθενται από οργανισμούς διαφορετικούς από τους δικούς τους.

---

<sup>12</sup> Kellough, J. Edward, (2012), *Managing Human Resources to Improve Organizational Productivity: The Role of Performance Evaluation*, In *Public Personnel Management*, Elsevier

<sup>13</sup> Nigro, Lloyd G. and Edward Kellough, J.. (2000), *Civil Service Reform in Georgia: Going to the Edge?*, *Review of Public Personnel Administration*, Wiley



- Να λειτουργούν δομές σχεδιασμένες από ομάδες διαφορετικές από τις δικές τους.
- Να συνεργαστούν με άτομα των οποίων η σταδιοδρομία είναι από πολλές απόψεις εκτός του ελέγχου της διοίκησης.
- Να εκτελούν τους στόχους τους σε λιγότερο χρόνο από ότι επιτρέπεται στους αντίστοιχους μάνατζερς του ιδιωτικού τομέα.

Ο στόχος του δημόσιου υπαλλήλου κατά την ανάληψη των καθηκόντων του είναι να «κάνει τα πράγματα» με τέτοιο τρόπο ώστε όταν αυτός (ή αυτή) εγκαταλείψει το αξίωμα, θα έχει την ικανοποίηση του επιτεύγματος καθώς και την προοπτική να γίνει το αξίωμα υψηλότερο ή πιο χρήσιμο. στο μέλλον. Αυτή η προοπτική θα είναι αποτέλεσμα αυξημένου σεβασμού για την προσωπική του ικανότητα ή της συμμετοχής του σε σημαντικούς συνασπισμούς<sup>14</sup>.

### 3.2 Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Ο ορισμός για το HRM είναι ο ακόλουθος με βάση τον Boselie (2014) «Το HRM περιλαμβάνει αποφάσεις διοίκησης οι οποίες αλληλεπιδρούν με διάφορες πρακτικές που μαζί ορίζουν τη σχέση εργασίας και αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων επιτευγμάτων. Αυτοί οι σκοποί αφορούν σκοπούς απόδοσης που έχουν οριστεί και μετρηθεί με πολλούς τρόπους». Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Harvard του HRM, οι Beer, Boselie και Brewster (2015) συνδυάζουν αυτούς τους στόχους σε μια πολυδιάστατη κατασκευή απόδοσης. Η απόδοση δεν θεωρείται μόνο ως οργανωτική

---

<sup>14</sup> Riccucci, Norma M. and Thompson, Frank J, (2008), The New Public Management, Homeland Security, and the Politics of Civil Service Reform, Public Administration Review

αποτελεσματικότητα (που αντανακλά δείκτες οικονομικής απόδοσης και μέτρα παραγωγικότητας για παράδειγμα), αλλά και ως δημιουργία ευημερίας των εργαζομένων (που αντανακλάται σε ικανοποιημένους και υγιείς εργαζόμενους) και κοινωνική ευημερία (π.χ. ο αντίκτυπος ενός οργανισμού στην κοινωνία) .

Οι Delery και Doty (1996) κάνουν μια διάκριση μεταξύ τριών τρόπων στρατηγικής θεωρητικοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού – οικουμενικής (βέλτιστες πρακτικές), έκτακτης ανάγκης και διαμόρφωσης – επισημαίνοντας την καλύτερη πρακτική έναντι της βέλτιστης πρότασης στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού. Οι προσεγγίσεις βέλτιστης πρακτικής (καθολικές) βασίζονται στην έννοια του ενιαίου μεγέθους στο HRM. Οι προσεγγίσεις που ταιριάζουν καλύτερα (ενδεχομένως και διαμόρφωσης) είναι πιο περίπλοκες, τονίζοντας ότι το εσωτερικό και εξωτερικό οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζει τις επιλογές HRM, τα αποτελέσματα HRM και τη σχέση μεταξύ HRM και αποτελεσμάτων. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, απαιτεί μια βέλτιστη προσέγγιση στην οποία έχει σημασία το πλαίσιο<sup>15</sup>.

Σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση 104 εμπειρικών άρθρων σχετικά με την προστιθέμενη αξία του ανθρώπινου δυναμικού, οι Boselie, Dietz και Boon (2005) επικεντρώθηκαν σε άρθρα περιοδικών που χρησιμοποιούσαν μια λειτουργικοποίηση του HRM «πολλαπλών πρακτικών τύπου HRM». Σε αντίθεση, για παράδειγμα, με τις ψυχολογικές προσεγγίσεις στις εργασιακές σχέσεις, στις οποίες η εστίαση είναι κυρίως σε πρακτικές μεμονωμένων Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η πρόσληψη, το HRM θεωρείται μια δέσμη ή σύστημα πρακτικών που διαμορφώνει τις εργασιακές σχέσεις μέσα και γύρω από τους οργανισμούς. Μια δέσμη ή σύστημα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε έννοιες συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού υψηλής

---

<sup>15</sup> Nigro, Lloyd G. and Edward Kellough, J.. (2000), *Civil Service Reform in Georgia: Going to the Edge?*, Review of Public Personnel Administration, Wiley

δέσμευσης, συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και συστημάτων εργασίας υψηλής συμμετοχής που υπάρχουν από συνεκτικά και συνεπή σύνολα πρακτικών όπως επιλεκτική πρόσληψη και επιλογή, κοινωνικοποίηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, απόδοση αξιολόγηση και αμοιβή, αυτονομία εργαζομένων, ομαδική εργασία και σχεδιασμός εργασίας. Η εσωτερική ή οριζόντια προσαρμογή υποδηλώνει ότι η ευθυγράμμιση μεμονωμένων πρακτικών HR μέσα σε ένα πακέτο ή σύστημα ενισχύει την απόδοση του οργανισμού. Οι προσεγγίσεις του συστήματος HR εφαρμόζονται γενικά στην έρευνα ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

### **3.3 Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση**

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση θεωρεί ότι η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει γενικά όλους όσους απασχολούνται σε μη εμπορικές οντότητες που χρηματοδοτούνται από το κράτος. Αυτές οι οντότητες μπορεί να κυμαίνονται από κυβερνητικά γραφεία και υπηρεσίες έως φορείς και αρχές με διαφορετικούς βαθμούς ομοιομορφίας, τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο, και περιλαμβάνουν εκείνες σε μη κερδοσκοπικές υπηρεσίες όπως η υγεία και η εκπαίδευση που χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου ή ως επί το πλείστον από το δημόσιο. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει λειτουργίες όπως σχεδιασμός, πρόσληψη και επιλογή, διαχείριση απόδοσης, εκπαίδευση, αποζημίωση και εργασιακές σχέσεις. Οι βασικές προκλήσεις της διαχείρισης των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την παρακίνηση και την αποζημίωση των δημοσίων υπαλλήλων για την επιβράβευση του πάθους για δημόσια υπηρεσία, τη διαχείριση των πολιτικών ρόλων των δημοσίων υπαλλήλων και την πολιτική ανταπόκρισή τους, την επιλογή

σημαντικών ταυτοτήτων για την επίτευξη εκπροσώπησης και διαφορετικότητας και τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν την ατομική και οργανωτική απόδοση<sup>16</sup>.

Το κίνητρο και η αποζημίωση επικεντρώνονται σε αυτό που δεσμεύει τα άτομα με οργανισμούς και δίνει ενέργεια σε αυτά τα άτομα. Μια προσέγγιση, εμπνευσμένη από ορθολογική επιλογή, προσδιορίζει το προσωπικό συμφέρον και τα εξωτερικά κίνητρα, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών με βάση την απόδοση, της παρακολούθησης και της επιτήρησης για τη διαχείριση των εργαζομένων. Μια δεύτερη προσέγγιση, εμπνευσμένη από τη θεωρία του αυτοκαθορισμού, εστιάζει στον αλτρουισμό και τις προκοινωνικές αξίες και δίνει προτεραιότητα στα εγγενή κίνητρα, τον σχεδιασμό εργασίας και την προσεκτική επιλογή για να καλλιεργήσει το πάθος για δημόσια υπηρεσία. Μια βασική πρόκληση είναι να εντοπιστούν και να καλλιεργηθούν άτομα με κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας και να επιβραβευτεί η ικανότητα και το πάθος για δημόσια υπηρεσία. Η επιλογή και η καλλιέργεια όσων έχουν πάθος για δημόσια υπηρεσία περιλαμβάνει τη μέριμνα ώστε οι πολιτικές και οι πρακτικές αποζημίωσης να μην παραγκωνίζουν τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας<sup>17</sup>.

