



ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

*Παραγωγικότητα στη Δημόσια Υπηρεσία.*

*Μελέτη Υπηρεσίας Φ.Π.Α*

Ελένη Κυριακίδου

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Κρίστης Χασάπης

Μάιος 2014

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

*Παραγωγικότητα στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη Υπηρεσίας Φ.Π.Α.*

Ελένη Κυριακίδου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Κρίστης Χασάπης

Μάιος 2014

*Στον Γιώργο μου, με όλη μου την αγάπη*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας Περιεχομένων.....	iii
Ελληνική Περίληψη.....	v
Αγγλική Περίληψη.....	vii
Κεφάλαιο Πρώτο-Εισαγωγή.....	1
1.1 Γενικά.....	1
1.2 Σύνοψη κεφαλαίων.....	3
Κεφάλαιο Δεύτερο-Παραγωγικότητα.....	5
2.1 Η έννοια της παραγωγικότητας.....	5
2.2 Μέτρηση της παραγωγικότητας.....	6
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα.....	8
Κεφάλαιο Τρίτο- Μεθοδολογία Μελέτης.....	12
3.1 Τεκμηρίωση επιλογής θέματος.....	12
3.2 Σκοπός μελέτης.....	12
3.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	13
3.4 Μεθοδολογία.....	13
Κεφάλαιο Τέταρτο- Αποτελέσματα Μελέτης.....	15
4.1 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας.....	15
4.1.1 Ιστορικό.....	15
4.1.2 Αποστολή.....	17
4.1.3 Όραμα.....	17
4.1.4 Σκοποί και στόχοι.....	18
4.1.5 Στρατηγικό σχέδιο.....	18
4.1.6 Διάρθρωση υπηρεσίας.....	19
4.1.7 Ροή εργασίας.....	21
4.2 Παρούσα κατάσταση.....	24
4.2.1 Εσωτερικά πλεονεκτήματα.....	24
4.2.2 Εσωτερικές αδυναμίες.....	24
4.2.3 Εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας Φ.Π.Α.....	25
4.3 Τμήμα Φορολογίας.....	29
4.3.1 Ενοποίηση.....	30

4.3.2 Χρονοδιάγραμμα.....	31
4.3.3 Προσωπικό.....	33
4.4 Μεταρρύθμιση δημόσιας υπηρεσίας.....	36
4.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα.....	38
4.5.1 Εργασιακό περιβάλλον.....	39
4.5.2 Σύστημα αξιολόγησης.....	40
4.5.3 Χρονοβόρες διαδικασίες-Τεχνολογία.....	43
4.5.4 Κίνητρα-Υποκίνηση.....	45
4.5.5 Εκπαίδευση.....	47
4.5.6 Μισθοδοτικές κλίμακες.....	48
Κεφάλαιο Πέμπτο-Εισηγήσεις.....	51
5.1 Συζήτηση.....	51
5.2 Περιορισμοί και αδυναμίες στην εκπόνηση της εργασίας.....	53
5.3 Επίλογος.....	54
Βιβλιογραφία.....	57
Παράρτημα Ι.....	62

## Περίληψη

### Εισαγωγή

Αναμφισβήτητα, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά επιβίωσης και επιτυχίας ενός οργανισμού. Αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξάνει τα έσοδα και ενισχύει την ικανότητα ενός οργανισμού ή ακόμα και ενός κράτους να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες αποδοτικά και αποτελεσματικά. Δεδομένου και της οικονομικής κρίσης, ο στόχος κάθε οργανισμού, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού, θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας.

### Σκοπός

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο εντοπισμός και η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του προσωπικού στην υπηρεσία Φ.Π.Α. Ταυτόχρονα, στα πλαίσια της μελέτης των παραγόντων αυτών θα γίνουν εισηγήσεις για ενίσχυση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η μελέτη αυτή αποσκοπεί στο να αναδείξει τη σημασία της παραγωγικότητας σε κρατικούς οργανισμούς.

### Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας βασίζεται σε δύο πυλώνες: στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα της παραγωγικότητας, με ειδικό ενδιαφέρον την παραγωγικότητα σε κρατικούς οργανισμούς και στην ανάλυση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας Φ.Π.Α στην Κύπρο. Έτσι από την μια αποκτάται σφαιρική αντίληψη της έννοιας παραγωγικότητα και ακολούθως με την συστηματική ανάλυση της λειτουργίας της υπηρεσίας του τμήματος του Φ.Π.Α εντοπίζονται και αναλύονται εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του τμήματος.

### **Αποτελέσματα**

Στη συγκεκριμένη μελέτη έχουν εξεταστεί οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του προσωπικού στην υπηρεσία ΦΠΑ. Οι κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες φαίνεται να είναι ο τρόπος εκπαίδευσης του προσωπικού και η υποκίνηση, η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού, το εργασιακό περιβάλλον, η τεχνολογία και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.

### **Συμπεράσματα**

Έχοντας συνειδητοποιήσει τη σπουδαιότητα της παραγωγικότητας στην εργασία θα πρέπει να αναπτυχθούν οι συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν τη βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά ταυτόχρονα να απομακρυνθούν οι παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη της. Η εκπαίδευση του προσωπικού, η ενσωμάτωση σύγχρονων λογισμικών και τεχνολογίας, η απλοποίηση των διαδικασιών και η διασύνδεση της μισθοδοσίας με την απόδοση αποτελούν μερικές ενέργειες που συμβάλουν στην δημιουργία κουλτούρας παραγωγικότητας και ανάπτυξης.

