

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**Η εκπαίδευση ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
– Εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα – Το πρόγραμμα υποχρεωτικής
εισαγωγικής εκπαίδευσης στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κουτσιουμάρη Χριστίνα

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια (Επιβλέπουσα)

Copyright © Κουτσιουμάρη Χριστίνα , 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη που ανέλαβε την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Μπάλλα , Διευθυντή της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας καθώς και τον κο Καλλιμάνη, Υπεύθυνο Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου για την προθυμία τους να μου παραχωρήσουν συνεντεύξεις με πολύτιμο πληροφοριακό υλικό για την ολοκληρωμένη παρουσίαση αυτού του πονήματος.

Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου που μου έμαθαν να προσπαθώ διαρκώς για ένα καλύτερο μέλλον.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Εισαγωγή.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	11
Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.2 Εκπαίδευση.....	15
1.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	19
1.4 Η σημασία της εκπαίδευσης.....	20
1.5 Εκπαίδευση και οργανωτική Απόδοση.....	21
1.6 Κατάρτιση και Απόδοση των Εργαζομένων.....	22
1.7 Απόδοση υπαλλήλου και Απόδοση οργάνωσης.....	22
1.8 Εκπαίδευση, Απόδοση υπαλλήλων και Απόδοση Οργανισμού.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	24
Εκπαίδευση στο Δημόσιο Τομέα.....	24
2.1 Ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων -Ιστορική Αναδρομή.....	24
2.2 Ανάγκες εκπαίδευσης δημόσιου τομέα.....	26
2.3 Στόχοι ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων.....	27
2.4 Εκπαίδευση και διοικητική μεταρρύθμιση.....	28
2.5 Εκπαίδευση και εξυπηρέτηση του κοινού.....	29
2.6 Εκπαίδευση και διαχείριση αλλαγών.....	30
2.7 Σύνδεση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας.....	31
2.8 Δικαιούχοι κατάρτισης.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	33
Εκπαίδευση στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	33
3.1 Συνεχής εκπαίδευση και δια βίου μάθηση στην Ελλάδα.....	33
3.2 Τα αρμόδια ιδρύματα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	34
3.3 Το Ινστιτούτο Κατάρτισης (INEΠ).....	36
3.4 Αρχική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	36
3.5 Προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και δια βίου κατάρτισης.....	37
3.6 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.....	39
3.7 Αναμόρφωση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....	41

4.1 Σύσταση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)	41
4.2 Αρμοδιότητες ΑΑΔΕ.....	42
4.3 Λειτουργία της ΑΑΔΕ	43
4.4 Διοίκηση και Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ	44
4.6 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ΑΑΔΕ.....	50
4.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	51
4.8 Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία.....	53
4.9 Δομή και Λειτουργία Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	57
Υποχρεωτική Εισαγωγική Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία.....	57
5.1 Πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης.....	57
5.2 Προγραμματισμός και Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Έργου της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας	63
5.2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός ΑΑΔΕ και Επιχειρησιακοί Στόχοι της Ακαδημίας.....	64
5.2.2 Έργα Φορολογικής και τελωνειακής Ακαδημίας	67
5.2.3 Συνεργασίες της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας με φορείς του εξωτερικού	69
5.2.4 Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας	71
5.3 Η ανάπτυξη του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης.....	72
5.4 Εκτέλεση προγράμματος πρακτικής εκπαίδευσης στις ΔΟΥ	73
5.5 Εκπαιδευτές της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.....	74
5.6 Ανάπτυξη προγράμματος συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.....	74
5.7 Αξιολόγηση του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης	76
5.8 Αποτίμηση προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης	77
Συμπεράσματα –Συζήτηση.....	78
Πηγές – Βιβλιογραφία.....	80

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες, ώστε ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής, δηλαδή οι εργαζόμενοι να επιλεγθούν και αναπτυχθούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η Εκπαίδευση ως βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών του προσωπικού, προκειμένου μέσω της αύξησης της προσωπικής του απόδοσης να επιτύχει αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η Εκπαίδευση επιπλέον αποτελεί τη δημοφιλέστερη και αποτελεσματικότερη μέθοδο υλοποίησης των οργανωσιακών αλλαγών.

Στο πλαίσιο της ελληνικής διοικητικής μεταρρύθμισης των τελευταίων ετών, υπό το βάρος των μνημονίων με την Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς, δημιουργήθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), ως ανεξάρτητος φορέας είσπραξης των φόρων για το ελληνικό κράτος, η οποία πλέον στελεχώνεται πλήρως και αποκτά επιχειρησιακό πλάνο. Προκειμένου να γίνει πρότυπος οργανισμός διασφάλισης των δημοσίων εσόδων, μέσω της απαραίτητης συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού της, κρίθηκε αναγκαία η επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων είτε μέσω του εννεάμηνου προγράμματος εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους είτε μέσω των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων επιμόρφωσης για τα στελέχη της Υπηρεσίας.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση της σημαντικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δη της λειτουργίας της Εκπαίδευσης για την επίτευξη των βέλτιστων δυνατών αποτελεσμάτων στις επιχειρήσεις/οργανισμούς καθώς και η παρουσίαση του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης από τη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, ένα καινοτόμο πρόγραμμα που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση κατά τα έτη 2019-2020 και μένει να αποδειχθεί αν

θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της ΑΑΔΕ. Συνεπώς, στο μέλλον, με βάση τα παρόντα στοιχεία, θα μπορούσε να γίνει μια στατιστική έρευνα τόσο μεταξύ των αποφοίτων σχετικά με την ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα σε σχέση με την επαγγελματική τους απόδοση εντός της Αρχής όσο και μεταξύ των Προϊσταμένων των Υπηρεσιών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

Λέξεις – κλειδιά: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

Abstract

The human resources administration includes all those strategies and functional actions, so that the major production factor, which means the employees, is selected and developed in a way that it meets the intended strategic and operational goals of the company or the organisation. Training as the main function of the human resources administration is the coordinated learning procedure which aims at the improvement of knowledge, skills and behaviour of the staff in order to achieve a rise in the organisation's efficiency through the staff's personal rise in effectiveness. Furthermore, training forms the most popular and effective method of implementing organisational changes. Within the context of the greek administrative reformation in the previous years, under the burden of the Memorandum between Greece and the European Commission as well as international financial organisations, the Independent Authority for Public Revenue (IAPR) was created, as an independent aggregator for tax collecting for the greek state, which is proposed to be fully staffed and has an operational plan. In order to become a formulary organization to safeguard public revenue, through the necessary contribution of the human resources, the staff's professional training has been needed either through a nine-month programme of introductory training for the new entrants or through the short-term training educational programmes for the members of the service. The scope of the work is

to reflect the importance of the Human Resources Administration and especially the function of training/education in order to achieve the best possible results in businesses as well as to present the compulsory introductory training programme of Tax and Customs Academy, an innovative programme which was first applied in the Greek Civil Service in 2019-2020 and remains to be seen whether it will bring about the desirable results for the accomplishment of the strategical and operational targets of IAPR. Consequently, in the future, based on present evidence, there could be a statistic research both in the graduates concerning their satisfaction from the programme in conjunction with their professional efficiency and in the Administrators of Services concerning the effectiveness of the programme.

Keywords : Human Resource Management, Training, Independent Authority for Public Revenue (IAPR), Tax and Customs Academy

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες σημειώνονται ραγδαίες αλλαγές στο παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιεχομένου. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό επιδιώκοντας διαρκώς τη μέγιστη αποδοτικότητα. Ο σημαντικότερος παράγοντας που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα του στόχου τους είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους που απαρτίζεται από διαφορετικές προσωπικότητες με ορισμένες αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, και συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι θα αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη που θα εκμεταλλευτεί τους λοιπούς συντελεστές παραγωγής προκειμένου να επιτευχθεί ο εκάστοτε σκοπός.¹ Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει πλέον στρατηγικό ρόλο καθώς οι άνθρωποι πόροι είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται ένα ευρύ πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα καθώς η κρίση δημόσιου χρέους εξέθεσε τις ελλείψεις του και κρίθηκε απαραίτητη η αναμόρφωσή του. Μάλιστα, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις των Μεσοπρόθεσμων Πλαισίων Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΠΔΣ) παρακολουθούνται στενά και συνδέονται με την εκταμίευση δόσεων δανείου που είναι ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα της οικονομίας της χώρας. Εκτός από τον τομέα της δημοσιονομικής διαχείρισης εξίσου κρίσιμος θεωρήθηκε ο τομέας των ανθρωπίνων πόρων.³

Στο πλαίσιο αυτών των μεταρρυθμίσεων δημιουργήθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ν. 4389/2016) ώστε να αποπολιτικοποιηθεί η φορολογική διοίκηση της χώρας και ακολούθως, σύμφωνα με τις «καλές πρακτικές» από άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργήθηκε η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία προκειμένου να αναβαθμιστεί η ποιότητα της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού της Αρχής. Το πρόγραμμα της υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους αποτελεί καινοτομία για τα ελληνικά δεδομένα

¹ Χυτήρης Λ., (2013), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Φαίδιμος, σελ.15

² Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Μένου , σελ. 55-56

³ Spanou, Calliope. (2019). Competing Frames, Domestic Discretion and Uneven Outcomes: Administrative Reform in Greece under the Crisis. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.3656402.

και η παροχή τόσο θεωρητικής όσο και πρακτικής εκπαίδευσης δημιουργεί μια νέα κουλτούρα, που στόχο έχει να αποφέρει υψηλή αποδοτικότητα ως προς τον σκοπό της αρχής, ήτοι την είσπραξη των δημοσίων εσόδων καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Με την παρούσα εργασία επιχειρήθηκε, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, να αναδειχθεί η θέση και η αξία της συντονισμένης λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντός μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Επίσης, να αναλυθεί η πρακτική της εκπαίδευσης ως κύρια μέθοδος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η συνεισφορά της στην αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών στόχων. Ακόμα παρουσιάστηκαν οι τρόποι εκπαίδευσης εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ενώ μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων αποτυπώθηκε πλήρως το πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης που εφαρμόζεται την τελευταία τριετία από τη Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται συνήθως ο πιο ζωτικός ρόλος σε όλα τα είδη επιχειρήσεων. Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, ώστε να συνεργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την αλλαγή της εικόνας της εταιρείας, καταφέρνει επίσης να λειτουργήσει ως βασικός παράγοντας όσον αφορά τον επανασχεδιασμό του οργανισμού. Συνεπώς ως Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων μπορεί να οριστεί το άθροισμα ή/και ο συνδυασμός εκείνων των ενεργειών και των λειτουργικών διαδικασιών προκειμένου η επιχείρηση να προσλάβει, αξιοποιήσει και διατηρήσει επιτυχημένους εργαζόμενους ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την ανάπτυξη της⁴. Επίσης, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό για τον καθορισμό των ευρύτερων πολιτικών και πρακτικών της εταιρείας και του τμήματος, διαδραματίζοντας καίριο ρόλο στην ανάπτυξη και την προώθηση της εταιρικής κουλτούρας.

Επίσης, οι Lombardi et al. (2020)⁵, έχουν συζητήσει την επίδραση των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην διασφάλιση της επιτυχούς ανάπτυξης και υλοποίηση των πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης(ΕΚΕ). Ερευνήθηκε ποιοι παράγοντες, στις συμβάσεις των εργαζομένων, καθορίζουν υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές που εγγυώνται την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ. Για παράδειγμα, η διάρκεια των συμβάσεων, συνεπώς η διατήρηση των υπαλλήλων παράλληλα με την ανάπτυξή τους εντός του οργανισμού, αυξάνουν τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα του.

Τα νέα μοντέλα για τον καθορισμό της επιτυχίας του οργανισμού, περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Μερικοί από

⁴ Χυτήρης Λ., (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα, σελ. 18-19

⁵ Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2657-2667.

τους οργανωτικούς παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη οι διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούν την παροχή ίσων ευκαιριών, τις προσφερόμενες προκλήσεις ως προς το αντικείμενο εργασίας και το περιβάλλον, την αναγνώριση των επιτευγμάτων, τη συμπεριφορά των ανωτέρων, την παροχή αυτονομίας και συνακόλουθη λήψη αποφάσεων προκειμένου οι εργαζόμενοι να παραμένουν αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Το επίπεδο ικανοποίησης συνδέεται θετικά με την αύξηση των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση/τον οργανισμό συνεπώς η παροχή κινήτρων και ωφελειών θα πρέπει να είναι κύρια προτεραιότητα του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.⁶

Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει καθήκοντα και δραστηριότητες όπως τις στρατηγικές πρόσληψης, την εκπαίδευση υπαλλήλων, την προετοιμασία ανθρώπινου δυναμικού για καλύτερη απόδοση, τη μέτρηση της αποδοτικότητας, τις εργασιακές σχέσεις, την υγειονομική περίθαλψη, την μέριμνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές που έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την αποδοτικότητα της οργάνωσης, με τη συμμετοχή των εργαζομένων και την βελτιωμένη ποιότητα εργασίας. Στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, στοχεύουν στην αυξημένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, ακρίβεια και προσωπική ανάπτυξη των ατόμων αλλά και των ομάδων με απώτερο στόχο την αυξημένη αποτελεσματικότητα του οργανισμού⁷.

Διαφορετικοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι η κατάρτιση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην οργανωτική απόδοση τους. Η επένδυση στο προσωπικό, ώστε να πολλαπλασιάσει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές του έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας και στην βελτίωση της απόδοσης του⁸. Επιπλέον, η επιτυχημένη εκπαίδευση και

⁶Anwar, K., & Qadir, G. H. A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.

⁷Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1)

⁸ Lowry, D.S., Simon, A., and Kimberley, N., (2002), Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 53–70.

γενικότερα η πιστή εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τα στελέχη γραμμής (line managers) όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητα των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, αλλά βοηθά επίσης στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και ακολούθως την αφοσίωσή τους, έτεροι σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων⁹.

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την επιτυχία του. Έτσι, κάθε οργανισμός οφείλει να επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού του. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της εκπαίδευσης. Η σημασία της κατάρτισης μπορεί να εκτιμηθεί μόνο με σαφή κατανόηση του άμεσου αντίκτυπου της στην απόδοση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί για να παρέχει στους εκπαιδευόμενους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την τρέχουσα εργασία τους, επειδή λίγοι εργαζόμενοι ξεκινούν με τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία για την εκτέλεση της εργασίας τους. Μια τέτοια επένδυση δημιουργεί μόνο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για έναν οργανισμό ο οποίος παρέχει ευκαιρίες στο προσωπικό για να μάθουν νέες τεχνολογίες και να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους, τις γνώσεις και την οργανωτική απόδοση τους. Στην πραγματικότητα, υπάρχει και αυξάνεται η συνειδητοποίηση σε οργανισμούς ότι η επένδυση στην εκπαίδευση βελτιώνει την οργανωτική απόδοση και την παραγωγικότητα, την παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων ή/και υπηρεσιών και το μερίδιο αγοράς, τον κύκλο εργασιών, ενώ συμβάλλει στην εξάλειψη των συχνών απουσιών και την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων¹⁰.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία¹¹ που περιλαμβάνει τις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες, προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει τους εργαζόμενους με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, τα οποία εφόσον αξιοποιηθούν ανάλογα, θα βελτιώσουν τα

⁹Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*

¹⁰Salas E. and Cannon Bowers, J.A (2001), The science of training, a decade of progress, annual review of psychology; 52, 471-499

¹¹ Μούζα – Λαζαρίδη Α., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Κριτική, σελ. 20-21

αποτελέσματά της. Τα κύρια καθήκοντα του σχετικού τμήματος είναι η διαχείριση των παρακάτω:

- Προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων
- Ανάλυση της εργασίας
- Προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων
- Αμοιβές εργαζομένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγιεινή και ασφάλεια

Η διερεύνηση των επιπτώσεων των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη σε έναν οργανισμό. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της εύρεσης, προσέλκυσης και επιλογής υπαλλήλων έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του προσωπικού μέσα από στοιχεία όπως η ποιότητα της αρχικής συνέντευξης, εισαγωγικές εξετάσεις στο αντικείμενο εργασίας, οι διαθέσιμες πληροφορίες για τους ερωτηθέντες, η χωρίς προκατάληψη κρίση των συνεντευκτών, η εξάλειψη των παραγόντων διακρίσεων κατά την επιλογή των εργαζομένων.

Επίσης η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η συμμόρφωση του προσωπικού με τυπικές διαδικασίες λειτουργίας, με κοινή χρήση συγκεκριμένων προτύπων, η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης, η μείωση των ατυχημάτων μέσω κατάρτισης είναι κάποια από τα στοιχεία που καθορίζουν την παραπάνω σύνδεση.

Ακόμα, θετική είναι η σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και της αποτελεσματικότητας του, όταν γίνεται αντικειμενικά,

καθώς παρατηρείται αύξηση της θετικής συμπεριφοράς του όταν λαμβάνει γνώση έκαστος εργαζόμενος των δικών του αποτελεσμάτων αξιολόγησης¹².

1.2 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση σε έναν οργανισμό αποτελεί μια διαδικασία μάθησης, η οποία καθορίζεται και αναπτύσσεται εντός ορισμένου πλαισίου, από τη διοίκηση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και τους εκπαιδευτές (οι οποίοι, είτε μπορεί να είναι μέλη του οργανισμού είτε εξωτερικοί συνεργάτες). Κοινός στόχος τους είναι μέσω αυτής της διαδικασίας το προσωπικό να αποκτήσει ή/και να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, και να υιοθετήσει την εταιρική κουλτούρα, προκειμένου να εργάζεται σύμφωνα με τον τρόπο που προσδιορίζεται ως ο πλέον αποτελεσματικός για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα τη σχέση κόστους/ οφέλους¹³.

Απαιτείται εκπαίδευση για την ανάπτυξη της συμμετοχής των εργαζομένων σε διάφορες πτυχές βελτίωσης της ποιότητας και της διαδικασίας¹⁴. Οι ερευνητές επιβεβαίωσαν ότι η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία της εφαρμογής της διαχείρισης ποιότητας¹⁵. Με βάση μια πολυδιάστατη, διαχρονική μελέτη περίπτωσης, η Netland (2016)¹⁶ δήλωσε ότι η «κατάρτιση και εκπαίδευση», «δέσμευση και συμμετοχή» και «συμμετοχή και ενδυνάμωση» είναι οι πιο σημαντικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της διαχείρισης ενός οργανισμού. Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις

¹²Alami, R., Sohaei, R., Berneti, A. K. M., Younesi, A., Farnia, M. & Mirzajani, H. (2015). The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251-254.

¹³ Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Τέταρτη έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας, σελ. 161-163

¹⁴Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.

¹⁵Kitapçı, H., & Sezen, B. (2007). The effects of participation in decision making, individual improvement efforts and training on the quality of the product design process. *Production Planning and Control*, 18(1), 3-8.

¹⁶Netland, T. H. (2016). Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54(8), 2433-2448.

πρακτικές HR για την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, για την ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας και της δέσμευσής τους για συνεχή βελτίωση¹⁷. Ένας καλά εκπαιδευμένος και αφοσιωμένος υπάλληλος τείνει να εργάζεται πιο αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης του. Αντίθετα, η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης αναφέρονται ανάμεσα στις κύριες αιτίες ανεπιτυχών πρωτοβουλιών συνεχούς βελτίωσης¹⁸.

Η γενική άποψη των ερευνητών είναι ότι απαιτείται κατάρτιση για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Εάν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πώς να εφαρμόσουν τις έννοιες ή τις τεχνικές της διαχείρισης ποιότητας και της βελτίωσης της διαδικασίας στις θέσεις εργασίας τους, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντισταθούν και να μην έχουν δέσμευση να αλλάξουν, αντί να δώσουν θετική ώθηση ή όφελος. Οι Negrão, GodinhoFilho και Marodin (2017)¹⁹, για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι για να αυξηθεί η αυτονομία και η συμμετοχή των εργαζομένων απαιτείται οι οργανισμοί να επενδύσουν χρόνο και προσπάθεια στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η εκπαίδευση επιτρέπει στους υπαλλήλους να μάθουν τις τεχνικές πτυχές της βελτίωσης της διαδικασίας (π.χ. εργαλεία και μεθόδους λήψης αποφάσεων), αλλά παρέχει επίσης τις βάσεις για τη δημιουργία μιας σταθεράς για κοινωνική αλληλεπίδραση, κοινή κατανόηση των εργαζομένων και την αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα για τη συνεχή βελτίωση. Οι υποστηρικτές των σχετικών μεθόδων στις επιχειρήσεις έχουν υποστηρίξει ότι η κατάρτιση και η χρήση μιας κοινής μεθόδου βελτίωσης θα αυξήσει την ποικιλία δεξιοτήτων των θέσεων εργασίας σε ένα επίπεδο που οι

¹⁷Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1469-1488.

¹⁸McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237.

¹⁹Negrão, L. L. L., Godinho Filho, M., & Marodin, G. (2017). Lean practices and their effect on performance: a literature review. *Production Planning & Control*, 28(1), 33-56.

εργαζόμενοι γίνονται πιο αφοσιωμένοι, συμμετέχουν και επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση.²⁰

Διεθνώς, διαφορετικές εταιρείες παρέχουν πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης στους υπαλλήλους τους για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η SearsCredit ξεκίνησε μια βασική αναδιάταξη και ανταποκρίθηκε με προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Αυτό το πρόγραμμα αναπτύχθηκε για τους εργαζομένους προκειμένου να ευθυγραμμίσει τις δεξιότητές τους με την αλλαγή θέσεων εργασίας και επίσης εξασφάλισε ότι το πρόγραμμα προσέθετε αξία για την ανάπτυξη της εταιρίας στην οποία εργάζονταν. Σε όλο τον κόσμο διαφορετικές εταιρείες παρέχουν διαφορετικά προγράμματα για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους, τα οποία βασίζονται στην ίδια λογική. Ο Kleiman (2000)²¹ περιέγραψε ότι τα βασικά μέρη ενός αξιολογικού προγράμματος κατάρτισης των εργαζομένων κατασκευάζονται με βάση τον προσανατολισμό, τις δεξιότητες διαχείρισης και τις επιχειρησιακές δεξιότητες των εργαζομένων. Αυτές οι θεωρίες αποτελούν το θεμέλιο κάθε προγράμματος ανάπτυξης εργαζομένων. Η Janet Kottke (1999)²² περιέγραψε ότι τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων πρέπει να περιλαμβάνουν βασικά προσόντα και κατάλληλες δομές μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται. Η παραπάνω θεωρία εστιάζει στην απόκτηση γνώσεων, τη συνεργασία, την εφευρετική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων. Βασικοί στόχοι των προγραμμάτων ανάπτυξης εργαζομένων είναι η επίτευξη της αποστολής του οργανισμού παράλληλα με την υποστήριξη προς τους εργαζόμενους ώστε να μάθουν την κουλτούρα του οργανισμού²³.

Σήμερα οι περισσότεροι από τους οργανισμούς έχουν δημιουργήσει διαφορετικά προγράμματα για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Συνήθως οι εταιρείες προσέφεραν πακέτο χρηματοδότησης στους

²⁰Marcel F. van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning &Control*, 32(2), 132-144.

²¹Mel Kleiman (2000, January). What happens if you don't train them and they stay? *Occupational Health and Safety*, 69 (1), pp. 18, 70.