Μια πρόσθετη πρόκληση επικεντρώνεται στους πολιτικούς ρόλους των δημοσίων υπαλλήλων στην κυβέρνηση και στον βαθμό στον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται πολιτικά. Η επιλογή δημοσίων υπαλλήλων βάσει αξίας, με ξεχωριστές δομές σταδιοδρομίας για πολιτικούς και δημόσιους υπαλλήλους, συνδέεται γενικά με αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση και οικονομική ανάπτυξη, με ορισμένες σημαντικές εξαιρέσεις. Τα καθήκοντα, οι αντιλήψεις για τους ρόλους και η συμπεριφορά της ανώτερης δημόσιας υπηρεσίας εξαρτώνται από την ιστορική παράδοση και

---

<sup>16</sup> Riccucci, Norma M. and Thompson, Frank J, (2008), *The New Public Management, Homeland Security, and the Politics of Civil Service Reform*, *Public Administration Review*

<sup>17</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσεις Μπένου

την πολιτική κουλτούρα και από δομικά χαρακτηριστικά, όπως η παρουσία ή η απουσία πολιτικών συμβούλων και η υποστήριξη που λαμβάνουν ή χρειάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι πέρα από την κυβέρνηση από πελάτες και ομάδες συμφερόντων. Ο ρόλος των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται επίσης από την εξειδίκευσή τους και την ικανότητα των πολιτικών διορισμένων. Συστήματα που ενθαρρύνουν πιο σαφείς πολιτικούς ρόλους για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους δεν φαίνεται να θυσιάζουν το δημόσιο συμφέρον. Η προετοιμασία των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων για αυτούς τους ρόλους είναι μια κρίσιμη πρόκληση για τους ανθρώπινους πόρους. Οι αρχές χρησιμοποιούν επίσης εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού για να αυξήσουν την πολιτική ανταπόκριση, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της πειθαρχίας και των αλλαγών στην ασφάλεια της θητείας των δημοσίων υπαλλήλων.

Καθώς έννοιες όπως οι δεξιότητες και οι ικανότητες αποκτούν πολιτική σημασία, η εκπροσώπηση γίνεται μια άλλη βασική πρόκληση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση. Η παθητική εκπροσώπηση είχε μεγάλο αντίκτυπο τόσο στις δυτικού τύπου δημοκρατίες όσο και στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Η παθητική εκπροσώπηση έχει συμβολικά αποτελέσματα και μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στη γραφειοκρατία, καθιστώντας τη γραφειοκρατική δράση πιο νόμιμη στα μάτια των μειονοτικών κοινοτήτων. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι της μειοψηφίας μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα άμεσα - για παράδειγμα, επηρεάζοντας την εφαρμογή μιας πολιτικής - ή έμμεσα - για παράδειγμα, επηρεάζοντας πελάτες μειοψηφίας να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή επηρεάζοντας γραφειοκράτες συναδέλφους που δεν ανήκουν στη μειοψηφία να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή επηρεάζοντας την οργανωτική πολιτική. Η ενεργή εκπροσώπηση μπορεί επομένως να επηρεάσει τη συνολική απόδοση της δημόσιας υπηρεσίας. Η εκπροσώπηση διαμεσολαβείται από έναν αριθμό μεταβλητών, όπως η διακριτικότητα, η

εξέχουσα ταυτότητα, η αποστολή του φορέα, η κοινωνικοποίηση, ο επαγγελματισμός και το διοικητικό επίπεδο μεταξύ άλλων. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων πρέπει επίσης να διαχειρίζονται την εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα, η οποία μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα<sup>18</sup>.

Η τελική πρόκληση, η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, καλύπτει όλες τις λειτουργίες και τα θέματα του δημόσιου ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών είναι ένας γεμάτος τομέας, γεμάτος πειράματα και δεν υπόκειται σε αξιολόγηση, που είναι μια μακροπρόθεσμη επιχείρηση. Ωστόσο, ορισμένες ριζικές μεταρρυθμίσεις έχουν αλλάξει ριζικά τους όρους των διαπραγματεύσεων για τις δημόσιες υπηρεσίες μεταξύ πολιτικών και δημοσίων υπαλλήλων. Η εισαγωγή «ριζικής» μεταρρύθμισης, όπως η κατά βούληση απασχόληση, υπονομεύει τη δέσμευση και αποτυγχάνει να παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα απόδοσης.

Εν ολίγοις, η δημόσια υπηρεσία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Μεγάλο μέρος της δουλειάς που κάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, είτε πρόκειται για δημόσια εκπαίδευση, παράδοση αλληλογραφίας, παροχή πυροσβεστικής ή αστυνομικής προστασίας, δημόσια συγκοινωνία, συντήρηση πάρκων και εγκαταστάσεων αναψυχής ή παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, αψηφά την αποτελεσματική μηχανοποίηση. Η δημόσια υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς ανθρώπινη δράση. Αυτή η παρατήρηση έχει τουλάχιστον δύο σημαντικές επιπτώσεις που θέλω να εξερευνήσω. Το πρώτο είναι, για να διακινδυνεύσουμε να δηλώσουμε το αυτονόητο, είναι επιτακτική ανάγκη να διαχειριζόμαστε καλά τους δημόσιους υπαλλήλους.

Φυσικά, η καλή διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι μια άπιαστη ιδέα, αλλά βασικά, αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων όντων. Αυτό συνεπάγεται, μεταξύ άλλων, ότι τα συμφέροντα των

---

<sup>18</sup> Χυτήρης Σ., (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις Interbooks

εργαζομένων θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να προωθούνται όταν είναι δυνατόν καθώς επιδιώκονται οργανωτικά συμφέροντα. Με άλλα λόγια, οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να ενσωματώνονται με αυτούς του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο εργατικό δυναμικό έχουν συμφέρον, για παράδειγμα, να εκτελούν ουσιαστική και απαιτητική εργασία. Έχουν επίσης συμφέρον, όπως οι εργαζόμενοι οπουδήποτε, να τους αναγνωρίζουν και να τους αντιμετωπίζουν δίκαια<sup>19</sup>.

Θα πρέπει να αναζητούμε συνεχώς τρόπους βελτίωσης της πρακτικής της δημόσιας διοίκησης. Προκύπτουν προβλήματα που απαιτούν προσαρμογές στα δημόσια συστήματα διαχείρισης προσωπικού. Ωστόσο, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες θα πρέπει να δίνουν έμφαση στη σύγχρονη σκέψη/θεωρία διαχείρισης και ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στα εγγενή κίνητρα, ειδικά για τους επαγγελματικούς υπαλλήλους του είδους που έχει η κυβέρνηση. Αντίθετα, ωστόσο, συνηθέστερα έχουμε μεταρρυθμίσεις που δίνουν έμφαση στον έλεγχο, τις απαγορεύσεις και τα εξωτερικά κίνητρα. Κατά συνέπεια, τα αξιοκρατικά συστήματα δημόσιας απασχόλησης δέχονται επίθεση.

### **3.4 Η ανάγκη αναμόρφωσης των στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα**

Σήμερα υπάρχει μια διάχυτη ανησυχία για τα είδη των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα που έχω σημειώσει μέχρι στιγμής, όχι μόνο λόγω των αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στους κρατικούς υπαλλήλους και τις οργανώσεις τους, αλλά επίσης, όπως είπα, επειδή παρακινούνται από

---

<sup>19</sup> Λαδόπουλος Ι., (1995), Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκησης επιχειρήσεων, εκδόσεις Το οικονομικό

πολιτικούς σκοπούς ή εύκολα λυγίζουν προς αυτούς. Υπάρχει άλλωστε πάντα ένα πολιτικό ενδιαφέρον για το πώς λειτουργεί το διοικητικό κράτος. Όπως γνωρίζουμε, η πολιτική υποστήριξη ήταν ουσιαστικά αδιαμφισβήτητη ως βάση για διορισμούς σε θέσεις δημοσίων υπαλλήλων από τη μεταπολίτευση και μετά στη χώρα μας και παραμένει το πρότυπο για τις θέσεις υψηλότερου επιπέδου. Το πατρонаρίσμα δημιουργεί υπευθυνότητα στην πολιτική εξουσία και φυσικά, οι πολιτικοί ηγέτες σε εκλεγμένες θέσεις θέλουν μια δημόσια γραφειοκρατία που να ανταποκρίνεται στις προτιμήσεις πολιτικής τους<sup>20</sup>.