## **Abstract**

### **Background**

It is well known that productivity is one of the key ingredients of success and survival of an organization. It is a major competitive advantage; it brings revenue, and enhances the ability of an organization or even a country to produce goods or services efficiently and effectively. Taking into account the economic crisis, the goal of any kind of organization, whether public or private, should be the enhancement of productivity.

### **Aim**

The objective of this study is to identify and evaluate the parameters affecting the productivity of staff in the V.A.T services in Cyprus. Additionally, the study of these factors will support the preparation of several suggestions for enhancing productivity of personnel. Furthermore, this study aims to highlight the importance of productivity in state agencies and services.

### **Methods**

The methodology of this study is based on two pillars: a review of the available literature on productivity, with special interest in productivity development in governmental organizations and analyze the work and structure of the tax services (V.A.T) in Cyprus. Therefore, the comprehensive understanding of the concept of productivity which is obtained from literature followed by the analysis of the operation of the V.A.T. department helps to identify and analyze those factors and parameters that affect the productivity of the department.

### **Results**

In this study parameters affecting the productivity of the VAT staff have been examined. The most important of these factors seem to be the training and motivation of personnel, the method for evaluating staff, work environment, technology and bureaucratic procedures.

### **Conclusions**



Realizing the importance of productivity at work should leads to the development of the appropriate conditions that will foster productivity enhancement and also to the elimination of parameters that prevent its development. The training of personnel, the integration of modern software and technology, the simplification of procedures and the link between payroll and efficiency are only some of the actions that contribute to the development of a “productivity culture” and growth.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της παρούσας μελέτης αισθάνομαι την ανάγκη και την υποχρέωση να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου στους ανθρώπους, χωρίς τη βοήθεια των οποίων, θα ήταν αδύνατο να καταφέρω το στόχο μου.

Έτσι λοιπόν ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου, Δρ. Κρίστη Χασάπη, που ανέλαβε την επίβλεψη της εργασίας μου, για την σημαντική καθοδήγηση που μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής μου.

Όλους τους καθηγητές- συνεργάτες του συγκεκριμένου Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την καλή συνεργασία, την προθυμία τους και την υποστήριξή τους, όπου ήταν δυνατό.

Το σύνολο των εργαζομένων στην Υπηρεσία Φ.Π.Α , που μοιράστηκαν μαζί μου τις προσωπικές τους εμπειρίες και με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της μελέτης αυτής.

Τους γονείς μου και την αδελφή μου για την ηθική τους συμπαράσταση.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στο σύζυγό μου Γιώργο Σάββα , που από την αρχή με ενθάρρυνε και με βοήθησε ουσιαστικά σε αυτή μου την προσπάθεια

# Κεφάλαιο Πρώτο

## Εισαγωγή

### 1.1 Γενικά

Η παραγωγικότητα είναι μια έννοια που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Agricola (ανθρωπιστή) το 1530, με ασαφή όμως και συγκεχυμένη έννοια. Αργότερα και μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα, η παραγωγικότητα θεωρήθηκε ότι είναι «η ευχέρεια του παράγειν». Με την πάροδο των χρόνων η παραγωγικότητα αποδεικνύεται ένας κρίσιμος παράγοντας που θα επηρεάσει ολοκληρωτικά τη ζωή μας, το επίπεδο διαβίωσης μας, τη σιγουριά σε εθνική και προσωπική βάση (Ψαλία, 2008). Η οικονομική κρίση που μαστίζει το παγκόσμιο και η επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης καθιστά αναγκαία την αύξηση της παραγωγικότητας. Ύψιστη προτεραιότητα πλέον των επιχειρήσεων πρέπει να είναι τα θέματα της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Είναι σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφέρουμε πως η εθνική παραγωγικότητα είναι χαμηλή και δεν συγκρίνεται ευνοϊκά με τις επιδόσεις που καταγράφει η παραγωγικότητα στις χώρες - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η χαμηλή παραγωγικότητα αποτελεί την αχίλλειο πτέρνα της κυπριακής οικονομίας, γι' αυτό η βελτίωσή της, αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα. Όπως και η παραγωγικότητα του ιδιωτικού τομέα έτσι και η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα είναι σημαντική για τις οικονομικές επιδόσεις μιας χώρας. Ο Thornhill (2006), επισημαίνει τρεις κύριους λόγους για τους οποίους η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα είναι ζωτικής σημασίας. Πρώτον, ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα σημαντικό εργοδότη. Δεύτερον, ο δημόσιος τομέας αποτελεί σημαντικότερο φορέα παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις και στην οικονομία γενικά και τρίτον, ο δημόσιος τομέας καταναλώνει μεγάλο μέρος των φορολογικών πόρων.

Παραγωγικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας συνεπάγεται αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, με σκοπό την επίτευξη του στόχου της Δημόσιας Υπηρεσίας για μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αιτημάτων όλων των πολιτών μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών (Pitchard 2003· Tolentino 2004).