²²Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52, 530-533.320

²³Gerbman, R. V. (2000). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, 45 (2), 101-106

υπαλλήλους τους, ώστε να βελτιώσουν τις γνώσεις και την εκπαίδευσή τους²⁴. Ως αποτέλεσμα αυτού, πολλοί οργανισμοί διεξάγουν εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους που είναι πιο ωφέλιμα και φθηνά. Το τμήμα εκπαίδευσης των οργανισμών προσπαθεί να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένη επαγγελματική επάρκεια. Το πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι μια προγραμματισμένη εκπαιδευτική μέθοδος για την κοινή χρήση της κουλτούρας του οργανισμού, η οποία μετακινείται από τις δεξιότητες μιας εργασίας στην κατανόηση της ικανότητας στο χώρο εργασίας, στην ανάπτυξη ηγεσίας, στην καινοτόμο σκέψη και στην επίλυση προβλημάτων. Τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων περιλαμβάνουν μια ποικιλία τεχνικών διδασκαλίας, χρονοδιαγράμματος και βοηθητικού μαθησιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και αργότερα εφαρμόζονται στις θέσεις εργασίας τους²⁵.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων πρέπει να είναι το μείγμα γνώσεων, ανάπτυξης σταδιοδρομίας και καθορισμού στόχων ώστε να είναι χρήσιμο για τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Σήμερα οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εκτενώς τα συστήματα πληροφορικής για τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Για μια νέα εργασία πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση στους υπαλλήλους έτσι ώστε να μπορούν να την αντιμετωπίσουν εύκολα. Θα πρέπει να είναι ευθύνη του οργανισμού να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και αυτές οι δεξιότητες πρέπει να είναι σύμφωνες με το απαιτούμενο επίπεδο της εργασίας. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, πρέπει να τους τις παρέχουν την κατάλληλη στιγμή χωρίς καθυστέρηση. Αντίστοιχα, οι εταιρείες οφείλουν να διασφαλίζουν ότι ο εργαζόμενος μπορεί να μάθει όποτε το απαιτούν²⁶.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, βασικό στοιχείο του σχεδιασμού σταδιοδρομίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ο καθορισμός στόχων.

²⁴Rosenwald, M. (2000, October 15). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *BostonGlobe*, H1

²⁵Gerbman, R. V. (2000, February). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, 45 (2), 101-106

²⁶Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).

Ως εκ τούτου, έχει περιγραφεί ότι τα προγράμματα μάθησης υποστηρίζουν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους αντί να αυξάνουν απλώς τις ικανότητες εργασίας τους. Είναι καλύτερο να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να εκτελούν τις εργασίες τους με καλύτερο τρόπο και εάν χρειάζονται βοήθεια, οι οργανισμοί πρέπει να τους παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία για την εκτέλεση της εργασίας. Το πρόγραμμα ανάπτυξης βοηθά τους εργαζόμενους να μάθουν και να τους διευκολύνουν να ασκούν εποικοδομητική κριτική.²⁷

1.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού περιλαμβάνουν την εκπαίδευση μέσω εκπαιδευτή (θεωρητική εκπαίδευση), την εκπαίδευση μέσω περιπτώσεων (case studies) , τη μοντελοποίηση/προτυποποίηση της συμπεριφοράς, την υπόδυση ρόλων (role playing) , τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την πρακτική άσκηση, την εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας, την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (job rotation), την πρακτική άσκηση για την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας(internships) και την εκπαίδευση με μαθητεία.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να υλοποιούνται μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μέσω διαδικτυακής ανώτατης εκπαίδευσης, μέσω τηλεδιασκέψεων, μέσω προγραμμάτων προσομοίωσης, μέσω οπτικοακουστικών μέσων και , ιδιαίτερα κατά την περίοδο περιορισμών λόγω covid που διανύουμε, μέσω ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning).²⁸

Σύμφωνα με τον Garry Dessler (2015) η βέλτιστη διαδικασία επιλογής εκπαίδευσης αποτυπώνεται στο μοντέλο ADDIE: Analysis - Ανάλυση, Design – Σχεδιασμός , Develop – Ανάπτυξη , Implement - Εφαρμογή, Evaluate – Αξιολόγηση. Αρχικά θα πρέπει να εντοπίζεται και να αναλύεται η ανάγκη που χρειάζεται να καλυφθεί μέσω της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια να σχεδιάζονται όλες οι διαστάσεις του προγράμματος και να αναπτύσσεται το αντίστοιχο υλικό που θα περιλαμβάνεται σε αυτό. Ακολουθεί η εφαρμογή του προγράμματος στην ομάδα-στόχο του προσωπικού και μετά την ολοκλήρωση του απαιτείται η αξιολόγηση του προκειμένου

²⁷Gerbman, R. V. (2000, February). Corporate Universities 101. HR Magazine, 45 (2), 101-106

²⁸ Mondy R. Wayne (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα, σελ.297-346

να συντελεστούν οι απαραίτητες αλλαγές ή βελτιώσεις που θα το καταστήσουν αποτελεσματικό ως προς αρχικούς στόχους της Διοίκησης.²⁹

1.4 Η σημασία της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση θεωρείται ως η διαδικασία βελτίωσης των υπαρχουσών δεξιοτήτων, γνώσεων, και ικανοτήτων σε ένα άτομο. Σύμφωνα με τους Saleem et al. (2011) η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία με σκοπό να αυξηθούν οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία που απαιτούνται από τα μέλη του προσωπικού ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους, καθώς και να λειτουργούν σε καταστάσεις δύσκολες και πιεστικές³⁰. Η Laing (2009) ορίζει την εκπαίδευση ως δείκτη για την ενίσχυση των ανώτερων δεξιοτήτων, γνώσεων, δυνατοτήτων και προοπτικών των εργαζομένων που οδηγεί σε αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων³¹. Ωστόσο, προσθέτει ένα ακόμη πράγμα ότι η εκπαίδευση επεκτείνει την παραγωγή του οργανισμού³². Ο Khanfar (2011) υποστήριξε ότι η εκπαίδευση είναι ένα ενεργό μέσο που επιτρέπει στο άτομο να κάνει χρήση των δυνατοτήτων του. Η εκπαίδευση εφαρμόζεται συνήθως στα άτομα ενός οργανισμού που αναζητούν προαγωγή³³.

Οι Olaniyan and Ojo (2008) αναγνωρίζουν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική επειδή αυξάνει την παραγωγικότητα, βελτιώνει την καλή ποιότητα της εργασίας, τις δεξιότητες, τη γνώση, την κατανόηση και τη στάση των εκπαιδευόμενων³⁴. Ακόμα, βελτιώνει τη χρήση εργαλείων, μειώνει τα λάθη, τα ατυχήματα, τις παραιτήσεις και τις απουσίες από την εργασία και άλλα γενικά έξοδα, ενώ περιορίζει την απαρχαίωση γνώσεων, τεχνολογιών, μεθόδων,

²⁹ Dessler Gary (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2^η έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική, σελ. 225

³⁰ Saleem, Q., Shahid, M., & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employee's behavior. *International journal of computing and business research*, 2(3), 2229-6166.

³¹ Laing, I. F. (2009). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations (Doctoral dissertation).

³² *ibid.*

³³ Khanfar, S. M. (2011). Impact of training on improving hotelling service quality. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 84.

³⁴ Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European journal of scientific Research*, 24(3), 326-331.

προϊόντων κ.ο.κ.. Ενισχύει την εφαρμογή νέων πολιτικών και κανονισμών, βελτιώνει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και διασφαλίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.5 Εκπαίδευση και οργανωτική Απόδοση

Οι Bowra et al. (2011) διαπίστωσαν ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί τείνουν να γνωρίζουν σταδιακά ότι υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που συμβάλλουν στην απόδοση της οργάνωσης, αλλά το ανθρώπινο δυναμικό είναι σίγουρα ο πιο ουσιαστικός³⁵. Σύμφωνα με τους Tharenou, Alan και Celia (2007) ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού³⁶. Οι Aguinis και Kraiger (2009) αναφέρουν ότι τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους οργανισμούς περιλαμβάνουν βελτιωμένη οργανωτική απόδοση (π.χ. κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα) καθώς και άλλα αποτελέσματα που σχετίζονται άμεσα (π.χ. μειωμένο κόστος, βελτιωμένη ποιότητα και ποσότητα προϊόντων/υπηρεσιών) ή έμμεσα (π.χ. φήμη οργανισμού, κοινωνικό κεφάλαιο) με την απόδοση³⁷. Οι Al Damoe et al. (2012) αποσαφηνίζουν ότι η απόδοση του οργανισμού μετράται μέσω οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μεγεθών. Η πώληση, το κέρδος και το μερίδιο αγοράς ανήκουν στα πρώτα ενώ οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες είναι η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών, η παραγωγικότητα της οργάνωσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η δέσμευση τους. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να βελτιστοποιηθούν μέσω της κατάρτισης³⁸.

³⁵ Bowra, Z. A., Sharif, B., Saeed, A., & Niazi, M. K. (2012). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector. *African Journal of Business Management*, 6(1), 323-332.

³⁶ Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human resource management review*, 17(3), 251-273.

³⁷ Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

³⁸ Aldamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.

1.6 Κατάρτιση και Απόδοση των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Brum (2007) η κατάρτιση των εργαζομένων είναι μια πολύπλοκη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιτυχία μιας εταιρίας. Εντάσσεται στη στρατηγική για τη βελτίωση των εργαζομένων και την απόδοση του οργανισμού ενώ δεν μπορεί να παραβλεφθεί το υψηλό κόστος της, είτε το άμεσο (π.χ αμοιβή εκπαιδευτών, κόστος εκπαιδευτικού υλικού) είτε το έμμεσο (π.χ. κόστος απασχόλησης του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης)³⁹. Οι Farooq και Khan (2011) μέσα από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υπογραμμίζουν τον ρόλο της αποτελεσματικής εκπαίδευσης και της ανατροφοδότησης στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας εργασίας που τελικά οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων⁴⁰.

1.7 Απόδοση υπαλλήλου και Απόδοση οργάνωσης

Οι επιδέξιοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι για τη βελτίωση του οργανισμού. Τα ευρήματα των Batool και Bariha (2012) αποκαλύπτουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ατομική αποτελεσματικότητα. Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν βελτιώσει τις επιδόσεις τους, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις εργασιακές τους ευθύνες. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την αίσθηση της αυτοπεποίθησης, της αξιοπρέπειας, της αυτοεκτίμησής τους όταν πιστεύουν ότι αποτελούν πλεονέκτημα για τους οργανισμούς⁴¹. Αυτοί οι παράγοντες τους παρέχουν μια αίσθηση ικανοποίησης βάσει των επιτευχθέντων εταιρικών στόχων τους και είναι ενθαρρυντικοί ώστε να προσπαθήσουν προς την ενίσχυση του οργανισμού για να προσθέσουν αξία στην απόδοσή του. Οι Hameed και Waheed (2011) περιέγραψαν τον εργαζόμενο ως βασικό στοιχείο του οργανισμού. Η επιτυχία ή η αποτυχία κάθε οργανισμού

³⁹ Brum, Scott (2007). "What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover?" Seminar Research Paper Series. Paper 45. University of Rhode Island

⁴⁰ Farooq, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.

⁴¹ Batool, A., & Batool, B. (2012). Effects of employees training on the organizational competitive advantage. *Far east journal of psychology and business*, 6(5), 59-72.

εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει τελικά την οργανωσιακή απόδοση⁴².

1.8 Εκπαίδευση, Απόδοση υπαλλήλων και Απόδοση Οργανισμού

Οι Saleem et al. (2011)⁴³ αναδεικνύουν την εκπαίδευση ως την πλέον σημαντική δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων, η εκπαίδευση είναι η βασική στρατηγική για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η εκπαίδευση ωφελεί την απόδοση και την οργανωτική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ο Niazi (2011) δήλωσε στη μελέτη του ότι σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχει πίεση στους οργανισμούς να αναπτύξουν στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης προκειμένου να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους δίνοντας έμφαση στον προγραμματισμό, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης⁴⁴. Σύμφωνα με τους Barzegar και Farjad (2011), ο πιο σημαντικός αντίκτυπος της εκπαίδευσης στους υπαλλήλους και την απόδοση του οργανισμού είναι η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγής του οργανισμού, η αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού, η διασφάλιση της σταθερότητας του οργανισμού, η ελαχιστοποίηση των κινδύνων, η μείωση του κόστους και των εξόδων του οργανισμού, η βελτίωση της διαχείρισης του οργανισμού και η καθιέρωση της θέσης του⁴⁵. Μέσω της εκπαίδευσης ο υπάλληλος επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους στόχους του που είναι πολύτιμοι για την επιτυχία του οργανισμού, βελτιώνει τις διαπροσωπικές δεξιότητές του και επιθυμεί την παραμονή του στον οργανισμό ως εξειδικευμένο στέλεχος. Η κατάρτιση οφείλει να είναι διαθέσιμη στους υπαλλήλους για την κάλυψη των αναγκών τόσο του

⁴² Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).

⁴³ Saleem, Q., Shahid, M., & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employee's behavior. *International journal of computing and business research*, 2(3), 2229-6166.

⁴⁴ Niazi, S. A. 2011. Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance*. 1(2): 2161-7104

⁴⁵ Barzegar, N., & Farjad, S. (2011). A study on the impact of on the job training courses on the staff performance (a case study). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1942-1949.

οργανισμού όσο και του υπαλλήλου, προκειμένου να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί ένα εργατικό δυναμικό εξειδικευμένων και αποτελεσματικών εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Εκπαίδευση στο Δημόσιο Τομέα

2.1 Ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων -Ιστορική Αναδρομή

Η ανάγκη για ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα έχει γίνει εμφανής τις τελευταίες δεκαετίες. Μόνο στα τέλη της δεκαετίας του 1960 οι κυβερνήσεις άρχισαν να ανακαλύπτουν την ανάγκη για ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτή ήταν η εποχή που η διοικητική μεταρρύθμιση ήταν στην ευρύτερη ατζέντα και νέες τεχνικές διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων προϋπολογισμού, των μεθόδων σχεδιασμού και των τεχνικών οργάνωσης βρήκαν το δρόμο τους στη δημόσια υπηρεσία. Από τη δεκαετία του 1960 οι περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ έχουν δημιουργήσει ένα είδος συστήματος κατάρτισης.

Τα συστήματα διαφέρουν από χώρα σε χώρα καθώς υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν τη βασική τους δομή. Το κεντρικό ίδρυμα κατάρτισης μπορεί να διαθέτει περιφερειακά κέντρα κατάρτισης. Ωστόσο, είναι το κεντρικό ίδρυμα που καθορίζει συνήθως τους εκπαιδευτικούς στόχους και αναπτύσσει εκπαιδευτικές στρατηγικές και περιεχόμενο. Σε ένα κράτος, όχι μόνο η κεντρική διοίκηση αλλά και κάθε δημόσια υπηρεσία πρέπει να έχει τις δικές της εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις, και επομένως μπορεί να θέσει τους δικούς της στόχους, στρατηγικές και περιεχόμενο. Εάν το σύνταγμα μιας χώρας προβλέπει αυτοδιοίκηση των τοπικών αρχών, υπάρχει ακόμη χώρος για ένα ανεξάρτητο εκπαιδευτικό σύστημα για το προσωπικό των τοπικών αρχών. Το σύστημα προσωπικού του δημόσιου τομέα είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το εκπαιδευτικό σύστημα. Ένα σύστημα σταδιοδρομίας συνεπάγεται ένα σύστημα κατάρτισης που προσφέρει εκπαίδευση απαραίτητη για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας. Σε ένα σύστημα σταδιοδρομίας, η αρχική εκπαίδευση καθώς και η εξειδικευμένη κατάρτιση είναι υψίστης σημασίας. Το

προσληφθέν προσωπικό εισέρχεται στην υπηρεσία χωρίς ειδική εμπειρία για τη δουλειά. Η αρχική εκπαίδευση προσφέρει γενική προετοιμασία για το έργο της δημόσιας υπηρεσίας. Η εξειδικευμένη εκπαίδευση προσφέρει συγκεκριμένη προετοιμασία για μια νέα λειτουργία⁴⁶.

Αποτελεί γεγονός πως ακόμη και ειδικοί μπορεί να χρειάζονται κάποια εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής για να επικυρώσουν τις γνώσεις τους, να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους σε σχέση με τις νέες εξελίξεις. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα είναι η φιλοσοφία των προσλήψεων. Οι περισσότερες χώρες προσλαμβάνουν νέο προσωπικό για τη δημόσια διοίκηση ζητώντας ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υπόβαθρο που προετοιμάζει τον υποψήφιο για την δημόσια υπηρεσία, ή, μετά την πρόσληψή του, παρέχει μακρά και ολοκληρωμένη εκπαίδευση για να εξασφαλίσει ότι το προσληφθέν προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες βασικές γνώσεις για να εργαστεί στη δημόσια υπηρεσία. Αυτό το σύστημα απαιτεί ελάχιστη ή καθόλου προσαρμοστική εκπαίδευση κατά τα πρώτα χρόνια υπηρεσίας. Αυτός μπορεί να είναι ο λόγος για τον οποίο οι περισσότερες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις καθυστέρησαν να ανακαλύψουν την ανάγκη της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης. Στο βρετανικό σύστημα όπου η διαδικασία προσλήψεων λαμβάνει υπόψη το επίπεδο, αλλά όχι το περιεχόμενο, της προηγούμενης εκπαίδευσης και όπου η μακροχρόνια αρχική κατάρτιση αμέσως μετά την πρόσληψη είναι επίσης ασυνήθιστη, η αξία ενός αποτελεσματικού συστήματος προσαρμοστικής κατάρτισης αναγνωρίστηκε πολύ νωρίτερα.

Εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, υπάρχουν πολλά βασικά στοιχεία που καθορίζουν ένα σύστημα κατάρτισης σε μια δημόσια υπηρεσία, ιδίως τα εξής: στόχοι, νομικό πλαίσιο, χρηματοδότηση, εκπαιδευτικά ιδρύματα και το καταστατικό τους, αξιολόγηση αναγκών και περιεχόμενο εκπαίδευσης κ.λπ. Οι πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από μια κυβέρνηση για καθένα από αυτά τα στοιχεία καθορίζουν τη συνολική οργάνωση του συστήματος κατάρτισης. Σε γενικές γραμμές, μια απόφαση που λαμβάνεται σχετικά με ένα συστατικό έχει επιπτώσεις για τα άλλα συστατικά. Για παράδειγμα, ο καθορισμός των στόχων θα πρέπει να έχει αντίκτυπο στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης και πιθανότατα στην κατάσταση των

⁴⁶ OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", *SIGMA Papers*, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>

εκπαιδευτών. Η ανεξαρτησία ή / και η αποκέντρωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων έχει κατ' ανάγκη αντίκτυπο στην ανάγκη συντονισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της κατάρτισης προκειμένου να διασφαλιστεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης. Γενικά, οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης αξιολόγησαν, με την πάροδο των ετών, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των αντίστοιχων εκπαιδευτικών συστημάτων τους. Αν και κανένας δεν έχει πραγματοποιήσει πλήρη αναθεώρηση, έχουν λάβει μέτρα για να επωφεληθούν όσο το δυνατόν περισσότερο από τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν την εγγενή αδυναμία του εκπαιδευτικού τους συστήματος⁴⁷.

2.2 Ανάγκες εκπαίδευσης δημόσιου τομέα

Σε οποιονδήποτε οργανισμό, είναι απαραίτητο να εκπαιδεύονται συνεχώς οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης για να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους. Σε επίπεδο λειτουργίας και υποστήριξης, είναι σημαντικό να καλύπτονται θέματα γενικά. Σε επίπεδο διαχείρισης και λήψης αποφάσεων, είναι σημαντικό οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων να γνωρίζουν τη διαχείριση γεωγραφικών πληροφοριών χρησιμοποιώντας χωρικές τεχνολογίες (spatial technologies). Μεταξύ των κυβερνητικών θεμάτων που οι δημόσιοι υπάλληλοι χρειάζονται κατάρτιση είναι η κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών, το εθνικό πολιτικό σύστημα, η κυβερνητική δομή και πολιτικές, το εθνικό αναπτυξιακό σχέδιο, το θεσμικό στρατηγικό πλαίσιο και τα εργαλεία για τη δημόσια διοίκηση, όπως η διαχείριση των αποτελεσμάτων. Η κουλτούρα της δημόσιας υπηρεσίας ορίζεται ως ένα σύνολο αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που πρέπει να αναπτυχθούν στους δημόσιους υπαλλήλους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν εργαλεία που άπτονται της θέσης τους σχετικά με τη δημόσια διοίκηση, σε θεματικές όπως η μακροοικονομική, η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική, το κρατικό χρέος, το ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο λειτουργίας της υπηρεσίας που ανήκουν, το στρατηγικό σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό και την διαχείριση αποτελεσμάτων. Επιπλέον, κυβερνητικοί αξιωματούχοι και δημόσιοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να γνωρίζουν

⁴⁷ OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", *SIGMA Papers*, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>

τη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων που επεξεργάζονται γεωγραφικές πληροφορίες. Τα Γεωγραφικά Πληροφοριακά Συστήματα (GIS) είναι ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες για χειρισμό και μετασχηματισμό γεωγραφικών πληροφοριών, δηλαδή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας περιοχής, με σκοπό την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διαχείρισης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Τα MOOCs (Massive Open Online Courses - μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα) μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και να υποστηρίξουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή περιφερειακών και εθνικών προγραμμάτων κατάρτισης προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες των κυβερνήσεων⁴⁸. Οι περιφερειακοί οργανισμοί, οι εθνικές και τοπικές αρχές μπορούν να εκμεταλλευτούν τα MOOCs για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα μαζικά, με χαμηλό κόστος και με ποιότητα.

2.3 Στόχοι ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων

Οι στόχοι που επιδιώκουν οι κυβερνήσεις με την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα ορίζονται συνήθως στη νομοθεσία για τις δημόσιες υπηρεσίες, είτε στον Οργανισμό της δημόσιας υπηρεσίας είτε σε ειδικούς κανονισμούς για την εκπαίδευση. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι στόχοι καθορίζονται στο Σύνταγμα. Αν και αυτοί οι δηλωμένοι στόχοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα ως προς το περιεχόμενο και τη συγκεκριμένη έννοια, ένας κοινός στόχος της κατάρτισης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η υποστήριξη της εφαρμογής της διοικητικής μεταρρύθμισης και του εκσυγχρονισμού.

Άλλοι επιχειρησιακοί στόχοι που αναφέρονται είναι: α) προσαρμογή δεξιοτήτων και προσόντων σε τεχνολογικές και άλλες αλλαγές στη δημόσια υπηρεσία. Στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, βοηθώντας τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές στη ρουτίνα εργασίας λόγω νέων τεχνολογιών, νέας νομοθεσίας κ.λπ., β) αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, γ) προώθηση της οριζόντιας κινητικότητας

⁴⁸ Sanchez-Gordon, S., Calle-Jimenez, T., & Lujan-Mora, S. (2015, June). Relevance of MOOCs for training of public sector employees. In *2015 International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)* (pp. 1-5). IEEE.