Η γραφειοκρατική ανταπόκριση στις ατζέντες των πολιτικών βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι πολιτικές και τα προγράμματα που συνάδουν με αυτές τις ατζέντες εφαρμόζονται πιστά. Η ανταπόκριση στην πολιτική ηγεσία ενισχύεται καθώς ενισχύεται ο έλεγχος της γραφειοκρατίας και τα πολιτικά στελέχη συχνά επιθυμούν να επεκτείνουν αυτόν τον έλεγχο όσο το δυνατόν πιο κάτω από την ιεραρχία. Όμως, τα παραδοσιακά αξιολογικά συστήματα δημοσίων υπαλλήλων, από το σχεδιασμό τους, περιορίζουν τον πολιτικό έλεγχο της γραφειοκρατίας. Στο βαθμό που οι πολιτικοί θέλουν γενικά μεγαλύτερο πολιτικό έλεγχο επί των κρατικών υπαλλήλων, οι περιορισμοί στην πολιτική επιρροή που επιβάλλονται από τους παραδοσιακούς κανόνες δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να αρθούν ή να μειωθούν. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει πολιτικό ενδιαφέρον για τη μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούν στη μείωση της εποπτείας από μη κομματικές επιτροπές δημοσίων υπηρεσιών και εκείνες που αποσκοπούν στη μείωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

---

<sup>20</sup> Μαντάς Ν., (1992), Διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική



Δεν αποτελεί έκπληξη, ενώ τα πολιτικά και ιδεολογικά κίνητρα για τη μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν σημαντικές βάσεις για δράση, τα πακέτα μεταρρυθμίσεων συνήθως δεν επικοινωνούνται στο κοινό χρησιμοποιώντας αυτά τα επιχειρήματα. Αντίθετα, οι πολιτικοί παραπονιούνται για ληθαργικούς δημόσιους οργανισμούς που χρειάζονται αναζωογονητικούς και απείθαρχους γραφειοκράτες που χρειάζονται πειθαρχία ή απομάκρυνση, και μιλούν για την ανάγκη «εκσυγχρονισμού» της δημόσιας διοίκησης. Θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί, ωστόσο, πώς η ηλικία ενός συστήματος πρέπει απαραίτητα να είναι δείκτης της ποιότητάς του. Το αν ένα σύστημα δημόσιας υπηρεσίας είναι «μοντέρνο» ή αντανακλά τις πιο πρόσφατες μόδες στο σχεδιασμό του οργανισμού δεν θα πρέπει από μόνο του να καθορίζει την αξία του. Μια πιο κατάλληλη δοκιμή είναι εάν οι αρχές που διέπουν το σύστημα είναι υγιείς και εάν προωθεί την αποτελεσματική και δίκαιη απόδοση των βασικών λειτουργιών διαχείρισης προσωπικού, όπως η πρόσληψη, η προαγωγή, η αποζημίωση και η πειθαρχία<sup>21</sup>.

Οι αρνητικές στάσεις απέναντι στους δημόσιους υπαλλήλους που υπάρχουν σήμερα αντηχούν σε μεγάλο μέρος της κοινωνίας. Σκεφτείτε για λίγο την παρούσα κατάσταση των συνδικάτων δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές οι οργανώσεις υπάρχουν για να προωθούν τα συμφέροντα των δημοσίων υπαλλήλων. Αλλά καθώς τα συνδικάτα προχωρούν, τα συνδικάτα εργαζομένων είναι από τα πιο αδύναμα σε λειτουργία. Δεν διαπραγματεύονται για τις αμοιβές ή τα επιδόματα, πράγματι, το φάσμα των θεμάτων στο χώρο εργασίας ή των συνθηκών εργασίας που είναι διαπραγματεύσιμα ορίζεται στενά, ενώ προστατεύονται τα προνόμια της διοίκησης. Είναι αυτό ένα πλαίσιο που εκλιπαρεί για περαιτέρω καταστολή

---

<sup>21</sup> Μπουραντάς Δ., (2001), Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου

της συνδικαλιστικής δραστηριότητας; Η απάντηση είναι ναι, προφανώς, στα μάτια της τρέχουσας διοίκησης η οποία έχει εκδώσει εκτελεστικά εντάλματα που

1. Περιορίζουν τη χρήση του χώρου γραφείων και τον χρόνο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπάλληλοι των συνδικάτων για συνδικαλιστικές δραστηριότητες ενώ βρίσκονται σε υπηρεσία,
2. Μειώνουν περαιτέρω το φάσμα των θεμάτων που υπόκεινται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις και
3. Περιορίζουν τα δικαιώματα των ομοσπονδιακών εργαζομένων να ασκήσουν έφεση για αρνητικές πειθαρχικές ενέργειες. Είναι αυτά τα είδη μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται για να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά η γραφειοκρατία<sup>22</sup>

Όπως ήδη αναφέρθηκε ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο συνέπειες που απορρέουν από την ένταση της εργασίας και τον εξαιρετικά επαγγελματικό χαρακτήρα του κυβερνητικού έργου. Ένα που έχω συζητήσει είναι το ενδιαφέρον για τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα και τις προσπάθειες μεταρρύθμισης αυτών των συστημάτων. Το άλλο είναι μια πιο απλή αλλά όχι λιγότερο σημαντική ανησυχία. Τα πρότυπα για τη διαπίστευση αυτών των προγραμμάτων που εκδίδονται από τον ΑΣΕΠ ικανοποιούν μερικώς αυτόν τον στόχο ορίζοντας τομείς ικανοτήτων των υπαλλήλων ώστε να περιλαμβάνουν την «ικανότητα ηγεσίας και διαχείρισης στη δημόσια διακυβέρνηση». Θέλω να υποστηρίξω εδώ ότι όλοι πρέπει να υπερβούμε αυτό το πρότυπο για να συμπεριλάβουμε συγκεκριμένες τάξεις στην πολιτική και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Σήμερα οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τα θεμέλια της αξίας στη δημόσια απασχόληση. Θα πρέπει να γνωρίζουν την

---

<sup>22</sup> Μπουραντάς Δ., (2001), Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου

έννοια της ουδέτερης ικανότητας. Θα πρέπει να κατανοούν τις διαδικασίες πρόσληψης, εξέτασης και επιλογής εργαζομένων και τις νομικές απαιτήσεις για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και μη διάκριση. Θα πρέπει να κατανοούν την ανάλυση εργασίας, την ταξινόμηση και την αποζημίωση. Θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με θέματα που αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τη λειτουργία των συνδικάτων και τα δικαιώματα και τις ευθύνες των εργαζομένων σύμφωνα με το νόμο και το Σύνταγμα της Ελλάδος. Μεγάλο μέρος της δημόσιας διαχείρισης εστιάζεται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό, θέλω να επαναλάβω ότι η ακεραιότητα των συστημάτων δημόσιας διοίκησης είναι σημαντική, ειδικά όταν πρόκειται για τη διαχείριση των δημοσίων υπαλλήλων και τις διαδικασίες δημόσιας υπηρεσίας. Οι πολιτικοί, ιδιαίτερα τα εκλεγμένα στελέχη, μπορεί να επιδιώξουν να ενισχύσουν την εξουσία τους ή να επιδιώξουν μεταρρυθμίσεις για πολιτικούς, ιδεολογικούς ή συμβολικούς λόγους. Συνήθως, οι διοικητικές αλλαγές γίνονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το πλήρες φάσμα των πιθανών συνεπειών τους. Συχνά, προσανατολίζονται προς την αύξηση της πολιτικής επιρροής ή της διοικητικής εξουσίας. Αλλά η ανάθεση μεγαλύτερης διακριτικής ευχέρειας στους δημόσιους διευθυντές υποδηλώνει ότι πρέπει επίσης να διαθέτουμε μηχανισμούς για να διασφαλίσουμε ότι χρησιμοποιούν τη διακριτική τους ευχέρεια με υπευθυνότητα συμπεριλαμβανομένης της κεντρικής εποπτείας. Είναι σαφές ότι στο πλαίσιο ενός συστήματος μειωμένης προστασίας των εργαζομένων, υπάρχει επίσης μια σημαντικά αυξημένη ανάγκη οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές να ενεργούν με ηθικό τρόπο. Το πρόβλημα είναι να βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για τους δημόσιους διευθυντές να έχουν την απαιτούμενη ευελιξία για να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους οργανισμούς τους και την ταυτόχρονη

ανάγκη διασφάλισης δικαιοσύνης και ισότητας στη μεταχείριση των αιτούντων εργασία και των εργαζομένων<sup>23</sup>.

Δεδομένης της κεντρικής σημασίας των εργαζομένων στο έργο της κυβέρνησης και κατ' επέκταση των συστημάτων δημόσιας υπηρεσίας που έχουν δημιουργηθεί για την εφαρμογή της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να προσεγγίσουμε τη διοικητική μεταρρύθμιση προσεκτικά και συντηρητικά.

---

<sup>23</sup> Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Ανίκουλα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα εργασία εκτός από το αμιγώς θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει και ερευνητικό στο οποίο γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί η εφαρμογή του Νόμου 4778 / 2021 μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, η σύνδεση των αποδοχών των υπαλλήλων με το νέο σύστημα αξιολόγησης και η εφαρμογή του στην πράξη.