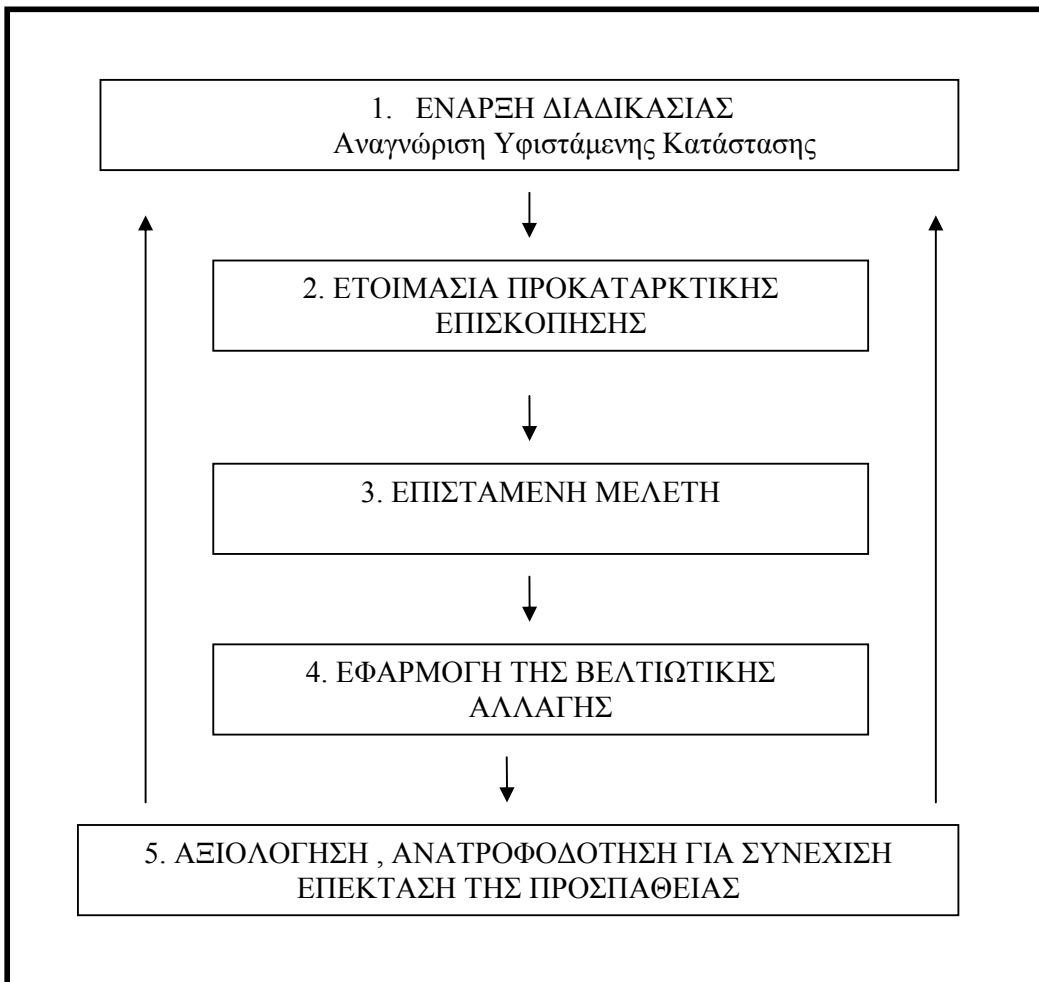
Έχει ήδη ετοιμαστεί σχέδιο δράσης για την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα από την Επιτροπο Μεταρρυθμίσεως. Το σχέδιο δράσης θα ανασυντάξει τον δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας πρέπει να λειτουργήσει με βάση νέες παραμέτρους και να δώσει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Το σχέδιο δράσης για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Νέες μέθοδοι εργασίας προωθούνται και η τεχνολογία πλέον θα είναι το βασικότερο εργαλείο για τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας και για την αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη.

Η οικονομική κρίση και η προσπάθεια αντιμετώπισής της, θέτει το δημόσιο τομέα ενώπιον νέων και δυσκολότερων προκλήσεων. Τώρα είναι η στιγμή που μόνο μια ριζική αλλαγή θα μπορέσει να μεταρρυθμίσει, να ανασχηματίσει, να αναμορφώσει το δημόσιο τομέα για να γίνει πλέον ανταξίος των σημερινών απαιτήσεων. Να γίνει αρωγός του κράτους για την αντιμετώπιση των σημερινών προβλημάτων και να ενεργήσει καταλυτικά για να επαναφέρει την οικονομία σε ρυθμούς ανάπτυξης.

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στο να μελετήσει σε βάθος τους λόγους που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα στη δημόσια υπηρεσία γενικά αλλά και στην υπηρεσία Φ.Π.Α. Στόχος σε αυτή τη μελέτη είναι να εντοπιστούν οι αδυναμίες της υπηρεσίας αλλά και γενικά του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα με την επισήμανση των αδυναμιών της υπηρεσίας είναι εξίσου σημαντικό να επισημανθούν και τα πλεονεκτήματα της, τα οποία είναι εκείνα που δημιουργούν θετικές αναπτυξιακές προοπτικές.

Η διαδικασία θα ξεκινήσει αναγνωρίζοντας πρώτα την υφιστάμενη κατάσταση ακολούθως θα προετοιμαστεί μια προκαταρκτική βιβλιογραφική επισκόπηση, να γίνει επισταμένη μελέτη, υποβολή εισηγήσεων για εφαρμογή της βελτιωτικής αλλαγής για βελτίωση της παραγωγικότητας και στο τέλος να γίνει αξιολόγηση και ανατροφοδότηση για συνέχιση, διατήρηση και επέκταση της προσπάθειας. Στο Σχήμα 1 πιο κάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά τα στάδια εισαγωγής πρακτικών και καινοτομιών για αύξηση της παραγωγικότητας.