παρέχοντας κατάρτιση για την απόκτηση της απαραίτητης εμπειρογνωμοσύνης για την εκπλήρωση ενός νέου έργου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, δ) βελτίωση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, ε) βελτίωση των κινήτρων του προσωπικού, στ) βελτίωση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών κ.λπ.), ζ) βελτίωση της σχέσης μεταξύ της δημόσιας υπηρεσίας και του πολίτη και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό, η) υποστήριξη της ανάπτυξης προσωπικού (πορεία σταδιοδρομίας) και θ) ανάπτυξη διεθνούς συνεργασίας και ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης της υπηρεσίας⁴⁹.

2.4 Εκπαίδευση και διοικητική μεταρρύθμιση

Η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων αποκτά σημασία όταν οι κυβερνήσεις αναλαμβάνουν εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις για τις δημόσιες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, στη Δυτική και τη Βόρεια Ευρώπη αυτό συνέβαινε στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, όταν περιελάμβαναν ολοκληρωμένες διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην πολιτική ατζέντα, δηλ. εκδημοκρατισμός (Ισπανία), «γραφειοκρατικοποίηση» (Γερμανία), αποκέντρωση (Γαλλία), «διοίκηση στην υπηρεσία του χρήστη», προετοιμασία για την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Απαιτείται ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια από τις χώρες που βρίσκονται σε μετάβαση σε μια οικονομία της αγοράς, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις, ο δημόσιος τομέας πρέπει να αναδιαρθρωθεί πλήρως και όπου η νέα δημόσια υπηρεσία αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις στη διευκόλυνση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Αλλαγές στην αντίληψη του ρόλου της κυβέρνησης, από την παροχή υπηρεσιών έως τη διευκόλυνση και την ενεργοποίησή τους και από την υπεράσπιση του νόμου και της τάξης στην εξυπηρέτηση της κοινωνίας, έχουν οδηγήσει σε τεράστιες προσπάθειες ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης για να βοηθηθεί το υπάρχον προσωπικό να προσαρμοστεί στη νέα κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών.

Όπου υπάρχουν προγράμματα κατάρτισης δημόσιας υπηρεσίας, εξυπηρετούν, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας και τη διευκόλυνση της

⁴⁹ Manole, C. (2018). Comparative Study On The Training Of Civil Servants In The Member States Of The European Union. In *Proceedings of Administration and Public Management International Conference* (Vol. 14, No. 1, pp. 22-34). Research Centre in Public Administration and Public Services, Bucharest, Romania.

εφαρμογής διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, πρέπει να αναφερθεί ότι τα προγράμματα κατάρτισης του ιδιωτικού τομέα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας παρά στην κατάρτιση του δημόσιου τομέα, ένα φαινόμενο που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην απόδοση⁵⁰. Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση έχει θετική επιρροή στον εργαζόμενο και την εργασιακή του απόδοση, βοηθώντας σε επίπεδο απόδοσης αλλά και σε επίπεδο αντίληψης της κοινωνίας στη οποία ζει και εργάζεται.

2.5 Εκπαίδευση και εξυπηρέτηση του κοινού

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και του 1970 εμφανίστηκε η ιδέα της δημόσιας υπηρεσίας ως "παροχής υπηρεσίας στον πολίτη". Η δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας εντός της δημόσιας υπηρεσίας για την αύξηση της ανταπόκρισης της δημόσιας υπηρεσίας ήταν πρωταρχικός στόχος της κατάρτισης τα τελευταία χρόνια στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες της Δυτικής Ευρώπης. Το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών έπρεπε να προσαρμοστεί σε νέες απαιτήσεις, όπως η διαφάνεια των διοικητικών αποφάσεων, το δικαίωμα προσφυγής, η προστασία των δεδομένων, η παροχή πληροφοριών στους πολίτες, οι γραμμές επικοινωνίας των πολιτών. Όλες αυτές οι καινοτομίες απαιτούσαν μια μάλλον θεμελιώδη αλλαγή νοοτροπίας που ήταν και εξασκοιουθεί να είναι πολύ δύσκολο να γίνει αποδεκτή από τους δημόσιους υπαλλήλους. Τα προγράμματα κατάρτισης για την επίτευξη αυτών των στόχων έχουν αναπτυχθεί σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ιδίως σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης⁵¹.

Είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να λειτουργεί στα πρότυπα του ιδιωτικού, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να εφαρμόζει τεχνικές και τακτικές εξυπηρέτησης που ανάγονται στη κατανόηση των αναγκών, στην αντίληψη των χασμάτων στην εξυπηρέτηση, στη καλύτερη διαδικασία της επικοινωνίας κ.λ.π. Αναφορικά με τα χάσματα που έγινε αναφορά διαπιστώνεται ότι σε κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών όπως είναι και ένας δημόσιος οργανισμός η επικοινωνία και η εξυπηρέτηση των πολιτών επηρεάζεται αρκετές φορές από χάσματα που δημιουργούνται κατά τη παροχή των υπηρεσιών, οπότε οι δημόσιες υπηρεσίες και θα πρέπει να επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων αναφορικά

⁵⁰ Σπανού, Κ. (2001), Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Αθήνα: Παπαζήση

⁵¹ Ράμματα, Μ. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. *Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 9(5Α), 190-204.

με τη διαχείριση τους, ώστε να μπορεί το προσωπικό να παρέχει καλύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες, τους οποίους πρέπει να αντιλαμβάνεται και να αντιμετωπίζει ως πελάτες. Με αυτό τον τρόπο το επίπεδο εξυπηρέτησης θα βελτιωθεί, οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές και οι πολίτες θα βρουν και πάλι το επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο θέλουν να έχουν ως συναλλασσόμενοι με τους διάφορους οργανισμούς.

2.6 Εκπαίδευση και διαχείριση αλλαγών

Η δημόσια υπηρεσία έπρεπε να αντιμετωπίσει και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις παροχής περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα τα αυξανόμενα ελλείμματα του προϋπολογισμού απαιτούν αυστηρά μέτρα περιορισμού του κόστους. Αυτή η κατάσταση είχε ως αποτέλεσμα μεγάλης κλίμακας μεταρρυθμίσεις διαχείρισης στις δημόσιες υπηρεσίες. Η εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης ήταν μια απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις. Αυτές οι αλλαγές στη διαχείριση περιλαμβάνουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του προϋπολογισμού, τη μείωση των ιεραρχικών δομών με την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την επένδυση στην ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Αυτός ο μετασχηματισμός της δημόσιας υπηρεσίας από όργανο επιβολής του νόμου σε φορέα αλλαγών, που προωθεί και διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη και προωθεί την ευημερία του πολίτη, βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη⁵².

Το Ηνωμένο Βασίλειο φαίνεται να έχει πρωτοστατήσει στην Ευρώπη στην εισαγωγή αξιών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο. Άλλες χώρες, όπως η Αυστρία, η Γαλλία και η Γερμανία ήταν πολύ απρόθυμες να αλλάξουν το σύστημα αξίας στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, έχουν μεταρρυθμίσει την κουλτούρα διαχείρισης, δίνοντας έμφαση στην ευελιξία και την απόδοση και συνδέοντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας με την απόδοση και την κατάρτιση. Για να εφαρμοστεί αυτή η νέα κουλτούρα διαχείρισης σε μια δημόσια υπηρεσία, όπου οι περισσότεροι διευθυντές δεν έχουν εκτεθεί ποτέ στη θεωρία της διαχείρισης, απαιτείται μια συνεχής

⁵²Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004), «Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία», ΙΝΕ ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ, Τεύχος 20

προσπάθεια κατάρτισης σε κάθε δημόσια υπηρεσία⁵³.

2.7 Σύνδεση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας

Η σύνδεση των προγραμμάτων κατάρτισης με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας ήταν ένας από τους κύριους στόχους όταν δημιουργήθηκαν τα περισσότερα ιδρύματα κατάρτισης στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και του 1970. Ωστόσο, ο στόχος δεν επιτεύχθηκε. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες: την απροθυμία των διευθυντικών στελεχών να μειώσουν τις διακριτικές τους εξουσίες, την αυξανόμενη πολιτικοποίηση των προαγωγών σε ανώτατες θέσεις διοίκησης, την έλλειψη εμπιστοσύνης στην εκπαίδευση, την ανεπαρκή διαθεσιμότητα της κατάρτισης και το πρόσθετο κόστος που θα συνεπαγόταν η αξιολόγηση της «επιτυχημένης κατάρτισης». Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μόλις ένας δημόσιος υπάλληλος παρακολουθήσει ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι υποχρεωτική προϋπόθεση για την προώθηση, αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να διατίθεται γρήγορα σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους που επιθυμούν να υποβάλουν αίτηση για την προαγωγή. Ο αντίκτυπος στον προϋπολογισμό προσωπικού θα μπορούσε να είναι σημαντικός, καθώς και ο αντίκτυπος στον αριθμό των ημερών κατάρτισης ανά δημόσιο υπάλληλο ανά έτος. Λόγω της ανάγκης περιορισμού του κόστους, η «υποχρεωτική εκπαίδευση» για την προώθηση συχνά αναβάλλεται έως ότου γίνει η προαγωγή σε δοκιμαστική βάση. Κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμαστικής περιόδου παρέχεται η σχετική εκπαίδευση⁵⁴.

2.8 Δικαιούχοι κατάρτισης

Σύμφωνα με τους κανονισμούς για την κατάρτιση στις χώρες του ΟΟΣΑ, όλο το προσωπικό πρέπει να έχει ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι η πρόσβαση στην κατάρτιση δεν πρέπει ούτε να εξαρτάται από την κατηγορία, το

⁵³ OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", *SIGMA Papers*, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>

⁵⁴ Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004), «Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία», ΙΝΕ ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ, Τεύχος 20

καθεστώς απασχόλησης του δημόσιου υπαλλήλου ούτε από το επίπεδο της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται. Στην πράξη, ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Οι περισσότερες χώρες παρέχουν πολύ λίγη εκπαίδευση για το υψηλότερο και το χαμηλότερο επίπεδο προσωπικού δημόσιας υπηρεσίας. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης προσφέρεται στο μεσαίο και ανώτερο διοικητικό προσωπικό. Πολλές χώρες, ωστόσο, έχουν καταβάλει σοβαρές προσπάθειες για την παροχή κατάρτισης σε δημόσιους υπαλλήλους ανώτερου επιπέδου, για παράδειγμα προσφέροντας εκπαίδευση σε νέους διορισμένους μόνιμους διοικητικούς υπαλλήλους. Έχουν αναπτυχθεί ειδικά προγράμματα κατάρτισης για τη σύσταση μιας ομάδας ανώτατης διαχείρισης στη δημόσια υπηρεσία, ικανή να βλέπει τους στόχους της κυβέρνησης με ολιστικό τρόπο και να εφαρμόζει τη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σε ορισμένες χώρες, τα ιδρύματα κατάρτισης δημόσιων υπηρεσιών προσφέρουν επίσης εκπαίδευση σε νεοδιοριζόμενα μέλη του κοινοβουλίου. Όσον αφορά τις κατώτερες κατηγορίες, έχει αναληφθεί κάποια δράση για την παροχή περισσότερης και καλύτερης κατάρτισης. Μία πρωτοβουλία που έχει αναληφθεί σε αρκετές χώρες του ΟΟΣΑ είναι η κατάρτιση για καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού, δηλαδή βελτίωση της ανταπόκρισης των υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών, το οποίο θεωρείται ζωτικής σημασίας⁵⁵.

⁵⁵ OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", *SIGMA Papers*, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>

Εκπαίδευση στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα

3.1 Συνεχής εκπαίδευση και δια βίου μάθηση στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ρυθμίζεται από το άρθρο 47 του Επικαιροποιημένου Κώδικα Υπαλλήλων Δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ (Διαρκής Κώδικας Νομοθεσίας – Ραπτάρχης) και χωρίζεται σε: α) αρχική εκπαίδευση β) συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση γ) περαιτέρω εκπαίδευση π.χ. μέσω μεταπτυχιακών σπουδών. Η αρχική εκπαίδευση προκαταρκτική και εισαγωγική κατάρτιση για όλους τους υπαλλήλους, ενώ η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση περιλαμβάνει εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου, επιτρέποντας την περαιτέρω εξειδίκευσή της⁵⁶.

Ειδικότερα, η προκαταρκτική εκπαίδευση παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μετά από εισαγωγικές εξετάσεις. Απευθύνεται κυρίως σε άτομα που ενδιαφέρονται να εργαστούν στο δημόσιο τομέα, αλλά και σε δημόσιους υπαλλήλους που έχουν αποκτήσει το καθεστώς του υπαλλήλου και επιθυμούν να ακολουθήσουν καριέρα ως ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα. Αυτή η εκπαίδευση έχει το καθεστώς μεταπτυχιακού διπλώματος για τους συμμετέχοντες και οργανώνεται συνήθως κάθε δύο χρόνια. Διεξάγεται μέσω μιας δύσκολης διαδικασίας επιλογής μέσω γραπτών / προφορικών εξετάσεων και συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται από μια κεντρική εξεταστική επιτροπή. Μέχρι τώρα, έχουν πραγματοποιηθεί 26 εισαγωγικές εξετάσεις για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, 4 εξετάσεις διαγωνισμού για την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης και 2 για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η τελευταία πραγματοποιήθηκε το 2018, για 100 σπουδαστές σε οκτώ διαφορετικά τμήματα⁵⁷.

⁵⁶ Επικαιροποιημένος Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου-Ν.Π.Δ.Δ «Ραπτάρχης», Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015

⁵⁷ Ιστοσελίδα <https://www.ekdd.gr/> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Η συνεχής εκπαίδευση αποτελεί υποχρέωση κάθε οργανισμού και απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης. Τα περισσότερα προγράμματα κατάρτισης πραγματοποιούνται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και από Πανεπιστήμια, Ινστιτούτα και ιδιωτικούς φορείς που επιτρέπουν την πιστοποίηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν από τους υπαλλήλους μετά από εξετάσεις πιστοποίησης. Η επιμόρφωση μπορεί να αφορά γενικές ή ειδικές γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του δημοσίου υπαλλήλου και δύναται να είναι υποχρεωτική⁵⁸.

3.2 Τα αρμόδια ιδρύματα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων

Η ελληνική υπηρεσία για την κατάρτιση και εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Ιδρύθηκε το 1983 με ευρωπαϊκή και εθνική χρηματοδότηση και στοχεύει στον συνεχή εκσυγχρονισμό του ελληνικού δημόσιου τομέα και ειδικότερα: α) στην οργάνωση και συμβολή στη λειτουργία δημόσιων υπηρεσιών, τόσο κεντρικών όσο και περιφερειακών, β) στην οργάνωση του «ευρύτερου» δημόσιου τομέα που είναι οργανισμοί που είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, γ) στην οργάνωση και εκσυγχρονισμό των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτης και δεύτερης βαθμίδας. Το Κέντρο αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις, σχετικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που ιδρύθηκε υπό την επίβλεψη του Υπουργού στην Προεδρία της Κυβέρνησης, το 1983. Το κύριο πεδίο εφαρμογής του, σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο, ήταν η δημιουργία στελεχών δημόσιας διοίκησης την κεντρική και αποκεντρωμένη κυβέρνηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου⁵⁹.

Σήμερα, το Κέντρο είναι ο εθνικός στρατηγικός παράγοντας για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Είναι δημόσιος φορέας που εποπτεύεται από τον Υπουργό

⁵⁸Επικαιροποιημένος Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου-Ν.Π.Δ.Δ «Ραπτάρης», Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015

⁵⁹ Νόμος 1388 ΦΕΚ Α'113/29.8.1983 Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Η κύρια αποστολή του είναι η βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των δημόσιων φορέων μέσω της έρευνας για την τεκμηρίωση και μέσω συμβουλευτικής υποστήριξης. Επίσης, η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της δια βίου μάθησης και μέσω πιστοποιημένης εκπαίδευσης για γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και η παράδοση εξειδικευμένων επιτελικών στελεχών ταχείας προώθησης. Αυτή η αποστολή πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς στοχευμένων δράσεων και πρωτοβουλιών που υλοποιούνται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ), το αποκεντρωμένο παράρτημά της στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ) και Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ) που είναι η ερευνητική μονάδα του ΕΚΔΔΑ. Η διοίκηση του Κέντρου διοικείται από τον Πρόεδρό του και το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από τον Πρόεδρο του ΕΚΔΔΑ και τους Διευθυντές των Εκπαιδευτικών / Επιστημονικών Μονάδων του, τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, πέντε εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες και εκπροσώπους από την Ένωση των Περιφερειών της Ελλάδας, την Κεντρική Ένωση των Ελληνικών Δήμων, την Ανώτατη Διοίκηση του Συλλόγου Δημοσίων Υπαλλήλων, την Πανελλήνια Ομοσπονδία Υπαλλήλων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και από την Ένωση Αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ. Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Κέντρου επικουρείται από ένα Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο που παρέχει υπηρεσίες αξιολόγησης και διαβούλευσης στο Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τις κατευθυντήριες γραμμές των δράσεων μελέτης και έρευνας του ΕΚΔΔΑ, τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και τον ορισμό του επιστημονικού πεδίου για την εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων. Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό του ΕΚΔΔΑ αποτελείται από: το εκπαιδευτικό προσωπικό που εργάζεται για τα Ελληνικά Πανεπιστήμια και Ινστιτούτα Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, ανώτερους και υψηλού επιπέδου αξιωματούχους της κεντρικής και αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης, εξειδικευμένους επιστήμονες και εμπειρογνώμονες τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Αξιολογούνται συνεχώς μέσω ενός ανοικτού μητρώου, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται με ευελιξία, με την κατάλληλη εξειδίκευση και κυρίως με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε όλες τις

εκπαιδευτικές δραστηριότητες του ΕΚΔΔΑ⁶⁰. Το Κέντρο έχει καλή φήμη σχετικά με την παροχή ευέλικτης, εξειδικευμένης και έμπειρης ομάδας επιστημονικών και διοικητικών στελεχών, ανταποκρινόμενη με επιτυχία στις ανάγκες των δημόσιων ιδρυμάτων και των υπαλλήλων τους.

3.3 Το Ινστιτούτο Κατάρτισης (ΙΝΕΠ)

Το Ινστιτούτο Κατάρτισης (ΙΝΕΠ) και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ) είναι η εκπαιδευτική μονάδα του ΕΚΔΔΑ με την αποστολή της εκπαίδευσης τόσο των νεοδιορισθέντων υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα όσο και του ήδη υπηρετούντος προσωπικού της. Οι δράσεις κατάρτισης του ΙΝΕΠ επανασχεδιάστηκαν πρόσφατα για να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών σχετικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση και την αποκέντρωση, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια, την αειφόρο ανάπτυξη, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την υγεία, την κοινωνική πολιτική και την κοινωνική αλληλεγγύη. Ο νέος σχεδιασμός κατάρτισης ενισχύει τη συνεργασία του ΕΚΔΔΑ με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα ιδρύματα για την εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων κατάρτισης, μέσω ενός σύγχρονου συστήματος εντοπισμού των αναγκών κατάρτισης και μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Επιπλέον, δημιουργούνται καινοτόμα εργαστήρια επίλυσης προβλημάτων, ενισχύεται η ουσιαστική αποκέντρωση της κατάρτισης, το Μητρώο των Εκπαιδευτών επανασχεδιάζεται έτσι ώστε να συνδέεται η εμπειρογνωμοσύνη κάθε εκπαιδευτή με τα θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η ηλεκτρονική επικοινωνία υιοθετείται για όλες τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες⁶¹.

3.4 Αρχική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Η αρχική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, είναι υποχρεωτική και πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια της διετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας τους. Παρόλο που δεν σχετίζεται με την ιδιότητά τους ως μόνιμου προσωπικού,

⁶⁰ Ιστοσελίδα <https://www.ekdd.gr/> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

⁶¹ Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ΙΝΕΠ ανακτήθηκε από

<https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=256> 01/06/2021

αποτελεί προϋπόθεση για την προαγωγή τους στον επόμενο βαθμό (45 και 54 του Ν. 3584/2007 - Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων). Το ΙΝΕΠ είναι το μόνο αρμόδιο ίδρυμα που πραγματοποιεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εισαγωγής. Σκοπός του προγράμματος είναι να παρέχει στους προσληφθέντες δημόσιους υπαλλήλους τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους σε θέματα όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας, άσκηση δημοσιονομικής πολιτικής, αρχές της νομιμότητας και διαφάνεια, τεχνικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και συγγραφή δημόσιων αρχείων. Το 2009, το ΙΝΕΠ προχώρησε σε επανασχεδιασμό του αρχικού προγράμματος κατάρτισης για δημόσιους υπαλλήλους, διαφοροποιώντας το περιεχόμενό του ανά κατηγορία υπαλλήλων, π.χ. τοπικοί δημόσιοι υπάλληλοι. Επιπλέον, το περιεχόμενό του διαφοροποιείται με το νέο περιεχόμενο να δίνει έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις αρχές για μια σύγχρονη, λιγότερο γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση⁶².

3.5 Προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και δια βίου κατάρτισης

Το ΙΝΕΠ είναι υπεύθυνο όχι μόνο για την αρχική εκπαίδευση που είναι υποχρεωτική για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους στην Ελλάδα, αλλά και για τη σύνταξη, οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με σχετική Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 1657/Β/4-5-2020) είναι είτε «ανοιχτά» σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους είτε «κλειστά» που απευθύνονται αποκλειστικά στο προσωπικό συγκεκριμένου οργανισμού, για παράδειγμα για έναν συγκεκριμένο δήμο που έχει υποβάλει ένα τέτοιο αίτημα. Κάθε υπάλληλος έχει δικαίωμα να υποβάλει δύο αιτήσεις συμμετοχής ανά εξάμηνο και να παρακολουθήσει έως τρία επιμορφωτικά προγράμματα ετησίως. Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες του ΙΝΕΠ αναπτύσσονται μέσω ενός συστήματος για τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων δημόσιας διοίκησης από δύο ομάδες, την ομάδα των εκπαιδευτών και τις ομάδες εμπειρογνομόνων σε κάθε τομέα εκπαιδευτικής πολιτικής. Το άριστα

⁶² <https://www.ekdd.gr/> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

καταρτισμένο και έμπειρο διδακτικό προσωπικό που χρησιμοποιείται σε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών δράσεων του ΙΝΕΠ, επιλέγεται μέσω ενός ανοικτού μητρώου εκπαιδευτών ΕΚΔΔΑ. Το τρέχον μητρώο βρίσκεται τώρα υπό αξιολόγηση ακολουθώντας νέους αυστηρότερους κανόνες για την επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προσωπικού που κατατάσσεται σύμφωνα με τα προσόντα του σε κλίμακες Α 'ή Β' Προτεραιότητας (απόφαση 4163/22-12-2016 του Δ.Σ. του ΕΚΔΔΑ «Διαχείριση Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ» (ΦΕΚ 4489/ Β/30-12-2016, όπως ισχύει)). Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες του ΙΝΕΠ είναι κατηγοριοποιημένες σε επτά τομείς δημόσιας πολιτικής: την Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση, την Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική, τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική, τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, την Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες, την Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη και την Αρχική εκπαίδευση όπως συζητήθηκε προηγουμένως. Καθώς η επιλογή εκπαιδευτικών θεμάτων γίνεται από τους δημόσιους υπαλλήλους, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται ανά θεματική πολιτική ποικίλλουν σε αριθμό και τα θέματα περιλαμβάνονται σε καθένα από αυτά, ανάλογα με τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων⁶³.