Για το σκοπό αυτό συντάχθηκε ειδικό ερωτηματολόγιο το οποίο και διαμοιράστηκε σε εργαζόμενους της ΑΑΔΕ ώστε να το απαντήσουν.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής google forms και στάλθηκε ηλεκτρονικά σε δείγμα 70 ατόμων εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν 56 ερωτώμενοι οι οποίοι και απάντησαν.

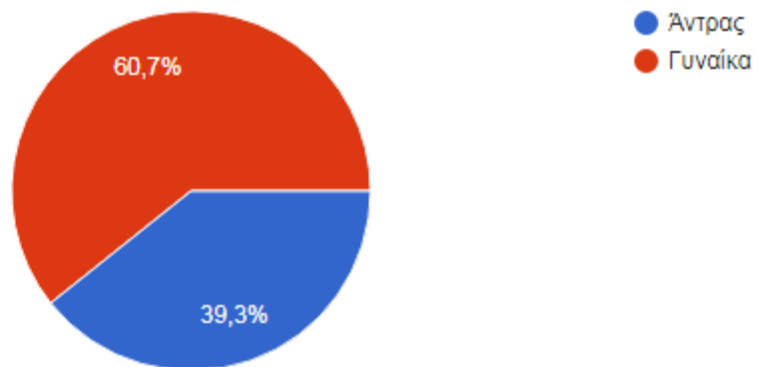
Οι ερωτώμενοι απάντησαν σε 25 ερωτήσεις σχετικές με το κατά πόσο αντιλαμβάνονται τις διατάξεις του Νόμου 4778 / 2021 μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, τη σύνδεση των αποδοχών των υπαλλήλων με το νέο σύστημα αξιολόγησης και η εφαρμογή του στην πράξη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Φύλο

Φύλο

56 απαντήσεις

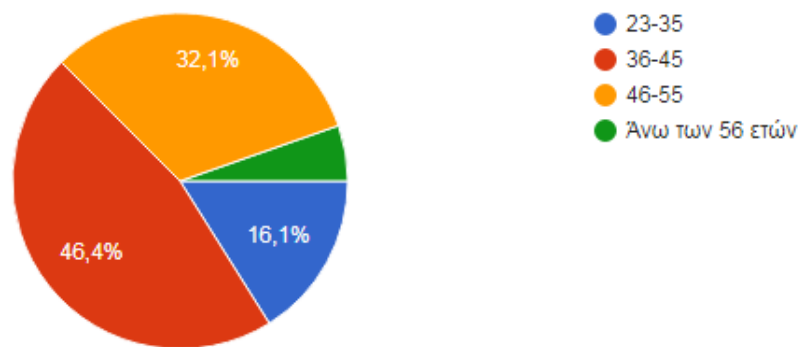


Το 60,7% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες ενώ το 39,3% αυτών ήταν άντρες.

### 5.2 Ηλικία

Ηλικία

56 απαντήσεις

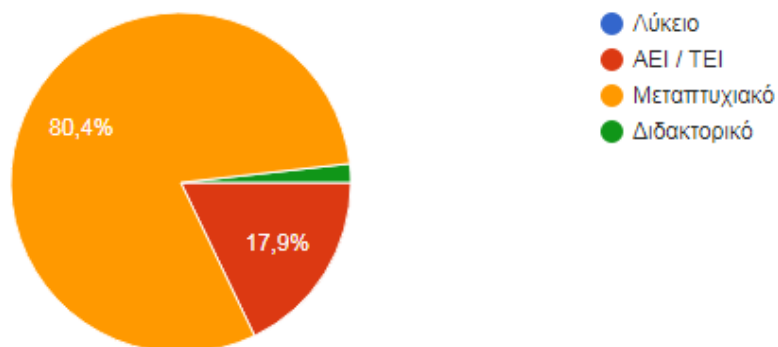


Το 46,4% των ερωτηθέντων ήταν ηλικίας 36 – 45 ετών, το 32,1% ήταν ηλικίας 46 -55 ετών και το 16,1% ήταν ηλικίας 23-35 ετών.

### 5.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης

56 απαντήσεις

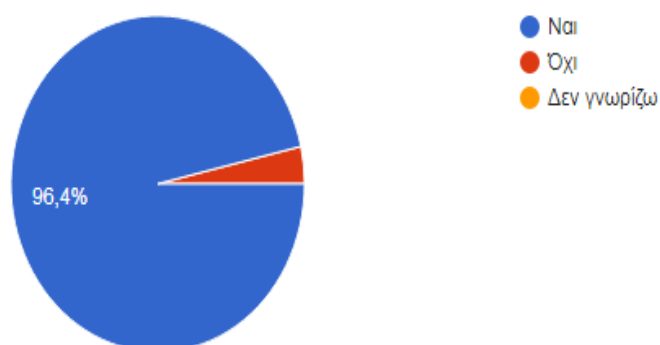


Το 80,4% των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών, ενώ το 17,9% των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ.

### 5.4 Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση αλλαγών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα;

Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση αλλαγών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα;

56 απαντήσεις

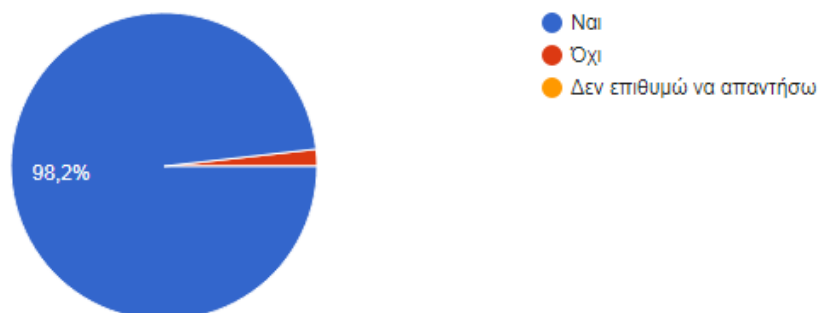


Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση αλλαγών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

## 5.5 Είστε υπέρ της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;

Είστε υπέρ της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;

56 απαντήσεις

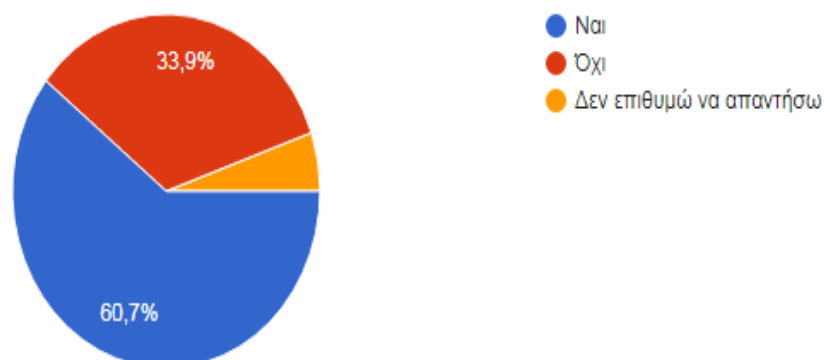


Επίσης και εδώ το 98,2% είναι υπέρ της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

## 5.6 Είστε υπέρ της σύνδεσης του μισθολογίου στο δημόσιο τομέα με την αξιολόγηση;

Είστε υπέρ της σύνδεσης του μισθολογίου στο δημόσιο τομέα με την αξιολόγηση;

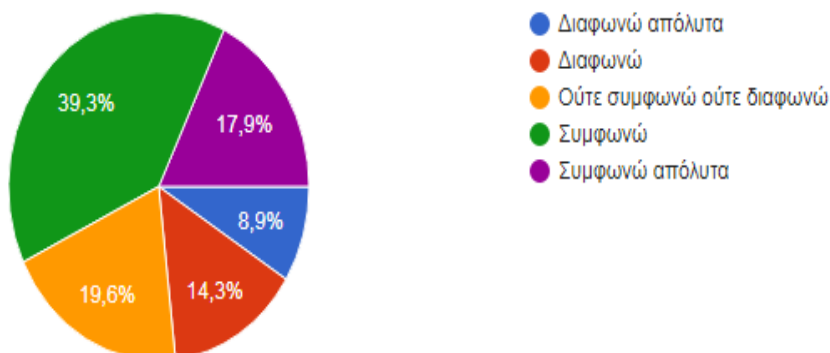
56 απαντήσεις



Το 60,7% δήλωσε ότι είναι υπέρ της σύνδεσης του μισθολογίου στο δημόσιο τομέα με την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντίθετα το 33,9% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