Σχήμα 1: Στάδια Εισαγωγής Καινοτομιών για Αύξηση της Παραγωγικότητας.



## 1.2 Σύνοψη κεφαλαίων

Η δομή και διάρθρωση των ενοτήτων της μελέτης επικεντρώνεται στη παρουσίαση και επεξήγηση της βασικής έννοιας της παραγωγικότητας. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται μια γενική περιγραφή του τι είναι παραγωγικότητα, ποία η σημασία της και γιατί πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Το δεύτερο κεφάλαιο εμπεριέχει τη βιβλιογραφική επισκόπηση του ορισμού της παραγωγικότητας και της μέτρησης της. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά σε θέματα που άπτονται τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα. Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη μεθοδολογία διεξαγωγής της

μελέτης. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο σκοπό της παρούσας μελέτης, στα ερευνητικά ερωτήματα και στη μεθοδολογία της μελέτης. Το τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρεται στα αποτελέσματα της μελέτης. Στην αποστολή, δομή, οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας Φ.Π.Α και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα του προσωπικού. Τέλος, στο κεφάλαιο πέντε, υποβάλλονται προτάσεις και εισηγήσεις τις οποίες η δημόσια διοίκηση θα μπορεί να αξιοποιήσει και να υιοθετήσει για αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα. Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείτε μια συνολική εικόνα η οποία ολοκληρώνει την εξέταση της έννοιας της παραγωγικότητας και προσπαθεί να φέρει εις πέρας το σκοπό και στόχο της παρούσας μελέτης.

## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Παραγωγικότητα

#### 2.1 Η έννοια της παραγωγικότητας

Είναι πλέον δεδομένο ότι η παγκόσμια οικονομία απαιτεί αύξηση της παραγωγικότητας. Παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα αν και παράλληλες έννοιες συναντώνται στο κέρδος για την επιχείρηση, στον μισθό για τον εργαζόμενο, στο ΑΕΠ για την οικονομία. Η παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Αυξάνεται όταν αυξηθούν οι εκροές με μια λιγότερο από αντίστοιχη αύξηση στις εισροές, ή όταν το ίδιο προϊόν παραχθεί με λιγότερους πόρους. Η παραγωγικότητα μπορεί επίσης να υπολογιστεί με χρηματικούς όρους. Αν η τιμή πώλησης ενός προϊόντος αυξηθεί χωρίς αύξηση στο κόστος των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν κατά την παραγωγή του, τότε αυτό συνιστά αύξηση της παραγωγικότητας (ILO 2005). Η αύξηση της τιμής δεν θα φέρει βελτίωση της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα εκφράζει το λόγο μεταξύ της συνολικής παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών (εκροές) και των παραγωγικών συντελεστών (εισροών) που χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή τους διατηρώντας σταθερή τη ποιότητα του προϊόντος. Είναι σημαντικό όταν μιλούμε για βελτίωση της παραγωγικότητας να έχουμε ως δεδομένο ότι η ποιότητα του προϊόντος παραμένει σταθερή. Είναι πολύ σημαντικό να μετρούμε τη παραγωγικότητα για να μπορούμε να κάνουμε σωστό έλεγχο και προγραμματισμό, να μπορούμε να βρίσκουμε τις αδυναμίες και να προσπαθήσουμε να βελτιώσουμε τον οργανισμό μας. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να αυξήσεις τη παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Είναι όμως πολύ σημαντικό να βρεθεί ο καταλληλότερος τρόπος αύξησης της παραγωγικότητας. Έμφαση πρέπει να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο σημαντικότερος πόρος που έχει στη διάθεση του ένας οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις είναι ο ανθρώπινος (Κουφίδου, 2001). Ο γενικός στρατηγικός στόχος, όπως προαναφέρθηκε ζητά επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής της παραγωγικότητας και παράλληλα επιδιώκει καλές επιδόσεις στην απασχόληση και σεβασμό στις αρχές της ισότητας, της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής ενσωμάτωσης.

Οι άξονες προτεραιότητας της Εθνικής Στρατηγικής είναι:

- Αντικατάσταση θέσεων εργασίας χαμηλής παραγωγικότητας με θέσεις υψηλής παραγωγικότητας με παράλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ενσωμάτωση της εφαρμοσμένης έρευνας και ανάπτυξης στην παραγωγική διαδικασία.
- Άρση αντιπαραγωγικών πρακτικών και θεσμών στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Ανάπτυξη κουλτούρας παραγωγικότητας.
- Προώθηση στοχευόμενων ερευνητικών δράσεων σε θέματα παραγωγικότητας.

Απώτερος στόχος της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αιτημάτων όλων των πολιτών. Αυτός ο στόχος υλοποιείται μόνο με την αύξηση της παραγωγικότητας σε συνάρτηση με την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Υπάρχουν τρία (3) βασικά ερωτήματα τα οποία θα μας βοηθήσουν να μετρήσουμε τη παραγωγικότητα.