Η κρίση προκάλεσε αυξημένο ενδιαφέρον και τελικά μια αξιοσημείωτη θετική αλλαγή που αντιστοιχεί στο 74% του αριθμού των συμμετεχόντων τοπικών δημοσίων υπαλλήλων στα σεμινάρια κατάρτισης του ΙΝΕΠ από το 2006 έως το 2016. Αυτή η αλλαγή οφείλεται στο επί πολλά έτη συζητημένο νομοσχέδιο για το Εθνικό Μητρώο Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης και το σχετικό σύστημα κατάταξης για προώθηση στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, προωθήθηκε ένα νέο προφίλ εργασίας στη δημόσια διοίκηση, το οποίο περιλαμβάνει και ενσωματώνει στοιχεία όπως τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, την κατάρτιση, τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας, την κινητικότητα και την αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, αυτές οι προσπάθειες δεν έχουν ολοκληρωθεί, αλλά είναι σε μια συνεχή διαδικασία εξέλιξης. Είναι προφανές ότι για τους δημοσίους υπαλλήλους η συνεχής εκπαίδευση και η κατάρτιση σχετίζεται με την επαγγελματική τους εξέλιξη και σταδιοδρομία στο δημόσιο ή τοπικό επίπεδο, και αυτό

⁶³ <https://www.ekdd.gr/> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

επιβεβαιώνεται από την αύξηση των συμμετεχόντων στα προγράμματα των δύο κύριων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΕΚΔΔΑ και ΙΝΕΠ).⁶⁴

3.6 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων έχει αποδειχθεί πολύ δύσκολη. Ανάλογα με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, ενδέχεται να πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Οι πιθανοί δείκτες για την αξιολόγηση της επιτυχίας (θετικός αντίκτυπος) της εκπαίδευσης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Ο τρόπος αξιολόγησης και οι δείκτες που πρέπει να επιλεγθούν είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός αξιόπιστου αποτελέσματος. Είναι αυτονόητο, αν και συχνά δεν ισχύει, ότι οι δείκτες αξιολόγησης πρέπει να αντικατοπτρίζουν πλήρως τους δηλωμένους στόχους του μέτρου κατάρτισης. Εκτός από τους δείκτες αξιολόγησης, πρέπει να καθοριστούν τα «σημεία έρευνας».

Γενικά, αυτά τα σημεία έρευνας είναι τα ακόλουθα: ο εκπαιδευόμενος, οι προϊστάμενοί του και οι υφιστάμενοί του, η μονάδα ανθρώπινου δυναμικού και το κοινό. Ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης που πρέπει να αξιολογηθεί, αυτά τα σημεία έρευνας μπορεί να έχουν διαφορετικό βάρος για τους αξιολογητές. Εάν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για τη μεταφορά γνώσεων, όπως αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο ή στις διαδικασίες, οι δείκτες που βασίζονται στην εφαρμογή των νέων κανονισμών ή την τήρηση των νέων διαδικασιών μπορεί να είναι πιο εύκολα διαθέσιμοι από ό,τι εάν η εκπαίδευση προσανατολίζεται σε αλλαγή συμπεριφοράς.

Ένας συχνά χρησιμοποιούμενος δείκτης είναι ο αριθμός των δικαιολογημένων καταγγελιών ή των ανεστραμμένων διοικητικών αποφάσεων, ενώ ένας δείκτης όπως ο αριθμός των αποφάσεων που λαμβάνονται μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικά αποτελέσματα. Μια κοινή πρακτική είναι η χρήση ερωτηματολογίων που δίδονται στους συμμετέχοντες αμέσως μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα τέτοιων ερωτηματολογίων έχουν περιορισμένη αξία, καθώς αντικατοπτρίζουν μόνο την άμεση εντύπωση των συμμετεχόντων. Δεν μπορούν να παρέχουν

⁶⁴ Kyvelou, S. (2017). *Initial and continuous training and development of local public servants and the general training and development of local elected officials : the Greek case*. CNFPT // OLA

πληροφορίες σχετικά με το βάθος ή την έκταση των νέων γνώσεων ή δεξιοτήτων που θα εφαρμοστούν στην καθημερινή πρακτική ή την πραγματική αλλαγή συμπεριφοράς, η οποία είναι ορατή μόνο στην εργασία. Ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν πειραματιστεί με την αποστολή ενός δεύτερου ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες μετά από μια συγκεκριμένη περίοδο, π.χ. έξι μήνες, ωστόσο το ποσοστό απόδοσης ήταν συχνά πολύ χαμηλό για να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα.

Ένας άλλος τρόπος που χρησιμοποιείται για τη λήψη αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τον αντίκτυπο των προγραμμάτων κατάρτισης είναι να ζητηθεί από τη μονάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού να συγκεντρώσει και να κοινοποιήσει σχετικές πληροφορίες από τους επόπτες και τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα. Όσον αφορά την αλλαγή συμπεριφοράς του προσωπικού σε άμεση επαφή με το κοινό, οι έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών έχουν χρησιμοποιηθεί με επιτυχία. Σε γενικές γραμμές, το εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει επίσης να υποβληθεί σε μια γενική αξιολόγηση των συνολικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων του, η οποία γίνεται συχνά από το συμβούλιο. Μια τέτοια συνάντηση θα επανεξετάζει το ετήσιο πρόγραμμα, τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί, τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις και τον τρόπο με τον οποίο «η φιλική συμπεριφορά προς τον πελάτη» εμφανίζεται στην δημόσια υπηρεσία (πρόγραμμα, αποδοχή, ανταπόκριση κ.λπ.)⁶⁵.

3.7 Αναμόρφωση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπέστη ένα ευρύ φάσμα μεταρρυθμίσεων κυρίως ως προς την διαχείριση του κρατικού προϋπολογισμού και της δημοσιονομικής πολιτικής παράλληλα με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, για να αντιμετωπιστούν στοχευμένες διοικητικές ελλείψεις.

Η αποπολιτικοποίηση των εκτελεστικών θέσεων σε συγκεκριμένους τομείς θεωρήθηκε απαραίτητη σε υπηρεσίες των οποίων η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα θεωρήθηκε ότι επηρεάζονται από πολιτικές παρεμβάσεις. Σημαντικά παραδείγματα είναι η Γενική Γραμματεία Φορολογίας και Τελωνείων που

⁶⁵ Πετρίδου Ε, (1992), *Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών*, Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

έγινε το 2012/2013 η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (4093/2012) και από το 2016/2017 αποτέλεσε την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (4389/2016). Απαίτηση του 3ου μνημονίου ήταν η αποπολιτικοποίηση σε όλο το εκτελεστικό προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης, και δη της Φορολογικής Αρχής που είναι υπεύθυνη για την είσπραξη των δημοσίων εσόδων.⁶⁶

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων – Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

4.1 Σύσταση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, εφεξής ΑΑΔΕ, συστάθηκε με το Νόμο 4389/2016 (ΦΕΚ 94, τ. Α'/27.05.2016) «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», Κεφάλαιο Α' «Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων» σε αντικατάσταση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών, κατ' επιταγή του Ν. 4336/2015 (ΦΕΚ 94, τ. Α'/14.08.2015) «Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης», με σκοπό την περαιτέρω ανεξαρτητοποίηση της φορολογικής διοίκησης, απαλλαγμένη από οιοσδήποτε πολιτικές επιρροές, διαπνεόμενη από τις αρχές της φορολογικής δικαιοσύνης και ισότητας, ώστε με διαφανείς διαδικασίες να καταστεί ο πλέον αποτελεσματικός φορέας διαχείρισης των δημοσίων εσόδων.⁶⁷

⁶⁶ Spanou, Calliope. (2019). Competing Frames, Domestic Discretion and Uneven Outcomes: Administrative Reform in Greece under the Crisis. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.3656402.

⁶⁷ Αιτιολογική έκθεση Ν.4389/2016 (ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-epidiat-eis-sunolo-neo.pdf> 06/02/2021)

Πρόκειται για Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα, με λειτουργική ανεξαρτησία, η οποία είναι διοικητικά και οικονομικά αυτοτελής και υπάγεται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο⁶⁸, σύμφωνα με όσα ορίζονται στον κανονισμό της Βουλής και στο άρθρο 4 του συστατικού της νόμου.

4.2 Αρμοδιότητες ΑΑΔΕ

Κύριες αρμοδιότητες της ΑΑΔΕ αποτελούν:

- «ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών και τελωνειακών εσόδων, καθώς και η είσπραξη των λοιπών δημοσίων εσόδων»
- «η έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων που αφορούν εν γένει στην ερμηνεία και στην εφαρμογή των διατάξεων της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας που σχετίζεται με τους τομείς αρμοδιότητάς της»
- «η έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών, ατομικών διοικητικών πράξεων και λοιπών διοικητικών εγγράφων που αφορούν σε θέματα οργάνωσης υπηρεσιών και διαχείρισης των πάσης φύσεως πόρων της»
- «η λήψη και η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών, καθώς και για τη συμβολή στην υγιή λειτουργία της αγοράς, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και η παροχή σχετικής επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές Αρχές και Υπηρεσίες»
- «ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των δράσεων όλων των υπηρεσιών της και η κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης»
- «η κατάρτιση των επιμέρους επιχειρησιακών σχεδίων φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών ελέγχων αρμοδιότητάς της και τον προγραμματισμό τους»

⁶⁸ Άρθρο 1, §2, Ν.4389/2016

- «ο εντοπισμός φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και τον καταλογισμό της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης»
- «ο εντοπισμός φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας
- των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της»
- «η παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας»⁶⁹

4.3 Λειτουργία της ΑΑΔΕ

Η Διοίκηση της ΑΑΔΕ , ήτοι ο Πρόεδρος , τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου και ο Διοικητής της Αρχής απολαύουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας και δεσμεύονται μόνο από τον νόμο και την προσωπική τους συνείδηση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Δεν υπόκεινται σε έλεγχο και εποπτεία από κυβερνητικές ή άλλες αρχές, καταθέτουν ενώπιον της Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας της Βουλής σχετικά με θέματα της αρμοδιότητάς τους ενώ συνεργάζονται με διοικητικές αρχές σχετικά με θέματα της εθνικής οικονομίας. Επίσης δεν υπάγονται σε έλεγχο ή εποπτεία από τον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος μπορεί να υποβάλει προτάσεις και οδηγίες επί του στρατηγικού σχεδιασμού, ενημερώνεται μέσω εκθέσεων για τις δραστηριότητες της Αρχής, γνωστοποιεί προτεινόμενα νομοσχέδια και διατάξεις που άπτονται του αντικειμένου της προς απόκτηση της σύμφωνης γνώμης της, χωρίς αυτή να είναι δεσμευτική. Αντιστοίχως η Αρχή εισηγείται στον Υπουργό Οικονομικών σχέδια νόμου , ενώ πριν την έκδοση ερμηνευτικών εγκυκλίων της σχετικής νομοθεσίας τις γνωστοποιεί, ενώ οι απόψεις που θα εκφραστούν επ'αυτών επίσης δεν είναι δεσμευτικές.⁷⁰

Ειδικότερα θέματα λειτουργίας και άσκησης των αρμοδιοτήτων της Αρχής, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 6

⁶⁹ Άρθρο 2, Ν. 4389/2016

⁷⁰ Άρθρα 3,4,5 του Ν.4389/2016

του ν. 4389/2016, καθορίζονται από τον Κανονισμό Λειτουργίας αυτής, όπως αποτυπώνονται στην απόφαση του Διοικητή της ΑΑΔΕ υπ' αριθ. Δ.ΟΡΓ.Α 1063420 ΕΞ 2017/27.04.2017 (ΦΕΚ 1579/2017, τ. Β').

4.4 Διοίκηση και Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

Όργανα διοίκησης της Αρχής, όπως ορίζονται στον συστατικό της νόμο, είναι ο Διοικητής και το Συμβούλιο Διοίκησης, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο και τέσσερα ακόμη τακτικά μέλη. Η θητεία τους είναι πενταετής με δυνατότητα ισόχρονης ανανέωσης ενώ οι αρμοδιότητες τους περιγράφονται αναλυτικά για μεν το Διοικητή στο άρθρο 14 του Ν.4389/2016 για το δε Συμβούλιο Διοίκησης στο άρθρο 9 του Ν.4389/2016. Επιπλέον, για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της Αρχής, στο Συμβούλιο Διοίκησης παρέχει εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες, Εμπειρογνώμονας με εμπειρία σε ζητήματα φορολογικής διοίκησης που έχει αποκτηθεί στο εξωτερικό.

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων Αρχή συγκροτείται από όλες τις οργανικές μονάδες, Κεντρικές, Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές, που καθορίζονται από τον Οργανισμό της.

Σύμφωνα με το τελευταίο δημοσιευμένο οργανόγραμμα της, διαχωρίζονται οι Υπηρεσίες Υπαγόμενες στο Διοικητή και οι Γενικές Διευθύνσεις. Τις πρώτες αποτελούν οι Διευθύνσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού, Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, Νομικής Υποστήριξης, Επίλυσης Διαφορών, Εσωτερικών Υποθέσεων, Εσωτερικού Ελέγχου, Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων και Ερευνών, το Αυτοτελές Τμήμα Συντονισμού Μεταρρυθμιστικών Δράσεων & Επικοινωνίας και το Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων. Γενικές Διευθύνσεις είναι: η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης , Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών Υπηρεσιών, Φορολογικής Διοίκησης, Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης και Γενικού Χημείου του Κράτους.

Όσον αφορά τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης, αυτή απαρτίζεται από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διεύθυνση Οργάνωσης, τη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, Αυτοτελές Τμήμα Διοίκησης και Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης.

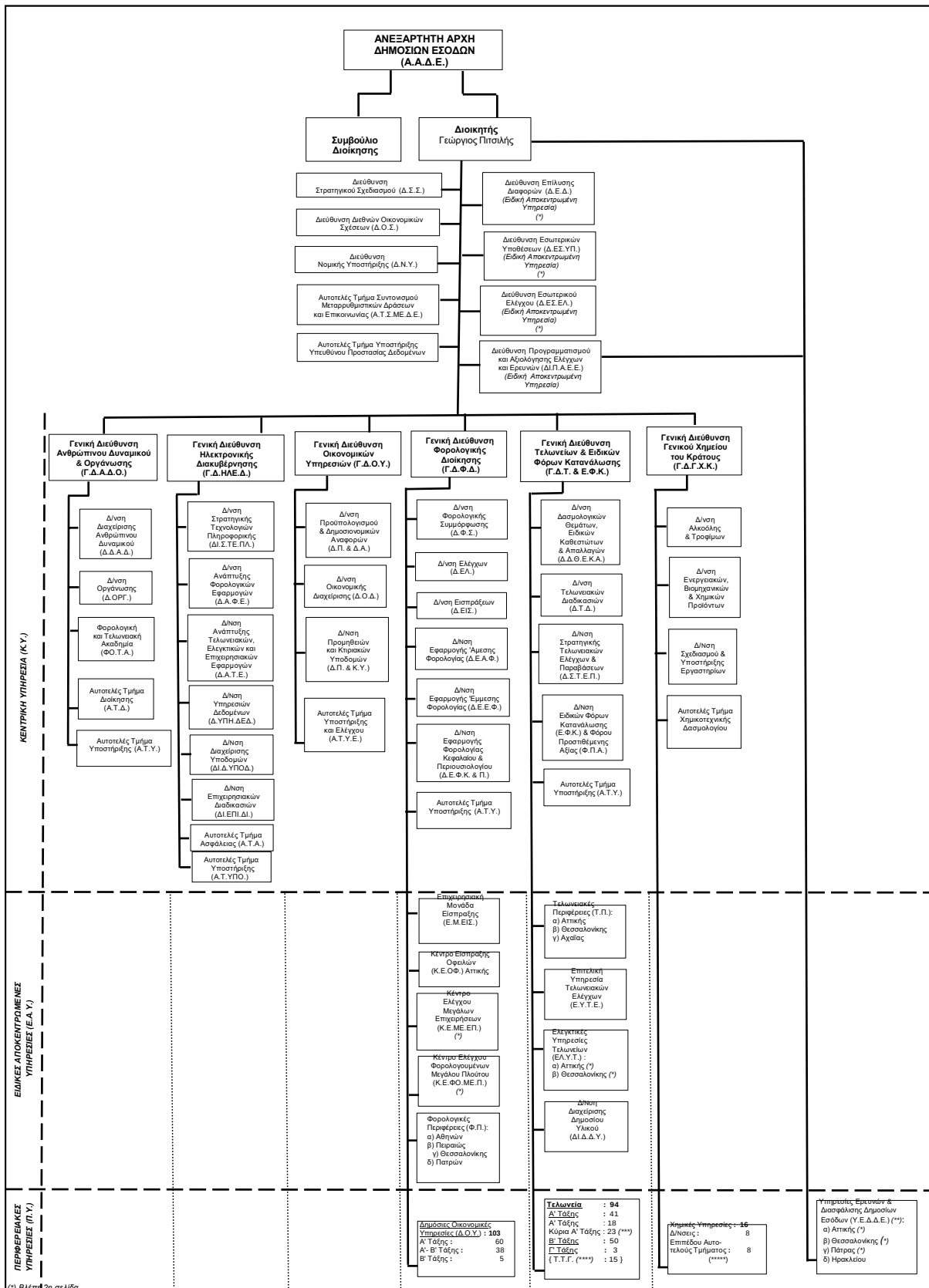
Συνολικά η ΑΑΔΕ αναπτύσσεται σε δεκατρείς αυτοτελείς Διευθύνσεις και διακόσιες εξήντα πέντε Γενικές Διευθύνσεις, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες και Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού, την 01/07/2020 ανερχόταν σε 11.969 υπαλλήλους, οι οποίοι κατανέμονται στις ειδικότητες ως εξής: 8.179 Εφοριακοί, 2.238 Τελωνειακοί, 303 Χημικοί και 1.249 Λοιποί Κλάδοι. Το 44% του προσωπικού διαθέτει πτυχίο πανεπιστημιακού ή τεχνολογικού ιδρύματος, ενώ το 25% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή και διδακτορικό δίπλωμα.⁷¹

Παρακάτω παρατίθεται το ισχύον από τον Οκτώβριο του 2020 Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ όπως είναι αναρτημένο στο site της Αρχής, κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας:⁷²

⁷¹Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020 (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/sites/default/files/2021-01/epixeirisiakosxedio2020.pdf> 06-02-2021)

⁷²Ιστότοπος www.aade.gr (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/menoy/aade/organogramma> 06-02-2021)



(*) Εποπτεύονται από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολόγησης Ελέγχων και Ερευνών (ΔΙ.Π.Α.Ε.Ε.)
(**) Για θέματα διαχείρισης τελωνιακών παραβάσεων, προληπτικών και εκ των υστέρων ελέγχων και διώξης των Τελωνιών Β' και Γ' Τάξης, που εξαρτώνται από αυτά
(***) Υπάγονται σε Τελωνία Α' και Β' Τάξης και λειτουργούν εκτός της έδρας αυτών
(*****) Βλέπε 3η σελίδα

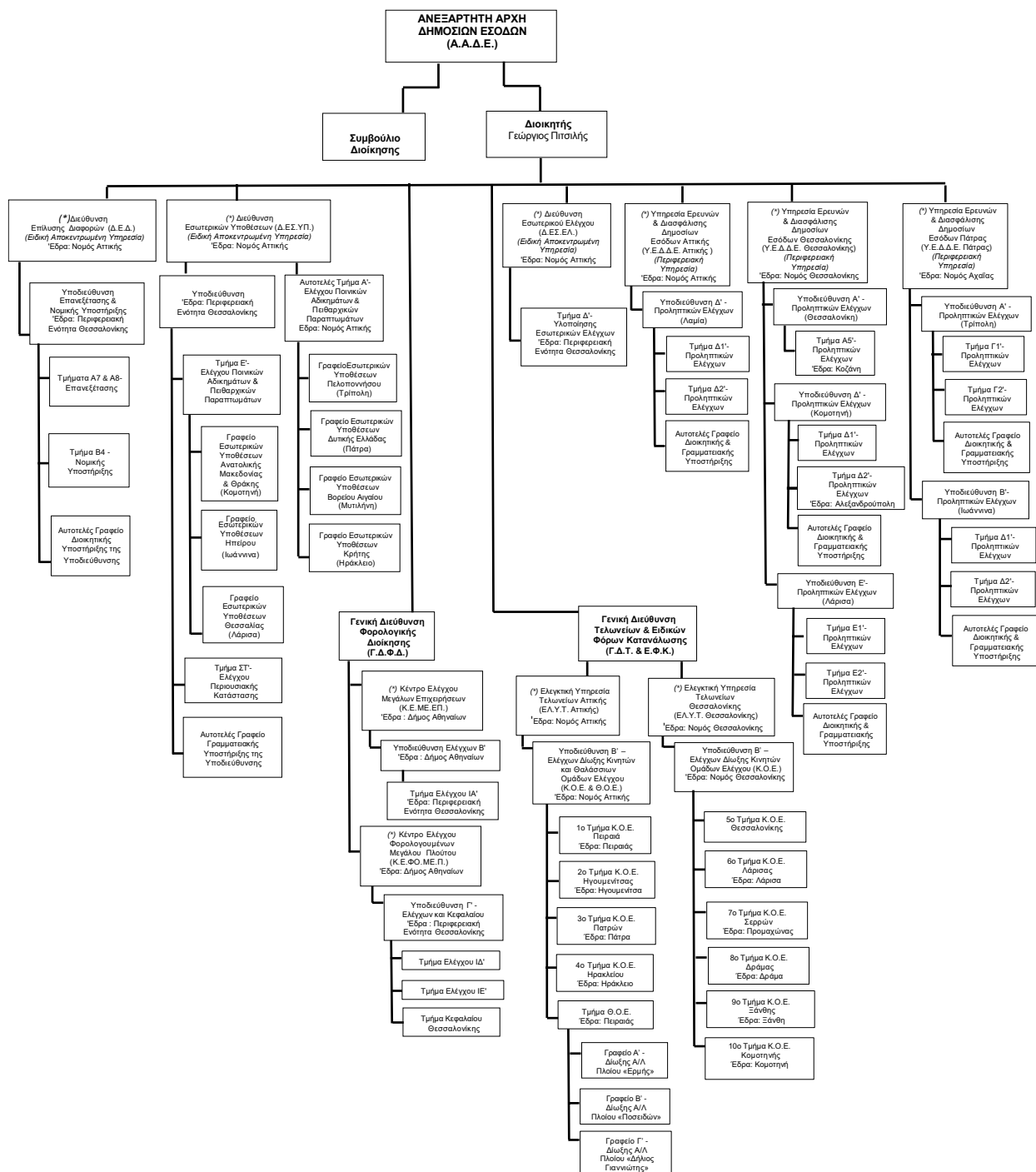
ΓΡΑΦΕΙΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

- Ειδικό Νομικό Γραφείο Δημοσίων Εσόδων (Ε.Ν.Γ.Δ.Ε.): α) Τμήμα Α'-Φορολογικών & Τελωνιακών Υποθέσεων και β) Τμήμα Β'-Διοικητικής Εκτέλεσης & Λατίων Υποθέσεων
- Γραφείο Υπηρεσιακών Συμβούλων (Κ', Β', Γ')
- Γραφείο Ανάπτυξης Χημικού Συμβουλίου (Α.Χ.Σ.)
- Γραφείο Ανάπτυξης Επιτηρησίας Τελωνιακών Αμφισβητήσεων (Α.Ε.Τ.Α.)