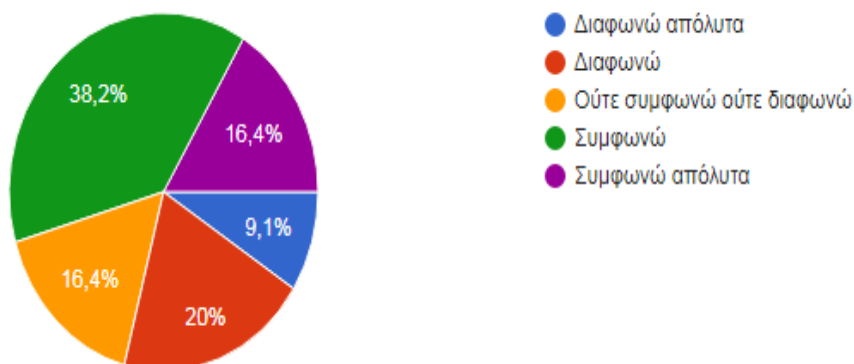


### 5.7 Πιστεύετε ότι ο ζήλος για αποτελέσματα και η αναλυτική σκέψη πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



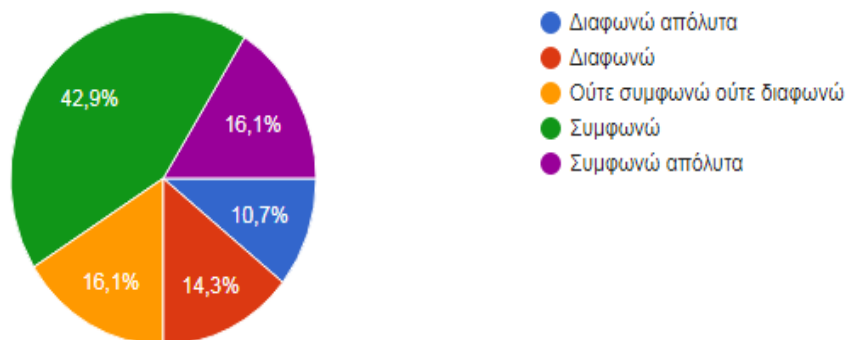
Το 23,2% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 19,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 57,2% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.8 Πιστεύετε ότι η ικανότητα στην επεξεργασία των πληροφοριών και στη διαχείριση δεδομένων πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



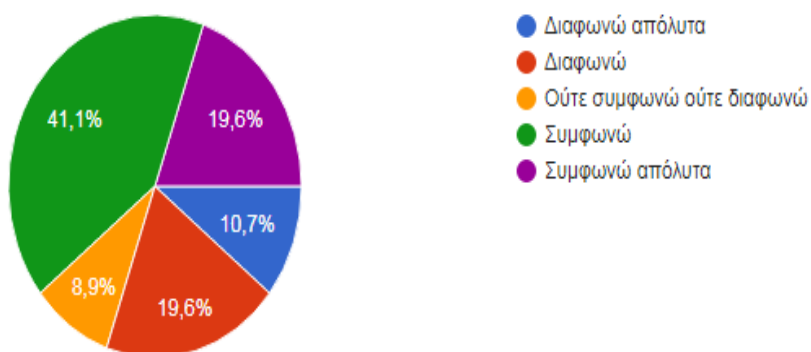
Το 29,1% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 16,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 54,6% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.9 Πιστεύετε ότι ο βαθμός κατανόησης φορολογικών θεμάτων πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



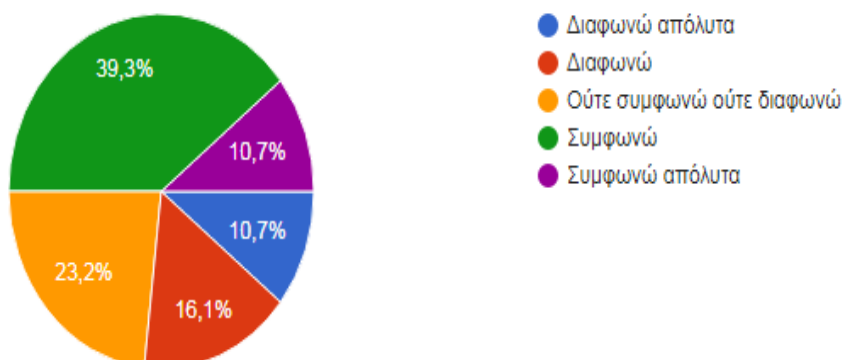
Το 25% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 16,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 59% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.10 Πιστεύετε ότι η αποτελεσματικότητα στην άσκηση του φορολογικού ελέγχου πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



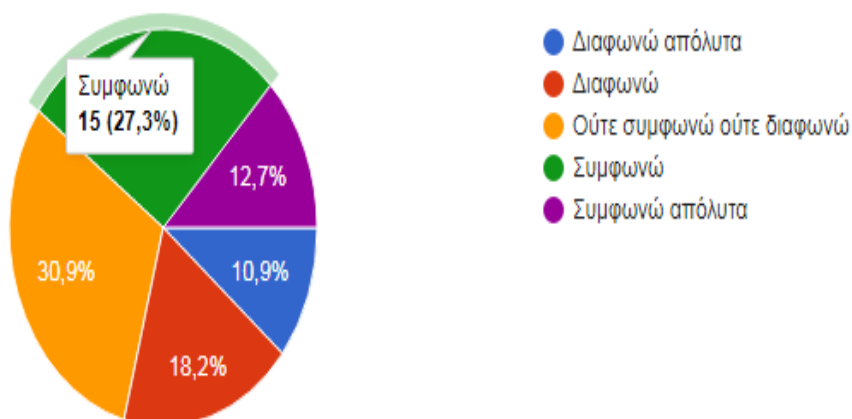
Το 30,3% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 8,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 60,7% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.11 Πιστεύετε ότι η γνώση προηγμένων μεθόδων ανάλυσης φορολογικών δεδομένων πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



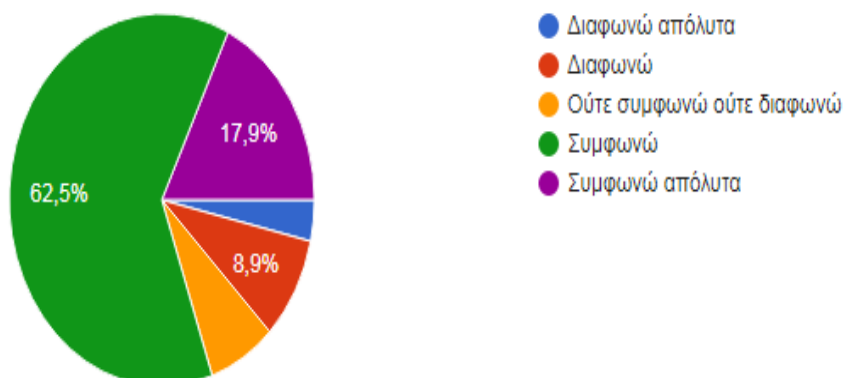
Το 26,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 23,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 50% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.12 Πιστεύετε ότι η γνώση της ψηφιακής οικονομίας πρέπει να συνδέεται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



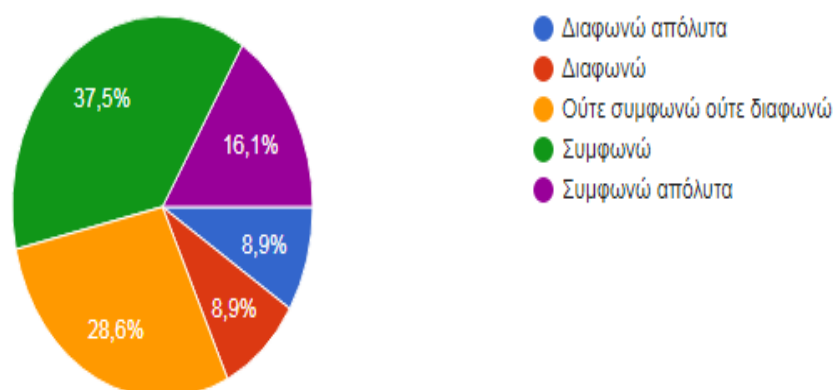
Το 29,1% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 30,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 40% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.13 Θεωρείτε ότι η γνώση και η εμπειρία του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ;



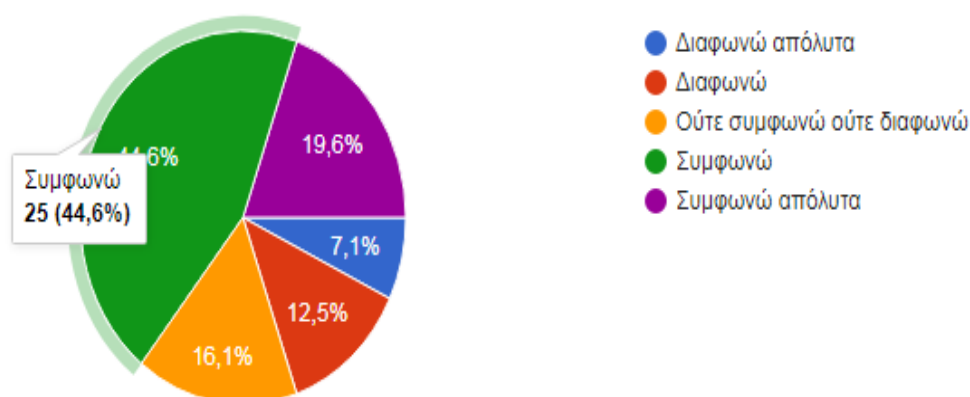
Το 13% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 80,4% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.14 Θεωρείτε ότι η πολυπλοκότητα και η δημιουργικότητα του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ;