- Ποίος είναι ο πελάτης;
- Ποίες είναι οι ανάγκες του;
- Πώς εγώ σαν τμήμα ή υπηρεσία ικανοποιώ την ανάγκες του;

Υπάρχουν τέσσερις (4) βασικοί λόγοι για τη μέτρηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στο Δημόσιο Τομέα:

- Η αναστύλωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος και τη Δημόσια Διοίκηση
- Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η ανακατανομή των δημόσιων πόρων
- Η βελτίωση της διοικητικής λογοδοσίας

## 2.2 Μέτρηση της Παραγωγικότητας

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να βρει τον τρόπο να μετρήσει τη παραγωγικότητα. Πρέπει ένας οργανισμός να ξέρει που βρίσκεται, να ξέρει που θέλει να φτάσει και να ξέρει πώς να αξιοποιήσει τους πόρους του. Ένας οργανισμός για να μπορέσει να κάνει σωστό προγραμματισμό



αλλά και να ασκεί καλύτερο έλεγχο στους υπαλλήλους του πρέπει να μπορεί να μετρά τη παραγωγικότητα , τη συνολική αλλά και τη παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Να είναι σε θέση να εντοπίζει τις αδυναμίες του οργανισμού αλλά και τις αδυναμίες των υπαλλήλων. Εντοπίζοντας τις αδυναμίες που υπάρχουν είναι πιο εύκολο να βρει λύσεις και να μετατρέψει τις αδυναμίες αυτές σε πλεονεκτήματα. Χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους περιορισμένους πόρους που έχει στη διάθεση του θα μπορεί είτε να εκπαιδεύσει το προσωπικό είτε χρησιμοποιώντας το προσωπικό σε θέσεις ανάλογα με τα προσόντα του και τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί τι συνεπάγεται μια ολοκληρωμένη εργασιακή μέρα τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον εργοδότη.

Για να μετρήσουμε τη παραγωγικότητα θα πρέπει πρώτα να μετρήσουμε ξεχωριστά τις εκροές και τις εισροές .

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΕΚΡΟΕΣ}}{\text{ΕΙΣΡΟΕΣ}}$$

Θα μετρήσουμε το επίπεδο της παραγωγικότητας σε μια χρονική περίοδο και το βασικό είναι να μετρήσουμε το ρυθμό μεταβολής παραγωγικότητας από μια περίοδο σε μια άλλη.

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ}}{\text{ΑΝΘΡΩΠΩΡΕΣ/ ΑΝΘΡΩΠΟΗΜΕΡΕΣ}}$$

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ}}{\text{ΑΝΘΡΩΠΩΡΕΣ}}$$

Ο σχεδιασμός και εισαγωγή συστήματος παρακολούθησης και ανάπτυξης της παραγωγικότητας προϋποθέτει τη συνεργασία όλων αλλά κυρίως της διεύθυνσης. Πρέπει φυσικά πρώτα να γίνει κατανοητό το όφελος που προσκομίζει ένας οργανισμός με την βελτίωση της παραγωγικότητας του. Δηλαδή πρέπει να γίνει κατανοητό πως με την αύξηση της παραγωγικότητας αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων και με την ίδια προσπάθεια, τους ίδιους πόρους, παράγεται περισσότερο προϊόν/υπηρεσία.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση να έχει χτυπήσει τη πόρτα ακόμη και των χωρών με τη πιο δυνατή οικονομία, για αυτό είναι απαράδεκτο ένας οργανισμός, δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, να μην γνωρίζει και να μην έχει εισαγάγει συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας. Η μέτρηση της παραγωγικότητας θα βοηθήσει ένα οργανισμό να χρησιμοποιήσει στο μέγιστο τους διαθέσιμους του πόρους.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας γίνεται κίνητρο για τους υπαλλήλους και έτσι προσπαθούν να συγκρίνουν τον εαυτό τους με το gate των προηγούμενων μηνών και προσπαθούν να συγκριθούν με τους συναδέλφους τους για τον ίδιο μήνα. Οδηγούνται υποσυνείδητα σε αυτή τη σύγκριση και έτσι προσπαθούν μήνα με το μήνα να καταφέρουν περισσότερα, να ολοκληρώσουν περισσότερες υποθέσεις, να αυξήσουν τη παραγωγικότητα τους. Η μέτρηση της παραγωγικότητας οφείλει να είναι ένας μετρήσιμος δείκτης στο σύστημα αξιολόγησης.

Είναι αυτονόητο ότι με την βελτίωση της παραγωγικότητας παράγεται το επιθυμητό αποτέλεσμα με το λιγότερη δυνατή προσπάθεια. Αυξάνονται τα εισοδήματα τόσο του οργανισμού όσο και των υπαλλήλων, αυξάνεται το κατά κεφαλή εισόδημα, ευημερεί η κοινωνία, ο πλούτος διαχέεται και ανακυκλώνεται. Για αυτό και από πολλούς θεωρείται σαν κύκλος αρετής.

## **2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα**

Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, έμμεσα αυξάνει και τα κέρδη της επιχείρησης. Αυτό το αυξημένο κέρδος μπορεί να διανεμηθεί στους υπαλλήλους, μπορεί ακόμη να μειώσει τη τιμή πώλησης των προϊόντων ή/και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των υπαλλήλων αλλά και όλων των καταναλωτών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε ψηλότερο

κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Council of Europe, Directorate of Youth and Support, 2007).