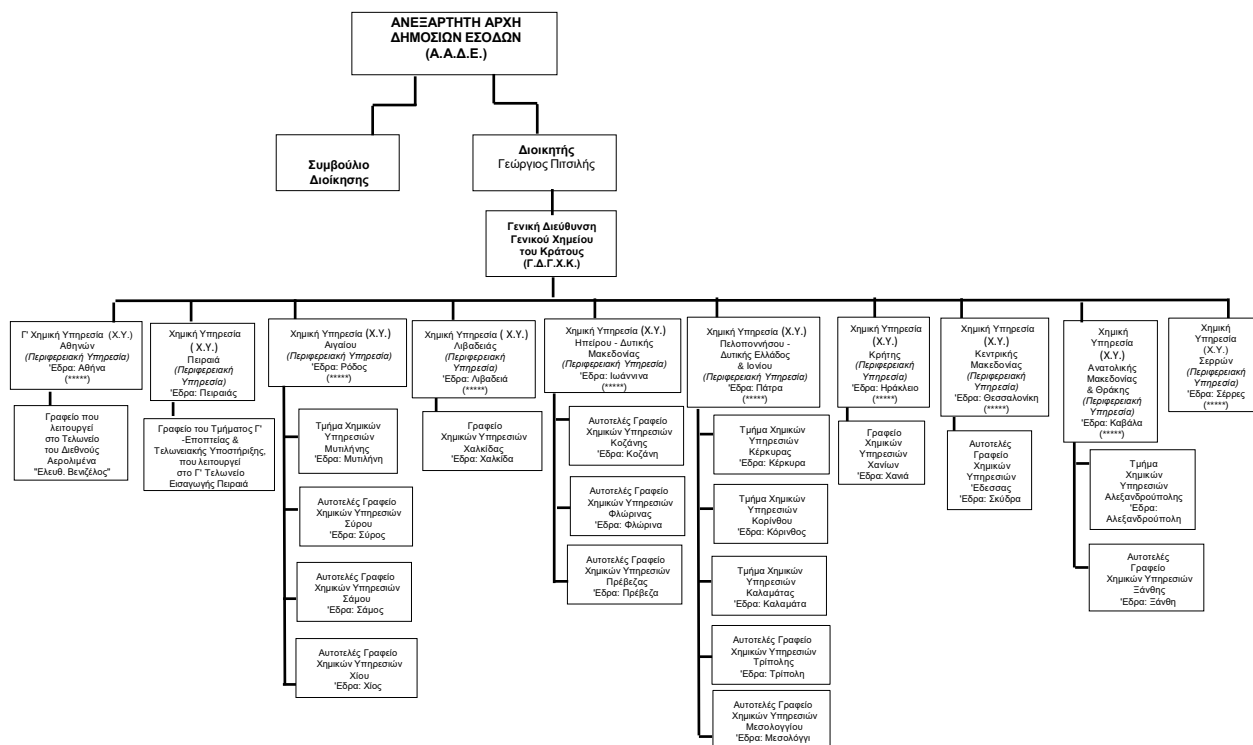
ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΟΠΙΕΥΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ Α.Α.Δ.Ε.

- (ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ)
- Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου:**
- Ειδικό Τμήμα Ελέγχου Παραγωγής & Πωτήτων Αλκοόλης: Αλκοολούχων Ποτών (Ε.Τ.Ε.Π.Π.Α.)

ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΔΡΑΣ ΑΥΤΩΝ



ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΔΡΑΣ ΑΥΤΩΝ



4.5 Αποστολή και Όραμα της ΑΑΔΕ

Το όραμα της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το πρώτο στρατηγικό σχέδιο της νεοσυσταθείσας Αρχής, Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020, είναι η θεμελίωση σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες και η εξέλιξή της σε έναν πρότυπο οργανισμό που θα διασφαλίζει τα δημόσια έσοδα της χώρας.

Αποστολή της λοιπόν είναι η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων, στοχεύοντας στη φορολογική συμμόρφωση των υπόχρεων σε απόδοση φόρων, η πάταξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στα φυσικά και νομικά πρόσωπα.

Ως πρωτεύουσες αξίες της, ορίζονται: η Δικαιοσύνη, η Διαφάνεια, η Αμεροληψία, η Λογοδοσία, η Ακεραιότητα, η Αξιοκρατία, η Γνώση και η Συνεχής Βελτίωση.⁷³

Μάλιστα οι παραπάνω αξίες, παράλληλα με τους στόχους της ΑΑΔΕ αποτυπώνονται στο λογότυπο της:



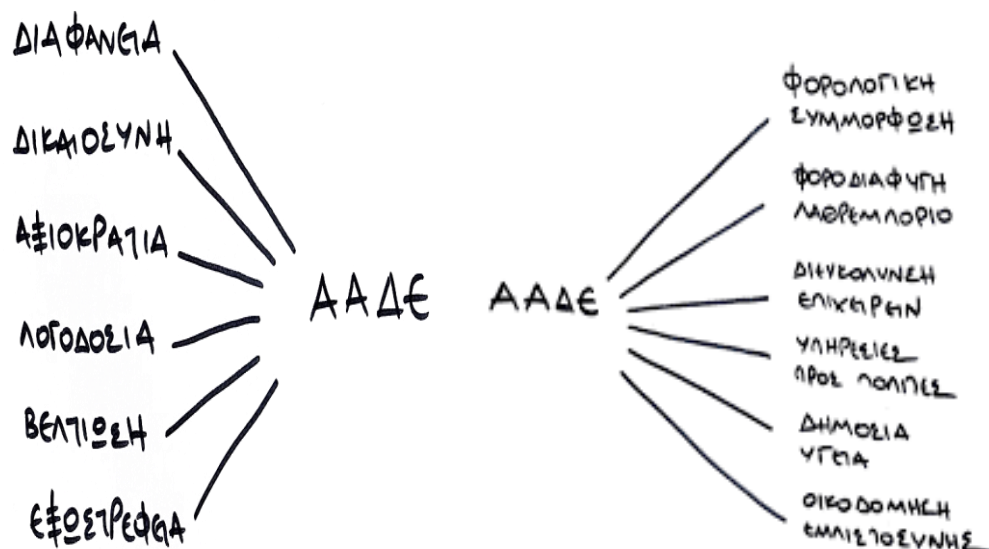
ΑΑΔΕ
Ανεξάρτητη Αρχή
Δημοσίων Εσόδων

Πρόκειται για μια σύγχρονη εικαστική προσέγγιση του αρχαίου ελληνικού οβολου, μακρόστενες μεταλλικές βέργες που αποτελούσαν νομίσματα μικρής αξίας.

Στο σχέδιο «Το σημείο συνάντησης των αρχών και αξιών μας είναι ταυτόχρονα και το σημείο αφετηρίας των κατευθύνσεων που καθορίζουν το έργο μας»:⁷⁴

⁷³ Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από https://www.aade.gr/sites/default/files/2017-04/statigiko_sxedio_2017_2020.pdf 07-02-2021)

⁷⁴ Ιστότοπος www.aade.gr (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/menoy/aade/logotypo-arhis> 07-02-2021)



4.6 Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ΑΑΔΕ

Σύμφωνα με τον A.D. Chandler η στρατηγική για μια εταιρία, εν προκειμένω για έναν οργανισμό/αρχή, είναι να ορίσει τον απώτερο σκοπό της, τους στόχους της, και να επιλέγει να λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τους πόρους της, ώστε να πετύχει αυτό το σκοπό.⁷⁵

Η καταγραφή αυτής της στρατηγικής, όπου περιγράφεται η διαδικασία εξειδίκευσης των στρατηγικών στόχων μέσω αυστηρώς ορισμένων ενεργειών αποτελεί το επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού (business plan). Πρόκειται για το εγχειρίδιο που απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, εντός και εκτός του οργανισμού, η εικόνα του και ο οδηγός δράσης του.

Σύμφωνα με το Ε΄ Υποκεφάλαιο του Ν. 4389/2016 η ΑΑΔΕ έχει την υποχρέωση κατάρτισης μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου, ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου και ετήσιας απολογιστικής έκθεσης, τα οποία δημοσιοποιεί στην ιστοσελίδα της.

Στο Στρατηγικό σχέδιο αποτυπώνεται το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι στρατηγικοί στόχοι της Αρχής σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, καθώς οριοθετείται το στρατηγικό πλαίσιο και η στρατηγική κατεύθυνση της δράσης της.

⁷⁵ Chandler A.D., σε Johnson G., Scholes K., Whittington R., Angwin A., Regner P. (2016), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σ.26

Στο Επιχειρησιακό σχέδιο αποτυπώνεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών στόχων της Διοίκησης της ΑΑΔΕ ανά έτος⁷⁶, μέσω συγκεκριμένων δράσεων και έργων. Περιγράφονται οι μέθοδοι εφαρμογής και οι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από τις Υπηρεσίες σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο της Αρχής.

Στην Απολογιστική έκθεση η Αρχή παρουσιάζει λεπτομερώς τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια του έτους σε σχέση με τους τεθέντες στόχους.⁷⁷

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας στον ιστότοπο της ΑΑΔΕ έχουν αναρτηθεί έως και το Στρατηγικό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020-2024, η Απολογιστική Έκθεση ΑΑΔΕ 2019 και το Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΑΔΕ 2020.

4.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και Ανθρώπινο Δυναμικό

Στο Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020, ο τέταρτος από τους 5 στρατηγικούς στόχους, με τίτλο «Εξωστρεφής, αποτελεσματική & αποδοτική Διοίκηση, με σεβασμό προς τον πολίτη», στο δεύτερο άξονα που αφορά την «Βελτίωση της απόδοσης του Οργανισμού» έχει ως προτεραιότητες: τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων με συνεχιζόμενη εκπαίδευση, την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών, την καταπολέμηση της διαφθοράς και την καλύτερη δυνατή διαχείριση των πόρων. Ανάμεσα στα σημαντικά έργα που έπρεπε να υλοποιηθούν μεσοπρόθεσμα για την επίτευξη των παραπάνω επιμέρους στόχων ήταν η «Αναμόρφωση του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού» και η ίδρυση της «Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας».⁷⁸

Σε συνέχεια, στο Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2024 ο τρίτος στρατηγικός στόχος «Αποτελεσματικός, δυναμικός και καινοτόμος Οργανισμός» ,αναφέρεται εκτός από

⁷⁶ «Το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο υποβάλλεται από τον Διοικητή στο Συμβούλιο Διοίκησης μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους, για παροχή της σύμφωνης γνώμης του.» Άρθρο 22,§5 Ν.4389/2016

⁷⁷ «Κάθε ανεξάρτητη αρχή, συνταγματικά κατοχυρωμένη ή συσταθείσα με νόμο, υποβάλλει στον Πρόεδρο της Βουλής, μέχρι την 31^η Μαρτίου κάθε έτους, έκθεση πεπραγμένων για το έργο της κατά το προηγούμενο έτος.» Άρθρο 138^Α, §1, Κεφάλαιο Ζ' (Έλεγχος επί των Ανεξάρτητων Αρχών), Κανονισμός της Βουλής

⁷⁸ Αναθεωρημένο Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020 /Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/anatheorimeno-stratigiko-shedio-aade-2017-2020> την 13/2/21)

τις καινοτόμες πρακτικές και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Υπηρεσίας, στην αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση και η ολοκληρωμένη εκπαίδευση του ώστε να ανταποκρίνεται με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά του, παραμένει βασική επιδίωξη της Αρχής. Επίσης, πρωταρχικό μέλημα παραμένει η διαρκής ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και η αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς όπως και η βέλτιστη οικονομική διαχείριση των πόρων της Αρχής. Ο δεύτερος εκ των δύο αξόνων προτεραιότητας «Αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» αφορά στην αποτελεσματική στελέχωση των υπηρεσιών, την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και τις εκπαιδευτικές δράσεις σύμφωνα με το σύγχρονο περιβάλλον. Η ΑΑΔΕ, την δεύτερη πενταετία λειτουργίας της, επιδιώκει την υψηλή εξειδίκευση του προσωπικού της μέσω της εκπαίδευσης που θα παρέχει, την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του, καθώς και την αύξηση των ελεγκτών στο σύνολο των εργαζομένων.⁷⁹

Κατ' εφαρμογή του παραπάνω σχεδιασμού, ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού, τα στοιχεία που αντλούμε από τις ετήσιες Απολογιστικές Εκθέσεις έχουν ως εξής: Κατά το έτος 2017 ιδρύθηκε και ξεκίνησε να λειτουργεί η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΕΚ Β'1137/31.3.2017), πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα για την κατάρτιση και την ενημέρωση 2.851 υπαλλήλων και αντίστοιχα εξειδικευμένα σεμινάρια διοικητικών ικανοτήτων για 50 προϊσταμένους. Παράλληλα, στελέχη της Αρχής συμμετείχαν στα ευρωπαϊκά προγράμματα *Fiscalis* και *Customs*, με την εκμετάλλευση των σχετικών κοινοτικών κονδυλίων με απορρόφηση 84,5%.⁸⁰

Αντίστοιχα, κατά το 2018 μέσω της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, εκπαιδεύτηκαν 3.990 υπάλληλοι ξεπερνώντας κατά 3,5% τον ετήσιο στόχο 30% που είχε θέσει η Υπηρεσία, οι οποίοι παρακολούθησαν τα 124 προγράμματα για την ειδικότητα των εφοριακών, 32 για την ειδικότητα των τελωνειακών και 4 για την ειδικότητα των χημικών. Από τον Ιανουάριο του 2018 τέθηκε σε εφαρμογή η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης <https://elearning.aade.gr>, η οποία προσφέρει είτε σύγχρονη είτε ασύγχρονη εκπαίδευση, ώστε να μπορούν να

⁷⁹ Στρατηγικό Σχέδιο 2021-2024 / Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/stratigiko-shedio-aade-2020-2024> την 13/2/21)

⁸⁰ Απολογιστική Έκθεση ΑΑΔΕ 2017/ Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2017> την 20/2/21)

παρακολουθούν οι υπάλληλοι που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να παρευρεθούν στα δια ζώσης μαθήματα της Ακαδημίας. Πραγματοποιήθηκαν 6 εκπαιδευτικά προγράμματα εξ' αποστάσεως για 1045 υπαλλήλους της Αρχής. Επίσης επιδιώχθηκε η γεωγραφική διασπορά της εκπαιδευτικής δράσης της Ακαδημίας προκειμένου να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων με την παροχή μαθημάτων σε 15 πόλεις της περιφέρειας.⁸¹

Κατά τη διάρκεια του 2019, πραγματοποιήθηκαν 120 εκπαιδευτικά προγράμματα για 3.300 υπαλλήλους της ΑΑΔΕ, τόσο στην έδρα της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας όσο και στην περιφέρεια και επιπλέον 10 προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης. Στο πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ και συνεπώς της βελτίωσης της απόδοσης του, υπάρχει μια διαρκής προσπάθεια παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο δια ζώσης όσο και εξ αποστάσεως. Σημαντική καινοτομία, κατά το 2019, αποτέλεσε η δημιουργία και υλοποίηση του εισαγωγικού προγράμματος θεωρητικής και πρακτικής άσκησης για τους νέους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ. Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι της Υπηρεσίας, τους οποίους αποτελούσαν κυρίως οι επιτυγχόντες του γραπτού διαγωνισμού της προκήρυξης 1Γ/2017 του ΑΣΕΠ, ξεκίνησαν την εκπαίδευση τους στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, παρακολουθώντας σε δύο εκπαιδευτικές σειρές (500 συνολικά άτομα) 8 προγράμματα εκπαίδευσης.⁸²

4.8 Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το 2017 συστάθηκε η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, όπως αναφέρεται στον πρώτο Οργανισμό της Αρχής, υπ' αριθμ. ΔΟΡΓ.Α 1036960ΕΞ2017/10.3.2017 απόφαση του Διοικητή, ο οποίος δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 968 Β'22.3.2017 ως υπηρεσία επιπέδου Διεύθυνσης η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή.

Στο Άρθρο 8 αναφέρονται οι επιχειρησιακοί στόχοι της Ακαδημίας, η διάρθρωσή της και οι αρμοδιότητές της. Πρωτεύων στόχος είναι η συνεχής ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων ώστε να παρέχουν τις βέλτιστες

⁸¹ Απολογιστική Έκθεση ΑΑΔΕ 2018/ Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2018> την 20/02/21)

⁸² Απολογιστική Έκθεση ΑΑΔΕ 2018/ Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shed-ia/epiheirisiako-shedio-aade-2019> την 20/02/21)

υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, επίσης στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδίου και των Επιχειρησιακών Σχεδίων της ΑΑΔΕ, ο σχεδιασμός που απαιτείται για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, αφού ανευρεθούν οι ανάγκες του σε συνεργασία με τις υπεύθυνες υπηρεσίες. Ακολουθεί η εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η παροχή πιστοποίησης στους υπαλλήλους που τα παρακολουθούν επιτυχώς καθώς η εκπαιδευτική ενίσχυση των μεταρρυθμιστικών σχεδίων της Υπηρεσίας. Ακόμα, επιχειρησιακό στόχο της Ακαδημίας αποτελεί η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων αρμοδιότητας της ΑΑΔΕ, σε άλλους φορείς, επαγγελματίες, ιδιώτες, μέλη της επιστημονικής κοινότητας και υπαλλήλους άλλων δημόσιων υπηρεσιών αλλά και η ανταλλαγή γνώσεων, τεχνογνωσίας και πληροφορίας με αντίστοιχους οργανισμούς εκπαίδευσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλα κράτη με τα οποία έχουν υπογραφεί σχετικές συμφωνίες. Επίσης, η οργάνωση συνεδρίων, ομιλιών και σχετικών με το έργο της εκδηλώσεων, όπως και η επιστημονική έρευνα, η υποστήριξη έκδοσης συγγραμμάτων και οδηγιών σχετικών με τα εκπαιδευτικά αντικείμενα που πραγματεύεται παράλληλα με τη δημιουργία σχετικής βιβλιοθήκης. Τέλος, η συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς, δημόσιους ή ιδιωτικούς για την ανάπτυξη προγραμμάτων για τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ.

4.9 Δομή και Λειτουργία Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Στη συνέχεια αναπτύσσεται η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των τριών τμημάτων από τα οποία αποτελείται η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία: Το τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου, το τμήμα Υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και το τμήμα Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου.

Το Τμήμα Α΄- Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου, σε εφαρμογή των παραπάνω επιχειρησιακών στόχων, μεριμνά για τον «σχεδιασμό της στρατηγικής της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων και των Αυτοτελών Υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε.», ορίζει τα πρότυπα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της ενσωμάτωσης συστημάτων επιλογής και αξιολόγησης όλων των συμμετεχόντων, της δημιουργίας μητρώου για το εκπαιδευτικό προσωπικό και της πιστοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων. Παράλληλα

σε συνεργασία κυρίως με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και με τις λοιπές Υπηρεσίες της Αρχής διερευνά, προκειμένου να καλύψει, τα τυχόν ελλείμματα γνώσης του συνόλου του προσωπικού και προτείνει ή αναπροσαρμόζει τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου της Ακαδημίας, τον οποίο θα εγκρίνει τελικώς ο Διοικητής. Επίσης αναπτύσσει μαθήματα επί του γνωστικού αντικειμένου και αρμοδιότητας της ΑΑΔΕ, τα οποία εκτός από προσωπικό της Υπηρεσίας απευθύνεται σε τρίτους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και καθορίζει τις διαδικασίες για την πιστοποίησή τους. Το Τμήμα Α΄ είναι επιπλέον υπεύθυνο για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και τη λήψη διορθωτικών μέτρων για την εξάλειψη τυχόν ανεπαρκειών. Οργανώνει και επιτηρεί την εκπαιδευτική λειτουργία του μόνιμου προσωπικού της Ακαδημίας, ενώ συνεργάζεται με άλλους έγκυρους επιστημονικούς φορείς και προσωπικότητες για τον εμπλουτισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Φροντίζει για την έκδοση σχετικού εκπαιδευτικού υλικού αλλά και για τη συγγραφή του, σε συνεργασία με το Τμήμα Γ΄- Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου της Διεύθυνσης. Συνεργάζεται με το Τμήμα Β΄ - Διοίκησης και Συντονισμού Έργων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού για την υποβολή αίτησης ένταξης σε συμβατά με το έργο της Ακαδημίας, χρηματοδοτικά προγράμματα.

Το Τμήμα Β΄- Υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων πραγματοποιεί τα παραπάνω εκπαιδευτικά σχέδια με την ενημέρωση, κατάρτιση, επιμόρφωση και εξειδίκευση των εκπαιδευόμενων ενώ εφαρμόζει τα συστήματα του Τμήματος Α΄ ως προς την δημιουργία και τήρηση μητρώου, επιλογή και αξιολόγηση των εκπαιδευτών, την επιλογή και αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων και την πιστοποίησή τους μετά την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών δράσεων. Επίσης φροντίζει για την εξασφάλιση των υποδομών για την επιτυχή εκτέλεσή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και την υποστήριξή τους με το αναγκαίο εκπαιδευτικό υλικό, έντυπο, ηλεκτρονικό και οπτικοακουστικό, αναπτύσσοντας παράλληλα και σχετική βιβλιοθήκη. Οργανώνει δράσεις εντός και εκτός χώρας με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας και αντιπροσωπεύει την Ελλάδα μεταξύ ευρωπαϊκών και διεθνών αντίστοιχων εκπαιδευτικών οργανισμών. Τέλος ενημερώνει το σχετικό με ζητήματα εκπαίδευσης πληροφοριακό σύστημα της Αρχής, διακινεί τα σχετικά έγγραφα μεταξύ των Υπηρεσιών και τηρεί αρχείο.

Το Τμήμα Γ΄- Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου αναλαμβάνει τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της Φορολογικής και

Τελωνειακής Ακαδημίας σε κάθε επίπεδο. Επίσης διαχειρίζεται τα λογιστικά στοιχεία και αρχεία σε συνεργασία με το Τμήμα Β' και τα υποβάλει στην υπεύθυνη οικονομική υπηρεσία ενώ εποπτεύει τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα στα οποία συμμετέχει η Διεύθυνση, καταρτίζει το σχετικό προϋπολογισμό και υποστηρίζει προτάσεις χρηματοδότησης των δαπανών της. Επιμελείται τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που απαιτείται για τη λειτουργία της Διεύθυνσης, είτε αφορά αγορές είτε επισκευή και συντήρηση του, όπως και τη διαχείριση του χώρου ως προς την υγιεινή και την ασφάλεια του. Διερευνά τις ανάγκες για την ανάπτυξη ή τη βελτίωση ηλεκτρονικών, σχετικών με την εκπαίδευση, εφαρμογών και καταθέτει τις σχετικές προτάσεις για την υλοποίησή τους από την αρμόδια Διεύθυνση της Α.Α.Δ.Ε και επίσης σε συνεργασία τόσο με άλλες Διευθύνσεις της ΑΑΔΕ όσο και με το Υπουργείο Οικονομικών οργανώνει τα προγράμματα τηλεεκπαίδευσης και τη χρήση διαδικτυακής πλατφόρμας για την απρόσκοπτη λειτουργία των εκπαιδευτικών δράσεων της Ακαδημίας. Συλλέγει τα σχετικά με την εκπαίδευση δεδομένα και εξάγει στατιστικά συμπεράσματα και αναφορές και φροντίζει για την τεχνική κάλυψη των λειτουργιών πληροφορικής και εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. Δ. ΟΡΓ. Α 1046680 ΕΞ 2017 απόφαση του Διοικητή, η οποία δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Β' 1137/31-3-2017 ορίστηκε ο χρόνος έναρξης λειτουργίας της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), καθώς και παύσης λειτουργίας του Τμήματος ΣΤ' - Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε την 15/05/2017.