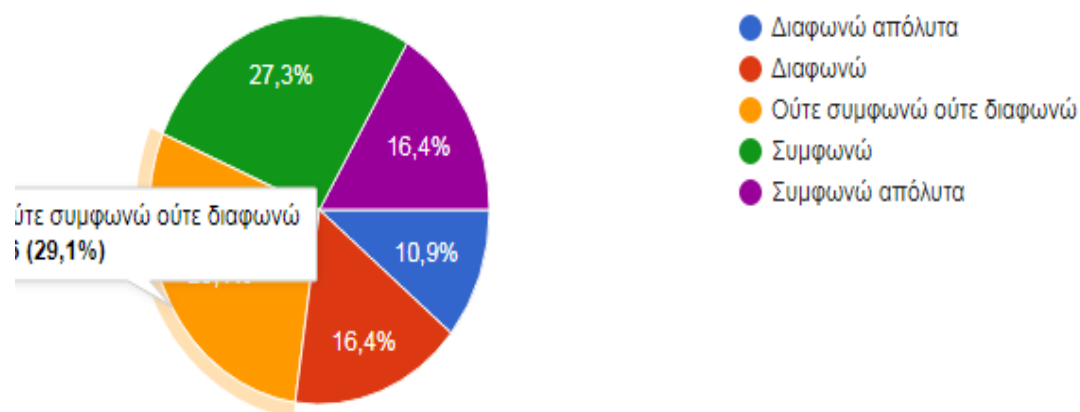
Το 17,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 28,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 53,6% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.15 Θεωρείτε ότι η κριτική σκέψη και η λήψη αποφάσεων του εργαζόμενου πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ;



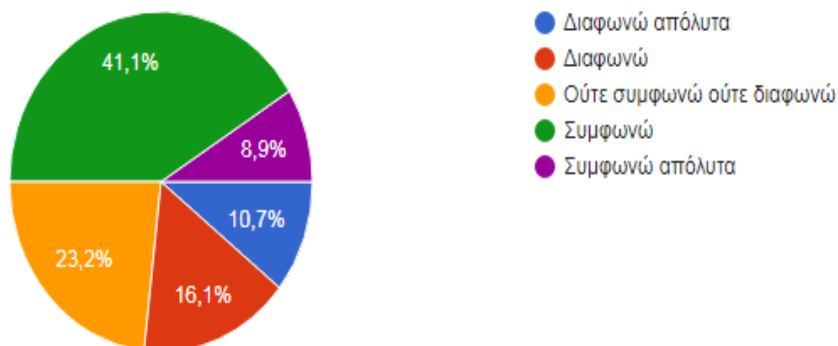
Το 19,6% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 16,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 64,2% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.16 Θεωρείτε ότι η επιρροή και η εποπτεία που ασκεί ο εργαζόμενος πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ;



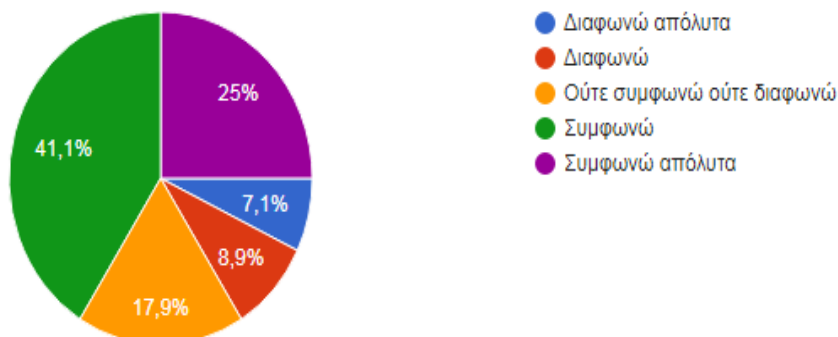
Το 27,3% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 29,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 43,7% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.17 Θεωρείτε ότι η αποτελεσματικότητα και η πειθώ που έχει ο εργαζόμενος πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του στην ΑΑΔΕ;



Το 26,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 23,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 50,3% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.18 Θεωρείτε ότι οι συνθήκες εργασίας πρέπει να συνδέονται με το μισθολόγιο του εργαζόμενου στην ΑΑΔΕ;



Το 16% των ερωτηθέντων διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, το 17,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την προσέγγιση αυτή. Τέλος, το 66,4% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

### 5.19 Ποια είναι τα δυνατά σημεία της ΑΑΔΕ στο πεδίο του ελέγχου, τα οποία θεωρείτε ότι πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχειρησιακή στρατηγική για τον έλεγχο;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Η άμεση πρόσβαση σε δεδομένα. Πείρα των υπαλλήλων. Αναβάθμιση - ψηφιοποίηση υπηρεσιών. Ανεξαρτησία διοίκησης.
- Ελάχιστοι υπάλληλοι με γνώσεις και όρεξη (το 25% του δυναμικού της) το οποίο δουλεύει κάτω από τις οδηγίες της Διοίκησης
- Η δυνατότητα συνδυαστικού ελέγχου
- Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται βάση δεδομένων και όχι ελεγκτών. Δηλαδή η αξιοποίηση των φορολογικών - οικονομικών στοιχείων και η συνδεσιμότητα με εξωτερικούς φορείς (π.χ τράπεζες) είναι επιτακτική
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Ηλεκτρονική συλλογή δεδομένων
- Τα νέα πληροφοριακά συστήματα
- Δεν βρίσκω δυνατό σημείο πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό
- Την οργανωτική δυνατότητα του υπαλλήλου η ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να προβάλλει αδυναμίες της υπάρχουσας δομής
- Νέα τεχνολογία
- Εμπειρία ετών στον έλεγχο, στελέχη με υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- Η άσκηση προληπτικών ελέγχων η οποία θα πρέπει να γίνεται πιο συχνά.
- Ικανά στελέχη
- Γνώση ανθρώπινου δυναμικού
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Οι ηλεκτρονικές διασταυρώσεις
- Κανένα
- Η δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία τραπεζικών λογαριασμών.
- Καταρτισμένο προσωπικό
- Ανθρώπινο δυναμικό, βάσεις δεδομένων
- Το ανθρώπινο δυναμικό της

- Τραπεζικές καταθέσεις έμμεσες τεχνικές έλεγχου
- Πρόσβαση σε δεδομένα από τρίτες πηγές π.χ τράπεζες
- Η πρόσβαση στην πληροφορία γενικώς
- Ψηφιοποίηση
- Δημιουργία ειδικής πλατφόρμας για υποβολή προτάσεων από τους ελεγκτές για τεχνικές και νομικές αδυναμίες και αστοχίες και για κριτήρια επιλογής για έλεγχο.
- Το έμπειρο προσωπικό
- Τα πληροφοριακά συστήματα
- Η ΑΑΔΕ διαθέτει κατά βάση προσωπικό με αυξημένα τυπικά προσόντα και πρέπει να αξιοποιηθεί σε θέσεις με αυξημένες απαιτήσεις.
- Τα στελέχη της.
- Έμμεσες τεχνικές
- Εμπειρία
- Να εκμεταλλευτεί τις νέες τεχνολογίες και το εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.
- Η θέση ισχύος

## **5.20 Εντοπίζετε αδυναμίες στο εσωτερικό της ΑΑΔΕ αναφορικά με το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό οι οποίες θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων;**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Ναι
- Ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή και μέσα υλοποίησης των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση. Πολυνομία. Χρονοβόρες διαδικασίες. Αργές διαδικασίες προτεραιοποίησης υποθέσεων.
- Συνδιαλλαγές πολιτικού κυκλώματος με συνδικαλιστές για προώθηση προϊσταμένων και υπαλλήλων σε θέσεις ελεγκτή με γνώσεις που στην καλύτερη περίπτωση πλησιάζουν το περίγραμμα του ΔΕ