Παραγωγικότητα είναι να κάνουμε σωστό αυτό που κάνουμε και ότι αυτό που κάνουμε πρέπει να το κάνουμε σωστά. Ο όρος της παραγωγικότητας ακούγεται πολύ εύκολος και μπορεί ο καθένας να καταλάβει τι πρέπει να κάνει για να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Όμως, επειδή έχει άμεση σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα τα πράγματα περιπλέκονται. Ο παράγοντας άνθρωπος δεν είναι μια σταθερή μεταβλητή. Ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και πάντα ενεργεί με διαφορετικά κριτήρια/ κίνητρα ο ένας με τον άλλο.

*Παραγωγικότητα εργασίας είναι η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται ανά μονάδα εργασίας σε ορισμένο χρόνο.*

Η εργασία πρέπει να έχει τα στοιχεία της αποτελεσματικότητας, της ικανότητας-επιδεξιότητας, της προθυμίας, της έγκαιρης ανταπόκρισης, της οικονομικής παραγωγής. Η βελτίωση της παραγωγικότητας θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, τη μείωση του όγκου της δουλειάς που έχει να γίνει, την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Παρατηρείται αύξηση της παραγωγικότητας όταν :

1. παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες(εκροές) με τη χρήση των ίδιων πόρων (εισροές)
2. παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες(εκροές) με τη χρήση λιγότερων πόρων (εισροές)
3. η αύξηση στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται (εκροές) είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των πόρων που χρησιμοποιούνται. (εισροές)
4. η αύξηση στα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται (εκροές) είναι η ίδια με τη μείωση των πόρων που χρησιμοποιούνται.(εισροές)

#### ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ}}{\text{ΑΝΘΡΩΠΟΩΡΕΣ}}$$

Εντοπίζοντας τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη παραγωγικότητα και εφαρμόζοντας ένα εμπεριστατωμένο σχέδιο δράσης θα μπορούν να λυθούν αποτελεσματικά και με συγκεκριμένους πρακτικούς τρόπους κάποια προβλήματα . Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης. Στο μακροοικονομικό επίπεδο, παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η οικονομική σταθερότητα, η απασχόληση, η ανεργία, οι υποδομές και άλλοι. Στο μικροοικονομικό επίπεδο, πέρα από την ικανότητα του ίδιου του προσωπικού, την παραγωγικότητα επηρεάζουν η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, η οργάνωση της εργασίας, η ροή εργασίας, η έρευνα και η καινοτομία, ο ανταγωνισμός κ.ά. Στο πιο κάτω πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα.

Πίνακας 1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Παραγωγικότητα.

Ατομικό Επίπεδο	Επιχειρησιακό Επίπεδο	Εθνικό Επίπεδο
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υγεία</li> <li>• Εκπαίδευση</li> <li>• Κατάρτιση</li> <li>• Δεξιότητες</li> <li>• Εμπειρία</li> <li>• Ευσυνειδησία εργαζομένων</li> <li>• Περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διεύθυνση</li> <li>• Επένδυση</li> <li>• Τεχνολογία</li> <li>• Ασφάλεια και Υγεία</li> <li>• Καταμερισμός εργασίας</li> <li>• Ορθολογική οργάνωση</li> <li>• Διοίκηση</li> <li>• Ανταγωνισμός</li> <li>• Αλλαγές στη διάρθρωση του κεφαλαίου</li> <li>• Αλλαγή στη διάρθρωση του τομέα.</li> <li>• Ενθαρρυντικά συστήματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστηρικτική οικονομική πολιτική.</li> <li>• Στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης</li> <li>• Επενδύσεις σε έργα υποδομής</li> <li>• Επένδυση στην εκπαίδευση</li> <li>• Δημογραφικές αλλαγές</li> <li>• Κοινωνικές αλλαγές</li> </ul>

Οι παράγοντες που παρουσιάζονται στο πίνακα 1 διαχωρίζονται σε παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα σε ατομικό επίπεδο, παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα σε

επιχειρησιακό επίπεδο και σε εθνικό επίπεδο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν ατομικά τους εργαζομένους είναι εύκολο να ελεγχθούν από τους διευθυντές της εταιρείας. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι μια σταθερή μεταβλητή και έτσι είναι δύσκολο να καθοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα συνολικά όλων των υπαλλήλων γιατί διαφέρουν ανάλογα με το άτομο. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση με βάση το σχέδιο δράση της, τις επενδύσεις που κάνει και τους στρατηγικούς σχεδιασμούς της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σε εθνικό επίπεδο είναι γενικά η κατάσταση της οικονομίας, η πολιτική της κυβέρνησης, πολιτικές παραγωγικότητας, δημοσιονομική, φορολογική πολιτική κ.ά. Αυτοί οι παράγοντες είναι δύσκολο να προβλεφθούν και να καθοριστούν από την διεύθυνση της επιχείρησης και το πιο δύσκολο από όλα είναι ότι η διεύθυνση δεν μπορεί να επέμβει για να τους μεταβάλει.