Ακολούθως με την υπ' αριθμ. Δ. ΟΡΓ. Α 1061722 ΕΞ 2019 απόφαση του Διοικητή, τροποποιήθηκε ο αρχικός Οργανισμός της ΑΑΔΕ ως εξής: μετονομάστηκε η υφιστάμενη «Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού (Γ.Δ.Η.Δ.Α.Δ.)» σε «Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.)» και η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία υπάχθηκε στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης (Γ.Δ.Α.Δ.Ο.), με κύριο ρόλο την αρχική και περιοδική εκπαίδευση των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ.

Στο νέο Οργανισμό της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με την απόφαση Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ 2020 του Διοικητή της, ο οποίος δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Β' 4738/26-10-2020, επικυρώνεται η θέση της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας ως Υπηρεσία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, επιπέδου Διεύθυνσης, ο επιχειρησιακός της

στόχος, η διάρθρωση και οι αρμοδιότητες κατ' επανάληψη του πρώτου οργανισμού, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Υποχρεωτική Εισαγωγική Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία

5.1 Πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης

Σε εφαρμογή της αρμοδιότητας του Διοικητή της ΑΑΔΕ να οργανώνει και να εφαρμόζει προγράμματα κατάρτισης και επανεκπαίδευσης για το προσωπικό των διαφόρων οργανωτικών μονάδων της Διοίκησης⁸³, καθώς και του άρθρου 11 του Ν. 4474/2017 (ΦΕΚ Α' 80/07.06.2017) σύμφωνα με το οποίο προστέθηκε στον Ν. 4389/2016, συστατικό νόμο της ΑΑΔΕ, το άρθρο 17 Α το οποίο ορίζει πως οι νέοι, μετά τη δημοσίευση του νόμου, υπάλληλοι της Αρχής διορίζονται αρχικά σε προσωποπαγή θέση στην Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, προκειμένου να παρακολουθήσουν πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης⁸⁴, εκδόθηκε την 15/5/2018 η απόφαση με αριθμό ΦΟ.Τ.Α. 1075014 ΕΞ 2018 με θέμα «Κανονισμός Υποχρεωτικής Εισαγωγικής Εκπαίδευσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων στη Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία».

Ο κανονισμός ορίζει πως οι εφοριακοί και τελωνειακοί υπάλληλοι σε διακριτά τμήματα θα παρακολουθούν κατά την εισαγωγή τους στην ΑΑΔΕ πρόγραμμα τόσο θεωρητικής όσο και πρακτικής εκπαίδευσης, το οποίο θα διαρκεί περίπου 1350 ώρες, υπό την ευθύνη της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας.

Σκοπός είναι η σταδιακή γνωριμία των νεοδιορισθέντων υπαλλήλων με τη λειτουργία του Δημοσίου Τομέα και ειδικότερα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, την εκμάθηση των επιμέρους αντικειμένων της και την πρακτική εξάσκηση

⁸³ Ν.4389/2016, Άρθρο 14, § 4 (β)

⁸⁴ Ν.4474/2017, Άρθρο 11 (Τροποποιήσεις διατάξεων του ν. 4389/2016)

στην εργασία, την οποία θα κληθούν να διατελέσουν εντός των Διευθύνσεων της Αρχής.

Σύμφωνα με τον κανονισμό, οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι μετά το πέρας της θεωρητικής τους εκπαίδευσης, από τους μόνιμους εκπαιδευτές της Ακαδημίας αλλά και επισκέπτες εισηγητές οι οποίοι είναι έμπειροι και καταξιωμένοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ, τοποθετούνται για πρακτική άσκηση σε Διευθύνσεις της ΑΑΔΕ υπό την επίβλεψη υπαλλήλου, ο οποίος φροντίζει για την εφαρμογή του προγράμματος της πρακτικής εκπαίδευσης σε συνεργασία με την ΦΟ.Τ.Α. Μάλιστα ο υπεύθυνος υπάλληλος-μέντορας έχει την υποχρέωση κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας να αξιολογήσει τον εκπαιδευόμενο υπάλληλο για τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την γενικότερη υπαλληλική του συμπεριφορά που αναδείχθηκαν κατά τη διάρκεια της προσφερόμενης υπηρεσίας και να διαβιβάσει τη γνώμη του στην ΦΟ.Τ.Α. προκειμένου να διαμορφωθεί η συνολική βαθμολογία του εκπαιδευόμενου.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγει τους υπαλλήλους που θα παρακολουθήσουν το πρόγραμμα σύμφωνα με τις αποφάσεις διορισμού τους, ενώ σε συνεργασία με Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, η οποία διαμορφώνει τα τμήματα παρακολούθησης των σπουδαστών, αποφασίζουν σε ποιο τομέα θα εκτελέσουν την πρακτική τους άσκηση.

Οι εκπαιδευόμενοι υποχρεούνται να παρακολουθούν ανελλιπώς το εκπαιδευτικό πρόγραμμα , θεωρητικό και πρακτικό, συμπληρώνουν παρουσιολόγιο και έχουν τη δυνατότητα έως 10% απουσίας επί του συνολικού προγράμματος προκειμένου να θεωρηθεί ότι ολοκλήρωσαν επιτυχώς την εκπαίδευσή τους.

Επίσης οι εκπαιδευόμενοι έχουν την υποχρέωση να εξετάζονται στα αντικείμενα εκπαίδευσης τους και να τηρούν αρμόζουσα του ρόλου τους συμπεριφορά καθώς βέβαια και να ακολουθούν τον Κώδικα Ηθικής Αρχής και Δεοντολογίας της ΑΑΔΕ ως υπάλληλοι της.

Στον κανονισμό επίσης αναπτύσσεται ο τρόπος αξιολόγησης μέσω γραπτών και προφορικών εξετάσεων. Εκτός του εκάστοτε ειδικού αντικειμένου βαθμολογούνται και χαρακτηριστικά όπως η ταχεία αντίληψη, η ορθή κρίση, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η διοικητική ικανότητα, η επίδειξη ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, η ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων, η επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους, όπως

αυτά προκύπτουν μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και από την πρακτική άσκηση σε Υπηρεσία της ΑΑΔΕ.

Αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση επιτυχώς για τον κάθε εκπαιδευόμενο υπάλληλο, ανακοινώνονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οι κενές θέσεις ανά λειτουργικό τομέα σύμφωνα με τις υπηρεσιακές ανάγκες της ΑΑΔΕ. Οι εκπαιδευόμενοι δηλώνουν σειρά προτίμησης ως προς τις διαθέσιμες θέσεις που υφίστανται εντός του συγκεκριμένου κλάδου διορισμού τους (ο κλάδος περιλαμβάνει την ειδικότητα και τον γεωγραφικό τομέα διορισμού) και ανάλογα με τη βαθμολογία που έχει διαμορφωθεί στον πίνακα αποτελεσμάτων της ΦΟ.ΤΑ τοποθετούνται ανάλογα, ενώ σε περίπτωση ισοβαθμίας κριτήριο αποτελεί ο εισαγωγικός βαθμός κατά τον διαγωνισμό με τον οποίο διορίστηκαν.

Στον κανονισμό επίσης καθορίζονται τα σχετικά δικαιώματα αδειών των εκπαιδευόμενων όπως και τα σχετικά με τη διάρκεια των εξετάσεων, το περιεχόμενο και τη μορφή τους, την εξεταστέα ύλη, τους εξεταστές, τη βαθμολογία και τις επαναληπτικές εξετάσεις ή την αποφοίτηση.

Στα δε παραρτήματα αποτυπώνονται αναλυτικά τα αντικείμενα εκπαίδευσης, τα οποία θα κληθούν να σπουδάσουν οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι, ανάλογα με την ειδικότητα τους.

Παρακάτω παρατίθεται το πρόγραμμα σπουδών, σύμφωνα με τον τρέχοντα κανονισμό εισαγωγικής εκπαίδευσης:

Ι Πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης εφοριακών υπαλλήλων

Στάδιο Α: εισαγωγική εκπαίδευση

Υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση δοκίμων δημοσίων υπαλλήλων

Στάδιο Β: γενική εκπαίδευση στα αντικείμενα της ΑΑΔΕ

- ΑΑΔΕ –έργο και στόχοι της
- φορολογική και τελωνειακή ακαδημία
- οργάνωση της Α.Α.Δ.Ε.
- βασικές λειτουργίες -επιχειρησιακό σχέδιο
- αποστολή -αξίες- όραμα και μέλλον

Στάδιο Γ: θεωρητική εκπαίδευση

- γενικά στοιχεία δικαίου
- ελληνικά λογιστικά πρότυπα (ΕΛΠ) ν.4308/2014 και λογιστική
- άμυνα φορολογούμενου
- διοικητικές και ποινικές κυρώσεις

- μητρώο
- φορολογικός έλεγχος και κατηγορίες ελέγχου
- φορολογία εισοδήματος φυσικών προσώπων
- φορολογία εισοδήματος νομικών προσώπων / νομικών οντοτήτων
- φορολογία ΦΠΑ- λοιπές φορολογίες-φορολογία τελών χαρτοσήμου
- φορολογία ακίνητης περιουσίας
- θέματα είσπραξης δημοσίων εσόδων
- πληροφοριακά συστήματα υπουργείου οικονομικών

Στάδιο Δ: πρακτική εκπαίδευση σε υπηρεσίες της ΑΑΔΕ

Στάδιο Ε και ΣΤ: αξιολόγηση και κατάταξη σε τομείς

Στάδιο Ζ: εξειδίκευση ανά λειτουργικό τομέα (θεωρία και πρακτική)

Στάδιο Ζ1:

A. Τομέας ελεγκτών βεβαίωσης των δημοσίων εσόδων - θεωρία

- φορολογικός έλεγχος γενικά
- έλεγχος φυσικών και προσώπων
- έλεγχος λογιστικής απεικόνισης λογαριασμών
- έλεγχος ΦΠΑ και λοιπών αντικειμένων
- ερευνά και έλεγχος πρόληψης
- όμιλοι και έλεγχος υποχρεώσεων ομίλων
- διεθνής φορολογία
- έλεγχος για απάτη στον ΦΠΑ
- έλεγχος για αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων
- έλεγχος με βάση το SESAM και το ΟΠΣΕΥ (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ελεγκτικών Υπηρεσιών) ELENXIS
- ποινικές κυρώσεις
- διαπραγμάτευση και επιρροή -διαχείριση συγκρούσεων
- συνολική και συνοπτική επισκόπηση του φορολογικού ελέγχου και των διαδικασιών του

B. Τομέας ελεγκτών βεβαίωσης των δημοσίων εσόδων - πρακτική εκπαίδευση

Στάδιο Ζ2:

A. Τομέας υπάλληλων άμεσης και έμμεσης φορολογίας (φορολογικής συμμόρφωσης) - θεωρία

- ζητήματα άμεσης φορολογίας (θεωρητική)
- έλεγχος φυσικών προσώπων
- έλεγχος νομικών προσώπων
- έλεγχος λογιστικής απεικόνισης λογαριασμών
- έλεγχος ΦΠΑ και λοιπών αντικειμένων

B. Τομέας υπάλληλων άμεσης και έμμεσης φορολογίας (φορολογικής συμμόρφωσης) - πρακτική εκπαίδευση

Στάδιο Z3:

A. Τομέας ελεγκτών είσπραξης των δημοσίων εσόδων - θεωρία

- δημόσια έσοδα
- ροή εισπρακτικών διαδικασιών
- ειδικά θέματα εκούσιας είσπραξης
- αναγκαστική εκτέλεση (σε ακίνητα, σε κινητά, εις χείρας τρίτων)
- μετρά διασφάλισης των οφειλών
- ελεγκτικά θέματα είσπραξης
- διεθνής συνεργασία για την είσπραξη των οφειλών
- είσπραξη χρεών οφειλετών ειδικών κατηγοριών
- διάκριση οφειλών σε ανεπίδεκτες είσπραξης
- παραγραφή οφειλών
- χορήγηση φορολογικής ενημερότητας
- άμυνα φορολογούμενου
- τεχνικές επικοινωνίας - διαχείριση φάκελων- πληροφοριακά συστήματα
- συνεργασία έλεγχου και είσπραξης

B. Τομέας ελεγκτών είσπραξης των δημοσίων εσόδων - πρακτική εκπαίδευση

II Πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης τελωνειακών υπάλληλων

Στάδιο A: εισαγωγική εκπαίδευση

Υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση δοκίμων δημοσίων υπαλλήλων

Στάδιο B: γενική εκπαίδευση στα αντικείμενα της ΑΑΔΕ

- ΑΑΔΕ –έργο και στόχοι της
- φορολογική και τελωνειακή ακαδημία
- οργάνωση της ΑΑΔΕ
- βασικές λειτουργίες -επιχειρησιακό σχέδιο
- αποστολή -αξίες- όραμα και μέλλον

Στάδιο Γ: θεωρητική εκπαίδευση

- όραμα - αξίες - ρόλος τελωνειακής υπηρεσίας
- εθνική και ενοριακή τελωνειακή νομοθεσία
- τελωνειακή αντιπροσώπευση / διαχείριση οικονομικών φορέων
- πληροφοριακά συστήματα τελωνειακών υπηρεσιών
- είσοδος, προσκόμιση και εναπόθεση εμπορευμάτων
- δασμολόγιο - δασμοφορολογική μεταχείριση και πολιτική

- δειγματοληψία κατά την τελωνειακή διαδικασία
- νομοθεσία και διαδικασίες εισαγωγών και εξαγωγών
- διαμετακόμιση – μεταφορές
- τελωνειακή οφειλή: διαδικασίες βεβαίωσης, καταλογισμού και είσπραξης
- ειδικά τελωνειακά καθεστώτα
- ειδικοί φόροι κατανάλωσης και ΦΠΑ
- τέλος ταξινόμησης
- εφοδιασμοί
- τελωνειακός έλεγχος – τελωνειακές παραβάσεις και κυρώσεις
- διαχείριση δημόσιου υλικού

Στάδιο Δ: πρακτική εκπαίδευση σε υπηρεσίες

Στάδιο Ε και ΣΤ: αξιολόγηση και κατάταξη σε τομείς

Στάδιο Ζ: εξειδίκευση ανά λειτουργικό τομέα (θεωρία και πρακτική)

Στάδιο Ζ1:

A. Τομέας ελεγκτών δικαστικού τμήματος - θεωρία

- στοιχεία γενικού ποινικού δικαίου & προανακριτικές πράξεις
- έκδοση καταλογιστήκαν πράξεων
- παραδοσιακοί ίδιοι πόροι της ευρωπαϊκής ένωσης
- πληροφοριακό σύστημα ειδικών πληροφοριών & υποθέσεων
- ειδικευμένα νομικά θέματα
- αναγκαστική είσπραξη δημοσίων εσόδων
- διαχείριση υποθέσεων ενώπιων των διοικητικών δικαστηρίων
- συνολική και συνοπτική επισκόπηση του φορολογικού ελέγχου και των διαδικασιών του

B. Τομέας ελεγκτών δικαστικού τμήματος - πρακτική εκπαίδευση

Στάδιο Ζ2:

A. Τομέας ελεγκτών προληπτικού και εκ των υστέρων ελέγχων - θεωρία

- έλεγχοι φυσικοί - εγγράφων- λογιστικοί
- εκ των πρότερων τελωνειακοί έλεγχοι
- εσωτερικοί έλεγχοι – αξιολόγηση διαδικασιών
- έλεγχος ταξιδιωτών
- λογιστική
- ελεγκτική διαδικασία και ειδικοί φόροι κατανάλωσης
- ανάλυση κίνδυνου – εντολή έλεγχου – πηγές πληροφορίας για έρευνες
- ειδικές διαδικασίες έλεγχου (πρατήρια, αποθήκες)
- εξειδικευμένοι προληπτικοί έλεγχοι (αλκοολούχα, πρόδρομες ουσίες, αυτοκίνητα, απομμητικά προϊόντα)

- διαπίστωση τελωνειακών παραβάσεων – μηνυτήρια αναφορά και λοιπές προανακριτικές πράξεις
- διοικητικές και ποινικές κυρώσεις
- πληροφοριακό σύστημα ICISnet

B. Τομέας ελεγκτών προληπτικού και εκ των υστέρων ελέγχων - πρακτική εκπαίδευση

Στάδιο Z3:

A. Τομέας υπάλληλων διαδικασιών- θεωρία

- κοινό δασμολόγιο – δασμολογική κατάταξη
- εξειδίκευση στα τελωνειακά καθεστώτα
- ειδικά καθεστώτα
- δασμολογητέα αξία
- μέτρα εμπορικής πολιτικής
- καταγωγή εμπορευμάτων – έννοια και διακρίσεις
- εξειδίκευση στις τελωνειακές διαδικασίες
- διαδικασίες εισαγωγής-εξαγωγής
- εξειδίκευση στην τελωνειακή οφειλή
- εξειδίκευση στους ειδικούς φόρους κατανάλωσης και ΦΠΑ
- τελωνειακός έλεγχος & ανάλυση κίνδυνου
- πληροφοριακό σύστημα ICISnet

B. Τομέας υπάλληλων διαδικασιών- πρακτική εκπαίδευση

5.2 Προγραμματισμός και Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Έργου της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Σε συνέχεια της παρουσίασης του νομοθετικού πλαισίου που περιβάλλει την ΑΑΔΕ και την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, του κανονισμού λειτουργίας της δεύτερης, του κανονισμού φοίτησης εισαγωγικής εκπαίδευσης και του οδηγού πρακτικής άσκησης για τους νεοδιορισθέντες υπαλλήλους, ακολουθεί η ανάπτυξη του έργου και του ρόλου της Ακαδημίας εκ των έσω. Οι συνεντεύξεις από τα πλέον υψηλόβαθμα στελέχη της ΦΟ.Τ.Α., ήτοι τον Διευθυντή και τον Υπεύθυνο Ανάπτυξης, Προγραμματισμού και Υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συμπληρώνουν την εικόνα σχετικά με τους στόχους, τις μεθόδους επίτευξής τους και τον τρόπο λειτουργίας της Ακαδημίας όπως τον τρόπο υλοποίησης του προγράμματος εισαγωγικής εκπαίδευσης.

5.2.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός ΑΑΔΕ και Επιχειρησιακοί Στόχοι της Ακαδημίας

Στο ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία, όπως συμβαίνει με όλες τις Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι συγκεκριμένα βήματα μέσω των οποίων, θα υλοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός που είναι ο πιο γενικός και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός της ΑΑΔΕ.

Προς υλοποίηση του δημοσιεύεται ανά τριετία το Στρατηγικό σχέδιο, το οποίο επιμερίζεται σε στόχους που έχει η κάθε μία Γενική Διεύθυνση όπως και κάθε Διεύθυνση εντός της Γενικής Διεύθυνσης. Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία ανήκει στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης. Η Γενική αυτή Διεύθυνση αποτελείται από τρεις Διευθύνσεις: η Διεύθυνση Οργάνωσης, η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία.

Η στοχοθεσία της Ακαδημίας για το 2021 αφορά τρεις μεγάλους, βασικούς άξονες: οι δύο αφορούν αμιγώς θέματα εκπαίδευσης και ο τρίτος άξονας αφορά άλλα προγράμματα, τα οποία θα υλοποιήσει η Ακαδημία και θα συμβάλλουν στην ποιότητα του προσφερόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Όσον αφορά το πεδίο της εκπαίδευσης, αυτό χωρίζεται σε δυο μεγάλους άξονες: α) στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και β) στην υλοποίηση τους.

Επομένως, αρχικά η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία έχει ως πρώτο στόχο την ανίχνευση αναγκών, δηλαδή να ανιχνευτούν ποιες ανάγκες υπάρχουν σε επίπεδο εκπαίδευσης στην ΑΑΔΕ, τόσο στην φορολογική, όσο στην τελωνειακή αλλά και στην χημική διοίκηση, αφού στην ΑΑΔΕ ανήκει και το Γενικό Χημείο του Κράτους. Άρα για την Ακαδημία είναι σκοπός η ανίχνευση και ο σχεδιασμός προγραμμάτων που θα ενδιαφέρουν τους εφοριακούς, τη Φορολογική Διοίκηση, άρα μέσω των κατάλληλων διαδικασιών να βρεθεί τι τους ενδιαφέρει και τι θα έχει ζήτηση στην εργασία τους μέσα στο χρόνο. Το ίδιο πρέπει να γίνει και για τους Τελωνειακούς και στόχος είναι η κάλυψη αντίστοιχων αναγκών για τους Υπαλλήλους του Γενικού Χημείου. Σε επίπεδο σχεδιασμού λοιπόν πρέπει να ανιχνευτούν οι ανάγκες και να σχεδιαστούν τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ο δεύτερος άξονας στόχου είναι να υλοποιηθούν κάποια από αυτά, σε συνεννόηση με τις αρμόδιες κεντρικές Υπηρεσίες, τις Γενικές Διευθύνσεις και τους

Γενικούς Διευθυντές ώστε να γίνει προτεραιοποίηση. Μπορεί δηλαδή να έχουν ανιχνευτεί κάποιες ανάγκες και να έχουν σχεδιαστεί αντίστοιχα προγράμματα αλλά κατόπιν συνεννόησης και υποδείξεων, βάσει των αναγκών των Γενικών Διευθύνσεων, η Ακαδημία προβαίνει στην υλοποίηση αυτών οι παραπάνω έχουν ως προτεραιότητα.⁸⁵

Ο τρίτος άξονας είναι στόχοι για τη γενικότερη υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου της Ακαδημίας. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται για παράδειγμα ο στόχος να απόκτησης ISO 9001:2015.⁸⁶

Παράλληλα με τους στόχους υπάρχουν κάποια έργα, σε συνεννόηση με τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, τα οποία έχουν ανατεθεί στην Ακαδημία, έργα τα οποία απαιτούν χρόνο άνω του ενός έτους για υλοποίηση και τα οποία θα συμβάλλουν στο εκπαιδευτικό έργο. Το κυριότερο έργο αυτή τη στιγμή, το οποίο

⁸⁵ Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, ΑΑΔΕ, σελ. 66:

ΣΠ.3.2.345 Σχεδιασμός και ανάπτυξη 6 νέων διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Φορολογικής Διοίκησης, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Α΄

ΣΠ.3.2.346 Σχεδιασμός και ανάπτυξη 3 νέων διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Τελωνειακής Διοίκησης, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Α΄

ΣΠ.3.2.347 Σχεδιασμός και ανάπτυξη 2 νέων διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης γενικού ενδιαφέροντος των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Α΄

ΣΜ.3.2.348 Ανίχνευση & προτεραιοποίηση εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων του ΓΧΚ, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Α΄

ΣΜ.3.2.349 Αποτίμηση εκπαιδευτικού έργου έτους 2020, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Β΄

ΣΠ.3.2.350 Υλοποίηση 6 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Φορολογικής Διοίκησης, μέχρι 31/12/2021, εκ των οποίων τουλάχιστον το 60% μέσω τηλεεκπαίδευσης. ΦΟΤΑ Τμήματα Β΄ και Γ΄

ΣΠ.3.2.351 Υλοποίηση 3 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης σε τομείς αιχμής της Τελωνειακής Διοίκησης, μέχρι 31/12/2021, εκ των οποίων τουλάχιστον το 60% μέσω τηλεεκπαίδευσης. ΦΟΤΑ Τμήματα Β΄ και Γ΄

ΣΠ.3.2.352 Υλοποίηση 2 διαφορετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης γενικού ενδιαφέροντος των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, μέχρι 31/12/2021, εκ των οποίων τουλάχιστον το 1 πρόγραμμα μέσω τηλε-εκπαίδευσης. ΦΟΤΑ Τμήματα Β΄ και Γ΄

⁸⁶ Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, ΑΑΔΕ, σελ. 35 & σελ. 66:

65 21Ε.3.10 Ανάπτυξη, εφαρμογή και προετοιμασία πιστοποίησης Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης (πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015) για τη Δ/ση ΦΟΤΑ - υποστήριξη έργου από εξειδικευμένη ανάδοχο εταιρία ΦΟΤΑ

ΣΜ.3.1.354 Σύνταξη Εγχειριδίου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO, μέχρι 31/12/2021. ΦΟΤΑ Τμήμα Γ΄

μπορεί να ανακοινωθεί, είναι η απόκτηση και η εγκατάσταση από εταιρία ανάδοχο, ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος εκπαίδευσης, για να εξυπηρετούνται πληρέστερα οι εκπαιδευτικές ανάγκες της Ακαδημίας.