- Η πολυπλοκότητα των νόμων και η συνθετότητα στην εφαρμογή φορολογικού ελέγχου είναι η κύρια αδυναμία
- Έλλειψη εκπαίδευσης
- Έλλειψη συνέχειας και ελλιπής τεχνικές ελέγχου
- Πολυπλοκότητα διαδικασιών, έλλειψη ανατροφοδότησης, πρωτοβουλιών, συχνή στοχευόμενη εκπαίδευση
- Καλύτερη εκπαίδευση προσωπικού και διεύρυνση του πεδίου ελέγχου (πέραν των καταστημάτων εστίασης)
- Αναντιστοιχία αριθμού ελεγκτών με αριθμό υποθέσεων ανά ελεγκτή
- Το ελεγκτικό δυναμικό μειώνεται ραγδαία ενώ οι απαιτήσεις του ελέγχου διαρκώς αυξάνονται
- Όχι
- Ελάχιστο προσωπικό
- Υπάρχει μια αντίληψη ότι υπάλληλοι με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας σε γενικότερα θέματα εφαρμογής ΚΦΔ είναι πιο αποτελεσματικοί έναντι άλλων υπαλλήλων με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΑΑΔΕ.
- Θεωρώ ότι υπάρχουν πολλά περισσότερα κριτήρια που θα αναδείξουν την ικανότητα στο ελεγκτικό δυναμικό. Όπως για παράδειγμα άνεση χρήσης ψηφιακών εφαρμογών.
- Ελλιπής επιμόρφωση
- Συγκεντρωτισμός κεντρικών υπηρεσιών στην λήψη αποφάσεων
- Μη ρεαλιστικοί στόχοι η υπερβολικά φιλόδοξοι στόχοι
- Απειρία προσωπικού
- Αδυναμίες ναι άρα δεν τις λαμβάνεις υπόψη
- Οι ελεγκτές με εμπειρία (σχετική προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα) δε θα πρέπει να κατατάσσονται στο μισθολογικό κλιμάκιο του βοηθού ελεγκτή αλλά του ελεγκτή, ώστε να αισθάνονται ότι η αξία τους αναγνωρίζεται περισσότερο.
- Πολυνομία, έλλειψη κωδικοποίησης εγκυκλίων, παλιός εξοπλισμός
- Η/Υ, κτίρια, εκπαίδευση ελεγκτών
- Διάχυση της γνώσης, κακό λογισμικό, υλικοτεχνική υποδομή

- Μη εφαρμογή αξιοκρατίας στην επιλογή Προϊσταμένων και ελεγκτών
- Έλλειψη κατάρτισης και διαδικασιών έλεγχου
- Ποσοστό ελεγκτικού δυναμικού σχετικά αδύναμο
- Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που έχουν πληγεί από οικονομικό περιβάλλον ( μνημόνια) και πανδημία
- Δεν γίνονται σεμινάρια
- Δεδομένα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια επιλογής για έλεγχο, αστοχίες και κενά της νομοθεσίας. Υπάλληλοι ανεπαρκείς χωρίς ελεγκτικές και τεχνολογικές γνώσεις.
- Δεν υπάρχει. συνεχής και επικαιροποιημένη εκπαίδευση του ελεγκτικού μηχανισμού, ούτε και η βούληση της ηγεσίας για αυτό
- Έλλειψη υποδομών π.χ. elearning και κονδυλίων π.χ. για μετακινήσεις
- Δεν υπάρχουν μέθοδοι μέτρησης όλων των ανωτέρω κριτηρίων προκειμένου να συνδεθούν με το μισθό των εργαζομένων.
- Δεν επικαιροποιούνται οι γνώσεις του προσωπικού σε επίπεδο εκπαίδευσης μεθοδολογίας, διαχείρισης - αξιοποίησης πληροφοριών και ορθής χρήσης του διαθέσιμου λογισμικού.
- Ολιγάριθμο προσωπικό και ανεπαρκής εκπαίδευση
- Διαλειτουργικότητα συστημάτων
- Δεν διασφαλίζεται η διαφάνεια, η ισονομία και η αμεροληψία.
- Ανορθόδοξη κατανομή προσωπικού δεν λαμβάνεται υπόψη η πρότερη εργασιακή εμπειρία ώστε ο κάθε υποψήφιος να τοποθετηθεί σε αντικείμενο που έχει γνώσεις και μπορεί να αποδώσει

## 5.21 Ποιες ευκαιρίες εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον της ΑΑΔΕ για το πεδίο του φορολογικού ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό;

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Αξιοποίηση υπαλλήλων υψηλών προσόντων. Τυποποίηση υπηρεσιών. Εφαρμογή νέας τεχνολογίας.
- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Ανεπάρκεια εμπειρίας
- Δεν γνωρίζω
- Περισσότεροι έλεγχοι διακίνησης
- Ψηφιακά εργαλεία
- Ευκαιρίες υπάρχουν αλλά η έξοδος είναι κλειστή ή επιλεκτικά ανοιχτή
- Ψηφιοποίηση
- Ο φορολογικός έλεγχος σε εργοληπτικές εταιρείες δημοσίων έργων.
- Καμία
- Ψηφιοποίηση οικονομίας
- Δεν γνωρίζω
- Την ανάπτυξη συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης που μπορούν να τυποποιήσουν απλές και χρονοβόρες ελεγκτικές διαδικασίες.
- Μεγάλες επιχειρήσεις
- Αλλαγή του στεγνού και κακού προφίλ και δημιουργία φορολογικής συνείδησης στους πολίτες
- Πλατφόρμες social media
- Ψηφιοποίηση
- Αξιοποίηση ουσιαστικών δεδομένων που είναι διαθέσιμα στην ΑΑΔΕ για επιλογή για έλεγχο (πχ μικτό κέρδος). Απομάκρυνση μη αποδοτικών υπαλλήλων, θεσμοθετημένη διαδικασία υποβολής αίτησης υπαλλήλων για ένταξη στο τμήμα ελέγχου.
- Διαδίκτυο
- Πληροφοριακά συστήματα

- Σύνδεση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς
- Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να προσφέρει προηγμένα τεχνολογικά μέσα για ταχύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα με στοχευμένους ελέγχους

## **5.22 Ποιες απειλές εντοπίζετε στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνητική πρόκληση για το πεδίο του ελέγχου και το ελεγκτικό δυναμικό;**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Εκχώρηση ελεγκτικού έργου σε ιδιώτες. Παραγραφή υποθέσεων.
- Όσο η ΑΑΔΕ βγάζει άστοχες πλατφόρμες και νόμους, τόσο η σύγχρονη φοροδιαφυγή βρίσκει νέες μεθόδους
- Εστίαση στις πρόσφυγες
- Αύξηση ψυχολογικών προβλημάτων πολιτών
- Οι μέθοδοι φοροδιαφυγής εκσυγχρονίζονται ενώ τα συστήματα της ΑΑΔΕ γίνονται πολύπλοκα και δύσχρηστα
- Ενδοομιλικες
- Ίσως η συχνή έκδοση αποφάσεων της Διοίκησης σε θέματα φορολογίας κλπ
- Βία προσβολές
- Ψηφιοποίηση οικονομίας
- Ιδιώτες να αναλαμβάνουν τομείς δημόσιου ελεγκτικού έργου
- Καμιά
- Την έκδοση παράλογων αποφάσεων από τα διοικητικά δικαστήρια που δυνητικά ακυρώνουν ορθές ελεγκτικές κρίσεις (π.χ. για εικονικά τιμολόγια).
- Μαύρη αγορά
- Η ηλεκτρονική εποχή
- Μη προστασία των ελεγκτών
- Νοοτροπία του κόσμου
- Παγκοσμιοποίηση μέσω διαδικτυου, bitcoin κλπ

- Φοροδιαφυγή
- Νομοθεσία ασαφή και με κενά ή ασάφειες. Ελλειπείς οδηγίες προς φορολογούμενους και ελεγκτές.
- Η έλλειψη επιμόρφωσης σε σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές ελέγχου, όπως και εργαλείων ελέγχου.
- Στερεότυπα σχετικά με την δουλειά του ελεγκτή
- Νομοθεσία που αντιφάσκει στα δικαστήρια.
- Δεν υφίσταται κάλυψη του προσωπικού στην άσκηση των καθηκόντων του.
- Την οικονομική δυσπραγία και τον κοινωνικό αυτοματισμό...
- Δυσπιστία πολιτών
- Ο οργανισμός πρέπει να ανησυχεί για τις εσωτερικές του αδυναμίες.
- Η νομοθεσία και από άποψη πολυπλοκότητας και από χρονική υστέρηση δημιουργεί εμπλοκές και κενά που δυσχεραίνουν το έργο του ελεγκτικού αντικειμένου

### **5.23 Πόσο σημαντική θεωρείτε την επένδυση στις ικανότητες του ελεγκτικού δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της φορολογικής διοίκησης;**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Πολύ
- Αρκετά
- Πολύ σημαντική.
- Πρωταρχικής σημασίας
- Είναι η βιτρίνα της ΑΑΔΕ
- Απόλυτα
- Εξαιρετικά σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- το Α και το Ω
- Άπειρα σημαντική
- Βασική παράμετρος