## Κεφάλαιο Τρίτο

### Μεθοδολογία μελέτης

#### 3.1 Τεκμηρίωση επιλογής θέματος

Μέχρι πρόσφατα ο δημόσιος τομέας είχε πολύ λίγα εργαλεία στα χέρια του για να αυξήσει τη παραγωγικότητα. Σήμερα, μετά την επιβολή του προγράμματος της οικονομικής εξυγίανσης και τις μνημονιακές δεσμεύσεις, η Κύπρος έχει σαν υποχρέωση να μεταρρυθμίσει το δημόσιο τομέα. Στις δύσκολες στιγμές που περνά η οικονομία της χώρας μας, αναμένεται η δημόσια υπηρεσία να διαδραματίσει το πιο σημαντικό ρόλο. Αναμένεται να αυξήσει τη παραγωγικότητα της, να αυξήσει τα έσοδα της και να μειώσει τα έξοδα της.

Ωστόσο, απώτερος στόχος της δημόσιας υπηρεσίας είναι η παροχή υπηρεσιών, για εξυπηρέτηση και ευημερία των πολιτών αλλά και εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Έτσι κρίθηκε σημαντική η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Δίνονται εισηγήσεις όπου θα μπορούσαν να γίνουν εφαιτήρια για την αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα. Η αύξηση της παραγωγικότητας θα σημαίνει την αύξηση των δημόσιων εσόδων έτσι ώστε να υπάρξει ξανά η ευημερία.

#### 3.2 Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων γενικά στη δημόσια υπηρεσία αλλά και στην υπηρεσία Φ.Π.Α. Θα μελετηθεί διεξοδικά η υπηρεσία Φ.Π.Α αλλά και το νέο Τμήμα Φορολογίας που βρίσκεται στα σκαριά. Η δημόσια υπηρεσία αντιμετωπίζει πολλαπλά προβλήματα ένα από αυτά είναι να βρει τρόπους με τα μέσα που διαθέτει να αυξήσει τη παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα. Η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα του δημόσιου υπαλλήλου. Εντοπίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα, μπορούν να γίνουν οι διαρθρωτικές κινήσεις έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Αρκετές μελέτες και έρευνες έχουν γίνει μέχρι σήμερα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Μελέτες που αφορούν το δημόσιο τομέα αλλά και τον ιδιωτικό. Μελέτες, που αφορούν άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και τη χώρα μας. Αυτή η μελέτη μπορεί πλέον να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο και να συμβάλει και αυτή στη βελτίωση της παραγωγικότητας της δημόσιας υπηρεσίας. Μετά από τις μνημονιακές δεσμεύσεις έχει ήδη γίνει το σχέδιο δράσης για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας.

### 3.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέσα από τη μελέτη αυτή, επιδιώκεται να απαντηθούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Τι είναι παραγωγικότητα; Πως μετράται η παραγωγικότητα;
- Σκιαγράφηση υπηρεσίας Φ.Π.Α και Τμήματος Φορολογίας.
- Άραγε ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα του προσωπικού;
- Έχει επηρεάσει τους υπαλλήλους της υπηρεσίας Φ.Π.Α η δημιουργία νέου τμήματος;

### 3.4 Μεθοδολογία

Η πολυδιάστατη φύση του πλαισίου της παραγωγικότητας αποτελεί τη αφορμή για την διατύπωση των λόγων που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα (παρουσίαση αποτελεσμάτων ) στην υπηρεσία Φ.Π.Α αλλά και των εφικτών εναλλακτικών λύσεων που θα βοηθήσουν την υπηρεσία να αυξήσει τη παραγωγικότητα της. Έχει πραγματοποιηθεί μελέτη της εργασίας του προσωπικού, τόσο στο τεχνοπαραγωγικό κομμάτι της εργασίας του προσωπικού όσο και στο κομμάτι της επικοινωνίας και αντιμετώπισης τους από και προς τη διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό.

Έχει γίνει εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση και έχουν εντοπιστεί οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα τόσο σε γενικό επίπεδο αλλά και ειδικά στην περίπτωση κρατικών οργανισμών.

Η ανάλυση του χώρου εργασίας της υπηρεσίας Φ.Π.Α αποτελεί τη καλύτερη πληροφόρηση για την παρούσα κατάσταση, τις αδυναμίες και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.



## Κεφάλαιο Τέταρτο

### Αποτελέσματα μελέτης

#### 4.1 Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας είναι ένας γενικός, έμμεσος, πολυσταδιακός, αναλογικός Φόρος που προορίζεται να επιβαρύνει την καταναλωτική δαπάνη, προορίζεται και επιβαρύνει όλα σχεδόν τα αγαθά και υπηρεσίες (γενικός). Είναι (έμμεσος) γιατί μεταξύ του καταναλωτή που τελικά πληρώνει το φόρο και της φορολογικής υπηρεσίας μεσολαβεί ο επιχειρηματίας ο οποίος εισπράττει το φόρο από τους πελάτες του και τον αποδίδει στα δημόσια ταμεία. Επιβάλλεται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πολυσταδιακός) και επιβάλλεται με σταθερούς συντελεστές ανάλογα με την τιμή του αγαθού ή της υπηρεσίας (αναλογικός).

##### 4.1.1 Ιστορικό

Η αποστολή της Υπηρεσίας Φ.Π.Α, είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ζωή της πολιτείας και είναι ταυτόχρονα απόλυτα εξειδικευμένη και συγκεκριμένη: η διασφάλιση της λειτουργίας και πιστής εφαρμογής της νομοθεσίας που διέπει ένα φορολογικό μέτρο.