Συνοψίζοντας η ΑΑΔΕ λειτουργεί βάσει στοχοθεσίας, κατ' επέκταση αυτό εφαρμόζεται και στην Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία. Οι στόχοι της Ακαδημίας είναι τριών επιπέδων, τριών κατηγοριών γενικά: σχεδιασμού προγραμμάτων για εφοριακούς και τελωνειακούς, υλοποίησης προγραμμάτων (στόχοι υλοποίησης, πρέπει να εκπαιδευτεί x% του προσωπικού της ΑΑΔΕ και πρέπει να πραγματοποιηθούν 'x' προγράμματα, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι).⁸⁷

Και το τρίτο επίπεδο, είναι η υποστηρικτική δράση για το εκπαιδευτικό έργο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το ISO. Η Ακαδημία βρίσκεται σε διαδικασία απόκτησης ISO 9001:2015⁸⁸ για την παροχή υπηρεσιών, το οποίο είναι έργο το οποίο έχει ήδη εγκριθεί και διεκπεραιώνεται.

Επίσης η Ακαδημία συμμετέχει και σε στόχους οι οποίοι δεν αφορούν αποκλειστικά την Ακαδημία αλλά πρόκειται να υλοποιηθούν σε συνεργασία και με άλλες Υπηρεσίες. Για παράδειγμα, υπάρχει ένας κοινός στόχος με την Υπηρεσία της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής Διακυβέρνησης και την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς την ανάπτυξη νέου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πρόκειται για ένα πληροφοριακό σύστημα, μέρος του οποίου ικανοποιεί και τις ανάγκες της Ακαδημίας ως προς το εκπαιδευτικό της έργο,

⁸⁷ Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, ΑΑΔΕ, βλ. Υποσημείωση αρ.20 & σελ.42,66:

ΣΠ.3.2.353 Εκπαίδευση τουλάχιστον του 20% του ανθρώπινου δυναμικού της ΑΑΔΕ, το οποίο υπηρετούσε σε αυτήν την 01/01/2021. ΦΟΤΑ Τμήματα Α', Β', Γ'

ΣΠ.3.2.77 Πραγματοποίηση τουλάχιστον 3 σειρών εκπαίδευσης υπαλλήλων του ελεγκτικού μηχανισμού στις έμμεσες τεχνικές ελέγχου, μέχρι 30/06/2021. ΦΟΤΑ/ΔΕΛ ΦΟΤΑ/Τμήματα Β,Γ ΔΕΛ/Τμήμα Η

ΣΠ.3.2.77 Πραγματοποίηση τουλάχιστον 3 σειρών εκπαίδευσης υπαλλήλων του ελεγκτικού μηχανισμού στις έμμεσες τεχνικές ελέγχου, μέχρι 30/06/2021. ΦΟΤΑ/ΔΕΛ ΦΟΤΑ/Τμήματα Β,Γ ΔΕΛ/Τμήμα Η

⁸⁸ Το πρότυπο ISO 9001 είναι το διεθνές πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System ή QMS / ΣΔΠ) όπως αυτό έχει δημοσιευτεί και ισχύει από τον Διεθνή Οργανισμό Ποιότητας (ISO). Η πιο πρόσφατη ενημέρωση του προτύπου έγινε το 2015 και η πλήρης ονομασία του είναι ISO 9001:2015.

συνεπώς συμμετέχει στο σχεδιασμό του και είναι στη φάση των τελευταίων ρυθμίσεων πριν την χρήση του.⁸⁹

5.2.2 Έργα Φορολογικής και τελωνειακής Ακαδημίας

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι πρωτεύοντες στόχοι, όπως και έργα που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του τρίτου άξονα στόχων. Πρόκειται για έργα μακροπρόθεσμα, μεγάλης σημασίας για την ΑΑΔΕ.

Ένα τέτοιο μεγάλο έργο που συμμετέχει η Ακαδημία είναι η ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος εκπαίδευσης για το οποίο πρέπει να οριστούν οι προδιαγραφές. Είναι ένα πρόγραμμα ιδιαίτερα σημαντικό και μεγάλου κόστους ,συνεπώς πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση τόσων χρημάτων, που προέρχονται και από ευρωπαϊκά κονδύλια, ώστε να επενδυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Υπάρχουν δύο πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται αυτή τη στιγμή, το E-learning και το e-Presence⁹⁰, το οποίο αφορά όλες τις τηλεδιασκέψεις του Δημοσίου και χρησιμοποιεί και η ΦΟ.Τ.Α. .

Το υπάρχον Σύστημα Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης (E-learning) αξιοποιείται όσο το δυνατόν περισσότερο αλλά δεν έχει πολλές δυνατότητες. Γι' αυτό το λόγο αποτελεί στόχο η εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος, πάνω στο οποίο θα προσαρμοστεί το E-learning, το οποίο έως τώρα χρησιμοποιείται κυρίως ως αποθετήριο γνώσεων. Στο E-learning αναρτάται το υλικό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το οποίο είναι προσβάσιμο ανά πάσα στιγμή από τους υπαλλήλους της ΑΑΔΕ και το οποίο περιέχει πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό (είναι διαθέσιμο το υλικό του προγράμματος που παρακολουθεί ο κάθε εκπαιδευόμενος υπάλληλος).

Μια μεγάλη πρωτοβουλία για το τρέχον έτος είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης , κατόπιν επιθυμίας του Διοικητή της ΑΑΔΕ. Η Ακαδημία είναι στη διαδικασία να

⁸⁹ Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, ΑΑΔΕ, σελ. 62:

ΣΜ.3.3.287 Αναβάθμιση και επέκταση υφιστάμενου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέχρι 31/12/2021. ΔΑΤΕ/ΔΔΑΔ/ΦΟΤΑ ΔΑΤΕ/Αυτοτελές Τμήμα ΣΤ', ΔΔΑΔ/Τμήματα Α',Β',Γ',Δ',Ε', ΦΟΤΑ/Τμήματα Β',Γ'.

⁹⁰ Η υπηρεσία e-Presence (<https://epresence.gov.gr>) δίνει τη δυνατότητα στους φορείς του Ελληνικού Δημοσίου να οργανώνουν και να πραγματοποιούν διαδικτυακές τηλεδιασκέψεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή ασφάλεια, ποιότητα και αλληλεπίδραση.

παρέχει σύντομα και ηλεκτρονική βιβλιοθήκη. Στόχος είναι η δημιουργία μιας πλατφόρμας η οποία να μην είναι μόνο αποθετήριο γνώσης αλλά να γίνει και εργαλείο δημιουργίας γνώσης. Πολλοί ακαδημαϊκά καταρτισμένοι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ, οι οποίοι έχουν την επιθυμία και τη γνώση να ασχοληθούν σε ερευνητικό επίπεδο με θέματα που ενδιαφέρουν την Αρχή, θα έχουν το βήμα ώστε να καταθέσουν τις απόψεις τους, εμπεριστατωμένα, στο πλαίσιο κάποιας έρευνας που έχουν κάνει , να τους δοθεί η δυνατότητα πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων για να κάνουν τέτοιου είδους έρευνες , εν ολίγοις να εμπλακούν με την Ακαδημία όχι ως μια δημόσια υπηρεσία στατική, αλλά ως οργανισμό που υπηρετεί τον εκπαιδευτικό και ερευνητικό της ρόλο.⁹¹

Ο Διοικητής, κ. Πιτσιλής υποστηρίζει τέτοιου είδους ενέργειες και επί ενός μνημονίου συνεργασίας που έχει συναφθεί με το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, στο οποίο εντάσσεται η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, η Ακαδημία βρίσκεται ήδη σε επικοινωνία με το Διευθυντή της Εθνικής Βιβλιοθήκης για την μεταφορά τεχνογνωσίας, καθοδήγηση ως προς τη δημιουργία και οργάνωση μιας βιβλιοθήκης , ως μικρογραφία της Εθνικής Βιβλιοθήκης. Μεταφορά τεχνογνωσίας και πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων είναι το αντικείμενο του μνημονίου που έχει υπογράψει ο Διοικητής με το Διευθυντή της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος. Αυτή τη στιγμή η ΦΟ.Τ.Α. είναι στη φάση σχεδιασμού φυσικής βιβλιοθήκης ,ενώ ως προς την ψηφιακή βιβλιοθήκη γίνονται βήματα μέσω της πλατφόρμας E-learning, όπου ανεβαίνει το υλικό το οποίο μπορεί να θεωρηθεί υλικό βιβλιοθήκης.

Επιπλέον, έχει ήδη συμφωνηθεί και θα ξεκινήσει πιλοτικά με την προσδοκία να τύχει μεγάλης αποδοχής από την ΑΑΔΕ , η δημιουργία forum στο οποίο οι υπάλληλοι θα μπορούν να εισέρχονται και να καταθέτουν το ερώτημά τους (όχι κοινωνικό δίκτυο) , αρχικά σε συνεργασία με μία Διεύθυνση, σε θέματα αρμοδιότητας της. Η ορισμένη Διεύθυνση θα δίνει απαντήσεις άμεσα σε συναδέλφους έτσι ώστε να επιλύει θέματα και να αποφεύγονται παρανοήσεις στην ερμηνεία εγκυκλίων ή νόμων.

⁹¹ Επιχειρησιακό Σχέδιο 2021, ΑΑΔΕ, σελ. 35:

66 21Ε.3.11 Ανάπτυξη Πλαισίου Συνεργασίας της ΦΟΤΑ με Πανεπιστήμια -Μεταπτυχιακά και Διδακτορικά Προγράμματα στην ΑΑΔΕ - Χρηματοδότηση διδακτορικών Διατριβών - Κοινές εκπαιδευτικές Δράσεις ΦΟΤΑ

Στο πλαίσιο του forum έχει σχεδιαστεί να υπάρχει wiki⁹². Αυτό θα αποτελεί από μόνο του ένα τεκμήριο, υλικό στο οποίο θα έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι, ανά θεματικές κατηγορίες, τα ερωτήματα και οι απαντήσεις της αρμόδιας Διεύθυνσης. Θα χτιστεί έτσι μια βάση δεδομένων, η οποία θα αποτελεί χρήσιμο υλικό τόσο για τους υπαλλήλους που θα λειτουργούν καθημερινά στις Υπηρεσίες αλλά επίσης θα αποτελεί για την Ακαδημία σημαντικό υλικό εκπαίδευσης. Υπάρχουν διάσπαρτες ομάδες που πιθανότατα κάνουν αξιόλογη δουλειά μέχρι ενός σημείου, αλλά η ΑΑΔΕ οφείλει να αναπτύξει μια εφαρμογή που να δίνει βήμα στους συναδέλφους να υποβάλλουν ένα ερώτημα σχετικά με τη δουλειά τους και να υπάρχει μια έγκυρη και έγκαιρη απάντηση στο κάθε ερώτημα. Το θέμα της εκάστοτε Διεύθυνσης θα απαντάται από συγκεκριμένα ορισμένους υπαλλήλους, για να δίνουν τις απαντήσεις και τις κατευθύνσεις που πρέπει να δώσουν. Ένα νέο εγχείρημα της ΑΑΔΕ το οποίο είναι ήδη προς υλοποίηση.

5.2.3 Συνεργασίες της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας με φορείς του εξωτερικού

Η Ακαδημία ως επίσημος φορέας εκπαίδευσης της ΑΑΔΕ συμμετέχει σε ένα δίκτυο αντίστοιχων εκπαιδευτικών φορέων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο οποίο ανταλλάσσονται απόψεις αλλά γενικότερα είναι πολύ σημαντική η συμμετοχή γιατί σε επίπεδο ΕΕ έχουν γίνει σημαντικά βήματα ως προς τη χρήση εργαλείων εκπαίδευσης τα οποία μπορούν να υλοποιηθούν και από την Ακαδημία στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων.

Αναπτύσσονται νέα εργαλεία και σχεδιάζονται καινοτόμα προγράμματα τα οποία λειτουργούν εξ αποστάσεως. Για όλους τους φορείς που συμμετέχουν, ανάμεσά τους και η Ακαδημία, εκχωρούνται τα απαιτούμενα λειτουργικά στοιχεία και εργαλεία πληροφορικής για να σχεδιαστούν μαθήματα στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών στόχων της Φορολογικής και Τελωνειακής Διοίκησης. Για παράδειγμα, μια εφαρμογή που η Ακαδημία προτίθεται να ενσωματώσει σε σεμινάρια τελωνειακών είναι το ‘container’s search’, δηλαδή πως ψάχνει ένας

⁹² Το λογισμικό wiki παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη μιας ομάδας χρηστών, να καταθέτουν τη συμβολή τους για την παραγωγή ενός κοινού έργου (π.χ. παραγωγή σημειώσεων, ανταλλαγή ιδεών για ένα αντικείμενο συζήτησης κ.α.), που αναρτάται σε έναν δικτυακό τόπο.

τελωνειακός υπάλληλος αν ένα container μεταφέρει απαγορευμένες ουσίες. Οι ενέργειες του υπαλλήλου για πως κάνει έναν έλεγχο container, τι παρατηρεί όταν μπαίνει μέσα, πως ψάχνει τα κουτιά , από πάνω προς τα κάτω ή αντίστροφα , με ποια σειρά (μπροστά, πίσω) κ.ά.. Αντί αυτή η διαδικασία να περιγράφεται με λόγια ή με την προβολή κάποιου video, έχει δημιουργηθεί με τα κατάλληλα εργαλεία ένα 3D container και ο εκπαιδευόμενος με avatar μετακινείται εντός αυτού. Πρόκειται για μια διαδραστική εφαρμογή, με τη μορφή ιστορίας, όπου εμφανίζονται τα έγγραφα με ερωτήσεις (τι πρέπει να προσέξει ο τελωνειακός υπάλληλος;), συνεχίζεται με συζήτηση , και ακολουθεί η απάντηση βάσει των σχετικών νομοθετημένων οδηγιών. Υποδεικνύει δηλαδή τον τρόπο ελέγχου ως προς τα έγγραφα και ως προς το φυσικό έλεγχο του container. Έχει δημιουργηθεί ένα τέτοιο λογισμικό , ώστε οι τελωνειακοί υπάλληλοι να εκπαιδευτούν χωρίς να απαιτείται η μετάβασή τους στον σταθμό εμπορευματοκιβωτίων , για να γνωρίσουν το container και τη διαδικασία.

Άλλο εργαλείο από την ΕΕ είναι τα εξειδικευμένα προγράμματα , σεμινάρια με video και σημειώσεις σε κοινά θέματα που αφορούν όλες τις χώρες της ΕΕ και τα διαθέτει σε όλες τις χώρες της ΕΕ. Πρόκειται για ασύγχρονα προγράμματα, τα οποία μεταφράζει το Υπουργείο Εξωτερικών σε συνεργασία με την καθ' ύλην αρμόδια Υπηρεσία της ΑΑΔΕ , προκειμένου να μεταφράζεται με ακρίβεια η ορολογία. Η Ακαδημία παρακολουθεί στενά τις εξελίξεις σχετικά με τα προγράμματα της ΕΕ και είναι σε συχνότατη επαφή με τις άλλες Ακαδημίες.

Επίσης, ο IOTA (Intra-European Organization of Tax Administration) είναι οργανισμός, στον οποίο για την περίοδο 2020-2021 προεδρεύει ο Διοικητής της ΑΑΔΕ, κος Πιτσιλής που επίσης προσφέρει προγράμματα , σχετικά με τη Φορολογική Διοίκηση για τα οποία ενημερώνονται οι υπάλληλοι της ΑΑΔΕ ώστε να τα παρακολουθήσουν (στην αγγλική γλώσσα). Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου προγράμματος είναι τα ευρήματα, πώς δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιήσει ο έλεγχος τα κοινωνικά δίκτυα και να αντλήσει πληροφορίες μέσω Instagram, Facebook κτλ για πλουτισμό και απάτες.⁹³

Επιπλέον υπάρχει συμμετοχή και συνέργεια σε σεμινάρια της Europol, στοχευμένα σεμινάρια, κυρίως για τελωνειακούς , μιας και τα τελωνεία αποτελούν

⁹³ IOTA webinar aims at presenting successful practices and sharing of experience on the use of social network analysis in the fight against tax frauds, in particular in the field of VAT. (ανακτήθηκε από <https://www.iota-tax.org/events/webinars> 05/05/2021)

πύλη εισόδου και εξόδου από τη χώρα αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση , οπότε κοινοποιούνται για τη συμμετοχή κυρίως των ελληνικών τελωνειακών Αρχών. Ένα πρόσφατος τίτλος σεμιναρίου είναι «Νέες τάσεις στις απάτες κατά τις ηλεκτρονικές πληρωμές», δηλαδή τι απάτες μπορούν να γίνουν με τις πιστωτικές κάρτες και τις ηλεκτρονικές πληρωμές.

Η Ακαδημία είναι η καθ' ύλην αρμόδια Υπηρεσία για οτιδήποτε, σε επίπεδο εκπαίδευσης. Όλη η πληροφορία εισάγεται, επεξεργάζεται και διαχέεται στην ΑΑΔΕ μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αυτή αναπτύξει και υλοποιεί.

5.2.4 Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Στην ΦΟ.Τ.Α. αναπτύσσονται δύο κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων: το πρόγραμμα της συνεχιζόμενης και το πρόγραμμα της εννεάμηνης υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης.

Για το πρώτο μπορεί να είναι εκπαίδευση διάρκειας κάποιων ωρών , όπως το πρόγραμμα EN TAXEI για τα στελέχη της ελεγκτικής Υπηρεσίας, το οποίο επαναλήφθηκε πολλές φορές και αφορά την εκτέλεση ενός ελέγχου πρακτικά αλλά και την χρήση του πληροφοριακού προγράμματος ELENXIS.

Η ανίχνευση αναγκών σε εκπαιδευτικά αντικείμενα γίνεται σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η ΔΑΔ γνωρίζει ποιες ειδικότητες θα χρειαστούν περισσότερο στο μεσοπρόθεσμο μέλλον, οπότε καθορίζει πως θα κατανεμηθούν οι εκπαιδευόμενοι στις κατευθύνσεις του εισαγωγικού προγράμματος εκπαίδευσης. Οπότε ο σχεδιασμός παράγει καταρτισμένους υπαλλήλους στο επιθυμητό αντικείμενο ανάλογα με τις ανάγκες της ΑΑΔΕ. Σε επίπεδο ΔΟΥ, η πληροφορία προέρχεται από τους Περιφερειάρχες, αρμοδιότητα των οποίων – ανάμεσα σε άλλες – είναι η ανίχνευση αναγκών. Πρόκειται για τους φορολογικούς Περιφερειάρχες και τους τελωνειακούς Περιφερειάρχες , οι οποίοι στέλνουν αναφορές με τις ανάγκες των ΔΟΥ της Περιφέρειας τους όπως ανάγκες για εξειδίκευση, σεμινάρια κ.ά.

Όσον αφορά την αξιολόγηση του προγράμματος της υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης, υπάρχει η αξιολόγηση που γίνεται από τους εκπαιδευόμενους, δηλαδή συλλέγονται στοιχεία κατά τη διάρκεια και στο τέλος των εκπαιδευτικού προγράμματος και σχόλια για τη βελτίωση του προγράμματος που

παρακολουθούν . Για την Ακαδημία η ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες είναι ένας βασικός δείκτης αξιολόγησης, όπως επίσης και η ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευτές, όπως τι θα πρότειναν να γίνει, τι θεματικές στο μέλλον θα έπρεπε να δοθούν διαφορετικά. Ακόμα υπάρχει ανατροφοδότηση από τις Υπηρεσίες που γίνεται η πρακτική , τόσα για τα άτομα αλλά κυρίως αν θα πρέπει να γίνει ένας διαφορετικός σχεδιασμός στο μέλλον όπως π.χ. η κατανομή ειδικοτήτων στις Υπηρεσίες πρακτικής άσκησης.

5.3 Η ανάπτυξη του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης

Η Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία, ως εκπαιδευτικός φορέας, τότε Τμήμα Εκπαίδευσης, είχε την ευκαιρία να συνεργαστεί και να λάβει τεχνική βοήθεια σχετικά με το πως θα έπρεπε να δομηθεί το πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης ως προς τη διάρκεια, το αντικείμενο αλλά και την πρακτική από Ευρωπαϊό εμπειρογνώμονα, εν προκειμένω Γάλλο ελεγκτή, εξωτερικό συνεργάτη της Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP) και από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές Ακαδημίες που προϋπήρχαν.

Μόνιμοι εκπαιδευτές και άλλοι υπάλληλοι είχαν την ευκαιρία να επισκεφτούν τη γαλλική, τη γερμανική αλλά και βελγική φορολογική ακαδημία και έτσι να διαμορφώσουν εικόνα για το πως λειτουργούσαν άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ώστε να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης του εισαγωγικού προγράμματος. Μετά από γόνιμο προβληματισμό σχεδιάστηκε το α' στάδιο πρακτικής άσκησης με το σύστημα κυκλικής μετακίνησης (rotation) στα τμήματα, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες της Υπηρεσίας όπως το ότι αν και όλοι οι υπάλληλοι είναι ειδικευμένοι υπήρχαν σημεία αδυναμίας επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και διαφορετικών υπηρεσιών, οπότε έγινε στόχος μια ολοκληρωμένη περιήγηση και κατανόηση του πως λειτουργεί το σύστημα.

Ο κορονοϊός περιόρισε την πραγματικότητα, αλλά ο σχεδιασμός είναι να εργαστούν οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι σε όλα τα τμήματα του τελωνείου ή της ΔΟΥ και να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία όλων των αντικειμένων. Ο ειδήμων , π.χ. ο νομικός που θα τοποθετηθεί στο τμήμα Είσπραξης μιας ΔΟΥ , να γνωρίζει το αντικείμενο του τμήματος Εσόδων, του Μητρώου κ.ο.κ., να έχει βρεθεί έστω μια φορά, για μία ή δύο εβδομάδες από τα γραφεία της Συμμόρφωσης και τον Έλεγχο. Ωστε στο μέλλον να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να συνεργαστεί αποτελεσματικά με

τους συναδέλφους από τα υπόλοιπα τμήματα και ως προς την προσωπική του σταδιοδρομία να αντιμετωπίζει με περισσότερη ασφάλεια την επαγγελματική του ζωή, έχοντας δει το αντικείμενο όλων των τμημάτων, τις διάφορες λειτουργίες, και πιο σίγουρος ως προς το να αποφασίσει τι θέλει τον επαγγελματικό του βίο και να είναι τολμηρός ώστε να δοκιμάσει να εργαστεί σε διαφορετικό τομέα εντός της Υπηρεσίας.