- Πολύ σημαντική και με μακροχρόνιες θετικές επιπτώσεις
- Απόλυτα σημαντική
- Παρά πολύ σημαντικό
- Πάρα πολύ
- Πολύ, γι αυτό είναι σημαντική η δημιουργία εγχειριδίων και η συνεχής υποχρεωτική ασύγχρονη εκπαίδευση
- Επένδυση σε εκπαίδευση, σε κωδικοποίηση διαδικασιών, σε τεχνολογικά μέσα και σε διαδικασία καταγραφής αστοχιών και νομικών κενών από τους ελεγκτές.
- Καταλυτική

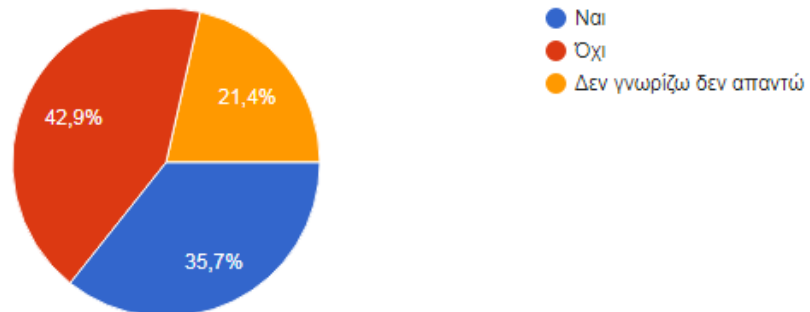
#### **5.24 Αντιλαμβάνεστε τρόπους με τους οποίους η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εστιάσει στη διαχείριση των ικανοτήτων των ελεγκτών σε διάφορες λειτουργίες της**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ζήτημα αυτό.

- Ναι
- Όχι
- Αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης με εφαρμογή ολιστικού συστήματος με βάρος στην αξιολόγηση από πάνω προς τα κάτω. Επιλογή προϊσταμένων με αυξημένα τυπικά προσόντα και διαδικασία επιλογής προσωπικού με εξειδικευμένα κριτήρια. Εφαρμογή συνεντεύξεων για την επιλογή με συγκεκριμένη δομή.
- Με εκπαίδευση των υπαλλήλων της Δ/σης Διαχείρισης Ανθρ. Δυναμικού στην έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (προς ώρας ούτε για την έκδοση πιστοποιητικών δεν είναι αποτελεσματική)
- Επιλογή κι στελέχωση με τους κατάλληλους
- Εκπαίδευση
- Διαβάθμιση πολυπλοκότητας υποθέσεων
- Άμεση επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό

- Η ΔΔΑΔ δεν ασχολείται με πεζά πράγματα
- Η συχνότερη επιμόρφωση τους και η εκπαίδευση της κουλτούρας σε θέματα ελεγκτικού ενδιαφέροντος
- Επιβραβεύσεις
- Διερεύνηση ικανοτήτων και αδυναμιών
- Ποιοτική και όχι ποσοτική στοχοθεσία. Ο εργαζόμενος που αναλαμβάνει θέση εργασίας με αυξημένες απαιτήσεις και ευθύνες πρέπει να ανταμείβεται αντίστοιχα
- Η εμπειρία και τα φορολογικά αντικείμενα απασχόλησης του.
- Κανένα
- Διασφάλιση ότι παραμένουν ενημερωμένοι για τις αλλαγές της φορολογικής νομοθεσίας και αμείβονται πάντοτε παραπάνω από τους μη ελεγκτές υπαλλήλους.
- Rotation, εκπαίδευση
- Διαγωνισμοί τεστ
- Είναι πολύ σύνθετο κομμάτι. Δεν αντιλαμβάνομαι άμεσα.
- Ανάλυση απόδοσης, αξιοποίηση προτάσεων, αξιοποίηση των <καλύτερων >εκθέσεων ελέγχου ώστε να χρησιμοποιούνται ως <πρότυπα >
- Επιλογή ικανών και αμερόληπτων προϊσταμένων
- Ναι
- Με την διαρκή εκπαίδευση
- Εξειδίκευση αλλά και ευρεία γνώση
- Να δημιουργηθεί διάυλος επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των κεντρικών υπηρεσιών με τους υπαλλήλους.

### 5.25 Τελικά, συμφωνείτε με το περιεχόμενο του Νόμου 4778 / 2021 σχετικά με το νέο μισθολόγιο της ΑΑΔΕ;



Τελικά, το 42,9% των ερωτηθέντων διαφωνεί με το περιεχόμενο του Νόμου 4778 / 2021, το 35,7% δήλωσε ότι συμφωνεί ενώ το 21,4% ότι δεν γνωρίζει.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αντικείμενο της εργασίας αυτής επομένως ήταν η μελέτη του νόμου Ν. 4778 / 2021 μισθολόγιο, ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, η σύνδεση των αποδοχών των υπαλλήλων με το νέο σύστημα αξιολόγησης και η εφαρμογή του στην πράξη.

Η θεσμοθέτηση και η εφαρμογή του συγκεκριμένου νόμου εντάσσεται στα πλαίσια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ το οποίο και προβλέπει την υιοθέτηση επιτυχημένων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από δημόσιους φορείς με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Έτσι λοιπόν και η ΑΑΔΕ προσπαθεί με την υιοθέτηση αυτού του νόμου να συνδυάσει σε κάποιο βαθμό το μισθολόγιο των εργαζομένων της με την απόδοση στην εργασία.

Αναλύοντας τις απαντήσεις των ερωτώμενων οι οποίοι και είναι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ σε διάφορες πόλεις της Περιφέρειας Πελοποννήσου προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι αναγκαία η πραγματοποίηση αλλαγών για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.
- Επίσης και εδώ το 98,2% είναι υπέρ της αξιολόγησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.
- Το 60,7% δήλωσε ότι είναι υπέρ της σύνδεσης του μισθολογίου στο δημόσιο τομέα με την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντίθετα το 33,9% διαφωνεί με την άποψη αυτή.
- Οι περισσότεροι όμως εκτιμούν ότι οι διατάξεις του νομοσχεδίου στο σύνολο τους προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της ΑΑΔΕ με ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο δεν είναι δίκαιο και αποδοτικό

Συμπερασματικά, λοιπόν οι ερωτώμενοι του δείγματος δηλώσαν σε ποσοστό 42,9% ότι διαφωνούν με το περιεχόμενο του Νόμου 4778 / 2021, το 35,7% δήλωσε ότι συμφωνεί ενώ το 21,4% ότι δεν γνωρίζει τονίζοντας έτσι ότι απαιτείται ακόμη μεγαλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή των διατάξεων του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική:

Τσουντας Κ., Τριανταφυλλοπούλου Α., (2010), Η οργάνωση και οι λειτουργίες της κεντρικής διοίκησης & της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Παπαζήση

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Μπένου

Χυτήρης Σ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks

Armstrong M., (2000), Human resource management practice, Kogan Page

Λαδόπουλος Ι., (1995), Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκησης επιχειρήσεων, εκδόσεις Το οικονομικό

Μαντάς Ν., (1992), Διοίκηση προσωπικού, εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική

Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις Σάκκουλα

Μπουραντάς Δ., (2001), Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Ανίκουλα

### **Ξενόγλωσση:**

Bowman S, James S. 2010, The Success of Failure: The Paradox of Performance Pay, Review of Public Personnel Administration

Kellough, J. Edward, (2012), Managing Human Resources to Improve Organizational Productivity: The Role of Performance Evaluation, In Public Personnel Management, Elsevier

Nigro, Lloyd G. and Edward Kellough, J.. (2000), Civil Service Reform in Georgia: Going to the Edge?, Review of Public Personnel Administration, Wiley

Riccucci, Norma M. and Thompson, Frank J, (2008), The New Public Management, Homeland Security, and the Politics of Civil Service Reform, Public Administration Review

### **Διαδίκτυο:**

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-28/greece-has-a-tax-collection-problem-recruiting-tax-collectors>

[http://www.siteadvisor.com/restricted.html?domain=http:%2F%2Fwww.business-to-you.com%2Fvrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage%2F&originalURL=-1445227608&pip=false&premium=false&client\\_uid=358378354&client\\_ver=4.0.6.157&client\\_type=IEPlugin&suite=false&aff\\_id=0&locale=el\\_gr&ui=1&os\\_ver=6.2.0.0](http://www.siteadvisor.com/restricted.html?domain=http:%2F%2Fwww.business-to-you.com%2Fvrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage%2F&originalURL=-1445227608&pip=false&premium=false&client_uid=358378354&client_ver=4.0.6.157&client_type=IEPlugin&suite=false&aff_id=0&locale=el_gr&ui=1&os_ver=6.2.0.0)

[www.aade.gr](http://www.aade.gr)

[www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)