Το αναλυτικό πρόγραμμα κατανομής εργασιών στα τμήματα των ΔΟΥ προέκυψε από καταγραφή όλων των εργασιών ανά τμήμα ώστε να λειτουργήσουν ως πύξινος για την α' πρακτική ενώ η ισχύουσα νομοθεσία που αφορά όλα τα αντικείμενα καλύπτεται στο α' θεωρητικό μέρος του προγράμματος.

Είναι διαρκής η αλλαγή των αναγκών που προκύπτουν στην Υπηρεσία από μετακινήσεις, συνταξιοδοτήσεις και άλλους παράγοντες. Δεν επιδιώχθηκε η εξειδίκευση, αλλά ακολουθήθηκε το γαλλικό μοντέλο, ότι δηλαδή ένας ολοκληρωμένος εφοριακός/ τελωνειακός υπάλληλος πρέπει να τα γνωρίζει όλα.

5.4 Εκτέλεση προγράμματος πρακτικής εκπαίδευσης στις ΔΟΥ

Στο πρόγραμμα πρακτικής εκπαίδευσης υπάρχει ένας συντονιστής σε κάθε Υπηρεσία, συνήθως ο υποδιευθυντής, ως υπεύθυνος πρακτικής άσκησης, ο οποίος λαμβάνει αναλυτικό οδηγό για την υλοποίηση του προγράμματος. Οι δε εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν το βιβλίο πρακτικής άσκησης, όπου περιγράφουν αναλυτικά τις εργασίες που απασχολήθηκαν.

Αρχικά, υπήρξε και τηλεφωνική επικοινωνία με κάθε υπεύθυνο πρακτικής άσκησης των 80-90 ΔΥΟ που συμμετείχαν στο πρόγραμμα και αποτελούν την πλειοψηφία τους. Σε κάποιες περιπτώσεις υπεύθυνος ήταν ο διευθυντής ή κάποιος έμπειρος υπάλληλος, ο οποίος συνήθως ήταν εκπαιδευμένος οπότε καταλάβαινε και είχε τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης, ο οποίος έκανε και το συντονισμό της α' πρακτικής, η οποία ήταν η πιο καίρια και σημαντική, εστιασμένη στις μετακινήσεις (rotation). Η β' πρακτική ήταν πρακτική εξειδίκευσης και ενσωμάτωσης, αφορούσε συγκεκριμένο τμήμα και αντικείμενο με στόχο την ενσωμάτωση του συναδέλφου ομαλά στην Υπηρεσία.

5.5 Εκπαιδευτές της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας

Η συμμετοχή των επισκεπτών εκπαιδευτών, οι οποίοι καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης, είναι εθελοντική, οπότε ανά διαστήματα δημοσιεύονται προσκλήσεις από τη ΦΟ.Τ.Α. για άτομα που να ενδιαφέρονται να γίνουν εκπαιδευτές, οι οποίοι βέβαια αναφέρουν τα μαθήματα που μπορούν να διδάξουν. Αυτή είναι η κλασική μέθοδος, ενώ μια άλλη είναι η απευθείας πρόσκληση των ειδημόνων στα αντικείμενά τους, οι οποίοι υπηρετούν στις κεντρικές κυρίως Υπηρεσίες και συνήθως έχουν και σχετική εμπειρία προ Ακαδημίας, στη Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών (ΣΕΥΥΟ). Και παράλληλα, η τρίτη μέθοδος, είναι η αναζήτηση μεντόρων, δηλαδή ερευνήθηκε σε ποιους υπαλλήλους απευθυνόμαστε όταν έχουμε κάποιο ερώτημα και βρέθηκαν υπάλληλοι αξιόλογοι και κατάλληλοι για εκπαιδευτές. Στη συνέχεια και μέσω της αξιολόγησης των εκπαιδευομένων και της αρχικής και της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, εντοπίζονται οι πλέον κατάλληλοι.

Έτσι υπάρχει η δυνατότητα να καλυφθούν θεωρητικά όλα τα αντικείμενα, τα οποία υπάρχει η ευκαιρία να διαπιστωθούν από τους εκπαιδευόμενους ιδίως όμασι στις ΔΟΥ όπως και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της εξειδίκευσης. Επιλέχθηκε η εξειδίκευση να μην αφορά θέση, περιορίζοντας τις μελλοντικές επιλογές του υπαλλήλου, αλλά τομέα ανάμεσα στους τρεις βασικούς: συμμόρφωση, δικαστικό/είσπραξη και έλεγχο. Αντίστοιχα για τους τελωνειακούς υπαλλήλους, τοποθετούνται στους τομείς του ελέγχου, του δικαστικού και του τμήματος τελωνειακών διαδικασιών. Έτσι προετοιμάζονται άνθρωποι για καριέρα και όχι μόνο για την πρώτη τοποθέτηση, υπάλληλοι που θα μπορούν να καλύψουν οποιοδήποτε κενό, οι οποίοι να έχουν μια σφαιρική, ολοκληρωμένη εικόνα για την Υπηρεσία.

5.6 Ανάπτυξη προγράμματος συνεχιζόμενης εκπαίδευσης

Αρχικά υλοποιείται η ανίχνευση αναγκών, είτε για κάτι γενικό όπως π.χ. το αντικείμενο συγκεκριμένου περιγράμματος θέσης εργασίας, το οποίο συνήθως έχει μεγαλύτερη διάρκεια και διαφέρει ως προς τον τρόπο οργάνωσης. Τέτοια προγράμματα γίνονται συνήθως είναι δια ζώσης έναντι ενός προγράμματος το οποίο είναι ενημερωτικό άρα πιο περιορισμένο χρονικά, μιας και οι εκπαιδευόμενοι γνωρίζουν ήδη το αντικείμενο και απλώς επικαιροποιούν τις γνώσεις τους βάσει μιας

νέας εγκυκλίου, κάποιας αλλαγής στη διαδικασία ή κάποιου καινούργιου συστήματος. Στην προκειμένη περίπτωση το πρόγραμμα μπορεί να γίνει εξ' αποστάσεως ως σύγχρονο ή ως ασύγχρονο. Καθορίζεται τι πρέπει να υλοποιηθεί και εφόσον έχουν καθοριστεί οι εκπαιδευτές (π.χ. συνάδελφοι και συγγραφείς μιας εγκυκλίου), αυτοί συνεργάζονται με κάποιον μόνιμο εκπαιδευτή για να καταλήξουν σε ένα τελικό πρόγραμμα και στη συνέχεια καθορίζεται η ομάδα στόχος σύμφωνα με κάποιους περιορισμούς, οπότε επιλεκτικά ή γενικευμένα καλούνται οι υπάλληλοι να συμμετέχουν. Σε αντικείμενα, τα οποία χρειάζεται να παρακολουθήσει μεγάλος αριθμός ατόμων, επιλέγεται η δημιουργία ασύγχρονου προγράμματος εκπαίδευσης.

Σε κανονικές συνθήκες λοιπόν, χωρίς τους περιορισμούς που επέβαλε ο covid, πραγματοποιούνται προγράμματα δια ζώσης, εξ αποστάσεως σύγχρονα ή ασύγχρονα, ή μια ενδιάμεση κατάσταση, blended courses. Στόχο αποτελεί να προστεθούν και άλλα στοιχεία στην εκπαίδευση, για παράδειγμα το σύγχρονο virtual reality training που αφορά αυτή την στιγμή τους τελωνειακούς υπαλλήλους και τους έλεγχους που πραγματοποιούν σε container. Όλη η διαδικασία γίνεται μέσω εικονικού περιβάλλοντος, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία των εκπαιδευόμενων στους χώρους του τελωνείου, μέσω ενός προγράμματος ασύγχρονης εκπαίδευσης εξ αποστάσεως.

Η συνθήκη περιορισμού του covid δεν επηρέασε ιδιαίτερα τη λειτουργία της Ακαδημίας και εντός λίγων ημερών, όταν επιβλήθηκε το πρώτο lock down, λειτουργήσε κανονικά μετατρέποντας το πρόγραμμα σε εξ αποστάσεως σύγχρονο. Μέσω e-presence γίνεται και η ταυτοποίηση των χρηστών με τους προσωπικούς τους κωδικούς taxis, ταυτοποίηση η οποία δεν μπορούσε να γίνει μέσω zoom. Στο E-learning, όπου επίσης γίνεται ταυτοποίηση των χρηστών με τους κωδικούς taxis, εκτός από το υλικό που είναι αποθηκευμένο, πραγματοποιούνται και όλα τα προγράμματα ασύγχρονης εκπαίδευσης. Blended προγράμματα, video, υλικό, ασκήσεις, case studies, το δια ζώσης μέρος της εκπαίδευσης, το οποίο κυρίως αφορά παραδείγματα και ασκήσεις, διαμορφώνουν την εξ αποστάσεως σύγχρονη και εξ αποστάσεως ασύγχρονη εκπαίδευση.

Η ανομοιομορφία στα τμήματα, στα οποία φοιτούν ταυτόχρονα νομικοί και οικονομολόγοι, ήταν απόφαση που επεδίωκε μια σφαιρική, ολοκληρωμένη κατανόηση αντικειμένου από τους μελλοντικούς υπαλλήλους της ΑΑΔΕ.

5.7 Αξιολόγηση του προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση του προγράμματος υποχρεωτικής εκπαίδευσης γίνεται πολύπλευρα, μέσω βασικών ερωτηματολογίων ώστε να μπορεί να υπάρχει συνέχεια, μη εξειδικευμένη σε κάθε επιμέρους πρόγραμμα ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ των προγραμμάτων, τόσο για την αξιολόγηση κατά τη διάρκεια όσο και για την αποτίμηση. Έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να είναι σύντομο, ώστε να υπάρχει η μέγιστη ανταπόκριση.

Αξιολόγηση γίνεται και από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους. Από τους εκπαιδευόμενους γίνεται για τους εκπαιδευτές, για το αντικείμενο, για την υποστήριξη, δηλαδή την τεχνική υποστήριξη ή/και ενημέρωση από την πλευρά της Ακαδημίας. Στη δε συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ως προς τη διασύνδεση με την εργασία του υπαλλήλου, δηλαδή αν θα συνεισφέρει και θα συμβάλλει στη βελτίωσή του.

Όπως ένα κλασικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης, αποτελείται από τις ερωτήσεις αξιολόγησης και παράλληλα από κάποια βασικά στατιστικά δεδομένα τα οποία συγκεντρώνονται προκειμένου να γίνουν κάποιες αναλύσεις, όπως π.χ. αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις βάσει αντικειμένου, περιφέρειας/γεωγραφικής περιοχής, ηλικιακά χαρακτηριστικά (στατιστικά για τα προγράμματα συνεχιζόμενης), επίπεδο σπουδών, όπως αν υπάρχει μεταπτυχιακό (για όλα τα προγράμματα) και σε ποιο αντικείμενο. Στο πρόγραμμα υποχρεωτικής εκπαίδευσης επειδή είναι μεγάλος ο αριθμός των εκπαιδευτών που συμμετέχουν, οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούν σε εβδομαδιαία βάση. Αξιολογούν οι εκπαιδευόμενοι, ενώ τους εκπαιδευόμενους βαθμολογούν τόσο οι εκπαιδευτές όσο και οι υπεύθυνοι πρακτικής άσκησης.

Ακολουθεί μετά από ένα χρόνο αξιολόγηση του προγράμματος τόσο από τον προϊστάμενο των υπηρεσιών τοποθέτησης, αποτίμηση δηλαδή αν ο υπάλληλος μετά το 9μηνο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης, είναι καλύτερος από αυτόν χωρίς εκπαίδευση, ώστε να απαντηθεί το ερώτημα αν υπάρχει λόγος που πραγματοποιείται αυτό το πρόγραμμα. Αποτίμηση γίνεται επίσης, από τους συμμετέχοντες 8-9 μήνες μετά το τέλος της εκπαίδευσης για το αν ήταν χρήσιμο το πρόγραμμα που παρακολούθησαν, έχοντας πλέον την εμπειρία ως υπάλληλοι μετά από 9 περίπου μήνες υπηρεσίας.

Εν κατακλείδι, έχει αναπτυχθεί ένα έντυπο αξιολόγησης στην αρχική εκπαίδευση το οποίο συμπληρώνεται εν μέρει, κατά τη διάρκεια ως προς τους εκπαιδευτές και ως προς τους υπόλοιπους αξιολογούμενους παράγοντες, στο τέλος

του προγράμματος . Επίσης πραγματοποιείται μια αξιολόγηση που περιλαμβάνει και την θεωρητική και την πρακτική άσκηση. Επιπροσθέτως, το βιβλίο πρακτικής άσκησης το οποίο συμπληρώνεται κάθε εβδομάδα ώστε η Ακαδημία να παρακολουθεί την υλοποίηση του προγράμματος και να προβαίνει σε βελτιώσεις βάσει των παρατηρήσεων των εκπαιδευόμενων. Οπότε, ως προς τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων έχουμε αξιολόγηση μετά από κάθε στάδιο, μετά το πρόγραμμα και αποτίμηση κάποιους μήνες μετά. Επίσης οι εξετάσεις είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της ποιότητας του προγράμματος ενώ, στο βαθμό που είναι εφικτό, γίνεται και μια ποιοτική αξιολόγηση, μέσω συνεντεύξεων σε εκπαιδευόμενους, σε υπεύθυνους πρακτικής άσκησης και σε εκπαιδευτές.

5.8 Αποτίμηση προγράμματος υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης

Το πρόγραμμα υποχρεωτικής εκπαίδευσης είναι μια καινοτομία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση , είναι ένα όραμα του Διοικητή της ΑΑΔΕ, του κου Πιτσιλή που εφαρμόστηκε μέσω της σύστασης της Φορολογικής και Τελωνιακής Ακαδημίας. Διατέθηκε, ύστερα από διαπραγματεύσεις για να περιέλθει στη δικαιοδοσία της ΑΑΔΕ, ένα κτήριο 3000 τμ για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τάξεις, αίθουσες, χώρους γραφείων. Η ΑΑΔΕ πρωτοπόρησε, πιστεύει στην εκπαίδευση , ακολουθεί ένα πρόγραμμα μελετημένο παρά τα όποια προβλήματα στην υλοποίηση του , και είναι εξαιρετικά σημαντικό που υπάρχει στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Παλαιότεροι υπάλληλοι ζητούν να παρακολουθήσουν τουλάχιστον κάποιες ενότητες, γεγονός που υποδεικνύει πως αυτό το πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί με γνώμονα πως θα δουλέψει ο υπάλληλος αύριο στην Υπηρεσία του. Τα κομμάτια της εκπαίδευσης είναι ανεξάντλητα , ήδη υπάρχουν πολλές ιδέες, με την υποστήριξη των αρμόδιων Διευθύνσεων αλλά και των συναδέλφων. Στην ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ όπου αποτυπώνονται τα προγράμματα εκπαίδευσης που έχουν υλοποιηθεί, φανερώνεται η ζήτηση που απορρέει από τη χρησιμότητα τους.

Πρωτόγνωρη δράση για το Ελληνικό Δημόσιο,μέχρι πρότινος υπήρχε το εισαγωγικό σεμινάριο του ΕΚΔΑΑ του νέου Δημοσίου υπαλλήλου, ενώ το πρόγραμμα της ΑΑΔΕ αφορά το αντικείμενο της μελλοντικής εργασίας, και με την υποστήριξη του προγράμματος από το Διοικητή , αποτελεί ευκαιρία για τους νέους συναδέλφους να αποκτήσουν γνώσεις ετών.

Η Υπηρεσία επενδύει στην εκπαίδευση και παρέχει το πρόγραμμα εννέα μηνών, αμείβοντας τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους χωρίς να έχουν καν αναλάβει υπηρεσία . Χρηματοδοτεί την εκπαίδευσή τους και προσδοκά την ενσωμάτωση σε έναν σύγχρονο οργανισμό με τα μέγιστα οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό και τον πολίτη.

Συμπεράσματα –Συζήτηση

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία είναι εμφανής η επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς αναγνωρίζεται ο ρόλος των υπαλλήλων ως το μέγιστο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα που θα προσδιορίσει την θέση και την επιτυχία τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ , η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων, είναι αυτή που μέσω της βελτίωσης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών τους θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των οργανισμών και ο πλέον αποδεκτός τρόπος προσαρμογής στις αλλαγές που αφορούν την τεχνολογία , τις στρατηγικές, την οργάνωση, την κουλτούρα, τα συστήματα διοίκησης.

Οι μεταρρυθμίσεις στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ακολουθώντας την πορεία των άλλων χωρών, έχει καταστήσει αναγκαία την εκπαίδευση προκειμένου οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκριθούν επαρκώς στις νέες ανάγκες της οικονομίας και της αποτελεσματικής οργάνωσης του κράτους.

Η δημιουργία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, ως επιταγή μνημονιακών απαιτήσεων, οδήγησε στην παράλληλη δημιουργία μιας εσωτερικής σχολής εκπαίδευσης , της Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας, προκειμένου να καλυφθούν τα κενά σε επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς οι υπάρχουσες δομές παροχής εκπαίδευσης, δεν επαρκούσαν για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του μηχανισμού που είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση των δημοσίων εσόδων, ιδιαίτερα σημαντικού για την επιβίωση και ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας.

Το πρόγραμμα υποχρεωτικής εισαγωγικής εκπαίδευσης των νεοδιορισθέντων υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, αποτελεί καινοτομία για την ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς προσφέρει αμειβόμενη θεωρητική και πρακτική άσκηση προκειμένου να δημιουργηθούν πλήρως καταρτισμένοι υπάλληλοι που θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στο ιδιαίτερα απαιτητικό έργο της Αρχής και θα ταχθούν στην επιδίωξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων.

Στην παρούσα εργασία αναπτύχθηκαν πλήρως, μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας και κυρίως μέσω συνεντεύξεων από τους πλέον αρμόδιους προϊσταμένους της Ακαδημίας, οι επιχειρησιακοί της στόχοι, ο προγραμματισμός, η ανάπτυξη και η υλοποίηση του προγράμματος, ώστε να αποτελέσει τη βάση για μελλοντική έρευνα ως προς την αξιολόγηση του και την αποτελεσματικότητά του, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η χρησιμότητά του και ενδεχομένως να αναθεωρηθεί ως προς τις παραμέτρους του.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Νόμοι

Νόμος 1388 (ΦΕΚ Α' 113/29.8.1983) Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης

Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ Α' 94/27-05-2016) Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις

Νόμος 4474/2017 (ΦΕΚ Α' 80/7-6-2017) Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας (ΕΕ) 2015/2376 και άλλες διατάξεις

Επικαιροποιημένος Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου-Ν.Π.Δ.Δ «Ραπτάρχη», Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015

Ιστοσελίδες

Ιστοσελίδα <https://www.aade.gr/> Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Ιστοσελίδα <https://www.ekdd.gr/> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Ιστοσελίδα <https://www.iota-tax.org/> Intra-European Organisation of Tax Administrations (IOTA)

Ιστοσελίδα <https://www.espa.gr/>

Βιβλιογραφία

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474

Alami, R., Sohaei, R., Berneti, A. K. M., Younesi, A., Farnia, M. & Mirzajani, H. (2015). The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251-254.

ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and

organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75

Anwar, K., & Qadir, G. H. A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies . *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 2399-44

Barzegar, N., & Farjad, S. (2011). A study on the impact of on the job training courses on the staff performance (a case study). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1942-1949.

Batool, A., & Batool, B. (2012). Effects of employees training on the organizational competitive advantage. *Far east journal of psychology and business*, 6(5), 59-72.

Bowra, Z. A., Sharif, B., Saeed, A., & Niazi, M. K. (2012). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector. *African Journal of Business Management*, 6(1), 323-332.

Brum, Scott (2007). "What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover?" Seminar Research Paper Series. Paper 45. University of Rhode Island

Chandler A.D., σε Johnson G., Scholes K., Whittington R., Angwin A., Regner P. (2016), *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Dessler Gary (2015), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική

Farooq, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.

Gerbman, R. V. (2000). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, 45 (2), 101-106

Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analyzing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal*

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13)

Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).

Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., & Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13-14), 1469-1488.

Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1)

Khanfar, S. M. (2011). Impact of training on improving hotel service quality. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 84.

Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of operations management*, 30(4), 295-315.

Kitapçı, H., & Sezen, B. (2007). The effects of participation in decision making, individual improvement efforts and training on the quality of the product design process. *Production Planning and Control*, 18(1), 3-8.

Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52, 530-533.320

Kyvelou, S. (2017). Initial and continuous training and development of local public servants and the general training and development of local elected officials : the Greek case. CNFPT // OLA

Laing, I. F. (2009). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organization (Doctoral dissertation).

Lombardi, R., Manfredi, S., Cuzzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2657-2667.

Lowry, D.S., Simon, A., and Kimberley, N., (2002), Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 53–70

Manole, C. (2018). Comparative Study on the Training of Civil Servants in the Member States of the European Union. In *Proceedings of Administration and Public Management International Conference* (Vol. 14, No. 1, pp. 22-34). Research Centre in Public Administration and Public Services, Bucharest, Romania.

Marcel F. van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning&Control*, 32(2), 132-144.

- McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 219-237.
- Mel Kleiman (2000, January). What happens if you don't train them and they stay? *Occupational Health and Safety*, 69 (1), pp. 18, 70.
- Mondy R. Wayne (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα
- Negrão, L. L. L., Godinho Filho, M., & Marodin, G. (2017). Lean practices and their effect on performance: a literature review. *Production Planning & Control*, 28(1), 33-56.
- Netland, T. H. (2016). Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54(8), 2433-2448
- Niazi, S. A. 2011. Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1(2): 2161-7104
- OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", SIGMA Papers, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European journal of scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Rosenwald, M. (2000, October 15). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *Boston Globe*, H1
- Salas E. and Cannon Bowers, J.A (2001), the science of training, a decade of progress, *annual review of psychology*; 52, 471-499
- Saleem, Q., Shahid, M., & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employee's behavior. *International journal of computing and business research*, 2(3), 2229-6166.
- Sanchez-Gordon, S., Calle-Jimenez, T., & Lujan-Mora, S. (2015, June). Relevance of MOOCs for training of public sector employees. In 2015 International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET) (pp. 1-5). IEEE.
- Spanou, Calliope. (2019). Competing Frames, Domestic Discretion and Uneven Outcomes: Administrative Reform in Greece under the Crisis. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.3656402

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human resource management review*, 17(3), 251-273.

Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Τέταρτη έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας

Μούζα – Λαζαρίδη Α., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Κριτική

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου

Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ. (2004), «Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία», ΙΝΕ ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ, Τεύχος 20

Πετρίδου Ε, (1992), Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών, Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Ράμματα, Μ. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 9(5Α), 190-204.

Σπανού, Κ. (2001), Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Παπαζήση

Χυτήρης Λ., (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Φαίδιμος