Η ιδέα της αύξησης των δημοσίων εσόδων με την υιοθέτηση ενός συστήματος Φ.Π.Α, ως μέρους του ευρύτερου φορολογικού συστήματος της οικονομικής πολιτικής στην Κυπριακή πολιτεία, εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970, αλλά μόλις το 1989 κατατέθηκε στη βουλή των Αντιπροσώπων το σχετικό νομοσχέδιο που διέπει το θεσμό. Την κατάθεση του νομοσχεδίου ακολούθησε η ψήφιση του Περί Φόρου

Προστιθέμενη αξίας νόμου( Ν 246/90) το Δεκέμβριο του 1990. Η εφαρμογή του νόμου ξεκίνησε το 1992 με τη σύσταση της υπηρεσίας Φ.Π.Α, η οποία δομήθηκε οργανώθηκε, στελεχώθηκε και άρχισε τη λειτουργία της αμέσως μετά τη σύσταση της. Έκτοτε λειτουργεί ως μια ανεξάρτητη μονάδα του Τμήματος Τελωνείων, στο Υπουργείο Οικονομικών. (Αιμιλιανίδου, 1992).

Η σοβαρότητα της αποστολής της Υπηρεσίας μαρτυρείται από τη σειρά των νομοθετημάτων που ρυθμίζουν με απόλυτη σαφήνεια και λεπτομέρεια τόσο την εφαρμογή του θεσμού του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας όσο και την ίδια τη λειτουργία της Υπηρεσίας που διασφαλίζει την εφαρμογή του θεσμού. Επιχειρηματολογώντας για την κυρίαρχη θέση που κατέχει τόσο ο ίδιος ο θεσμός όσο και η ίδια η Υπηρεσία που διασφαλίζει την εφαρμογή του για την οικονομική ζωή της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Η πρώτη περί Φ.Π.Α νομοθεσία στην Κύπρο θεσπίστηκε το 1990 (Ν.246/90) και τέθηκε σε ισχύ τη 1<sup>η</sup> Ιουλίου 1992. Αυτή βασίστηκε κυρίως στην Αγγλική περί Φ.Π.Α νομοθεσία του 1983, δεόντως διαρρυθμισθείσα κατά τρόπο που να συνάδει με τα τότε δεδομένα της Κυπριακής οικονομίας καθώς και με το επικρατούν φορολογικό περιβάλλον της εποχής.

Έχοντας ως στόχο την όσο το δυνατό πληρέστερη εναρμόνιση της Κυπριακής νομοθεσίας με την 6<sup>η</sup> Κοινοτική Οδηγία 77/ 338/ EEC, το 2000 θεσπίστηκε μια νέα περί Φ.Π.Α Νομοθεσία (Ν. 95(I)/2000), η οποία πέτυχε σε μεγάλο βαθμό το στόχο αυτό. Παράλληλα, η Υπηρεσία Φ.Π.Α προέβη σε διάφορες ενέργειες και δράσεις, σε όλα τα επίπεδα, με στόχο να βελτιώσει την διοικητική της ικανότητα για να εφαρμόσει αποτελεσματικά το κοινοτικό κεκτημένο. Η νομοθεσία αυτή τέθηκε σε εφαρμογή τη 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2002.

Την 1<sup>η</sup> Μαΐου 2004, η Κυπριακή Δημοκρατία εντάχθηκε στην Ε.Ε και η περί Φ.Π.Α Νομοθεσία, που ίσχυε μέχρι εκείνη την ημερομηνία, τροποποιήθηκε ανάλογα (Ν.95(I)/ 2004) και εφαρμόστηκε με σκοπό να ενσωματωθούν οι πρόνοιες που αφορούσαν τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές, καθώς επίσης και άλλες που ευθυγράμμιζαν την περί Φ.Π.Α Νομοθεσία σχεδόν πλήρως με το κοινοτικό κεκτημένο.

Η Κύπρος εισήγε το Φ.Π.Α. το 1992 με το Νόμο 246/90. Μέσα στα πλαίσια της πολιτικής της για ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ και την ως εκ τούτου εναρμόνιση της Κυπριακής Νομοθεσίας με το

Ευρωπαϊκό Κεκτημένο, κατέθεσε στη Βουλή εναρμονιστικό περί Φ.Π.Α. Νομοσχέδιο το οποίο ψηφίστηκε και έχει καταστεί Νόμος (95(I)/2000) της Κυπριακής Δημοκρατίας. Επίσης ψηφίστηκαν οι Κανονισμοί που προβλέπονται να εκδοθούν από τον εν λόγω Νόμο. Με τον περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας Νόμο (Ν.95(I)/2000) και τους περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας Κανονισμούς του 2001 επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό η εναρμόνιση του κυπριακού Φ.Π.Α. με το κοινοτικό κεκτημένο και ταυτόχρονα επήλθαν βελτιωτικές αλλαγές, με σκοπό την καλύτερη διοικητική εφαρμογή της περί Φ.Π.Α. Νομοθεσίας. Ο εν λόγω Νόμος και Κανονισμοί τέθηκαν σε εφαρμογή από την 1η Φεβρουαρίου 2002. Από 1η Μαΐου 2004 η περί Φ.Π.Α. Νομοθεσία (Νόμος και Κανονισμοί) τροποποιήθηκαν έτσι ώστε να περιλαμβάνουν τις αναγκαίες ρυθμίσεις αναφορικά με ενδοκοινοτικές συναλλαγές (ενόψει της ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ) καθώς και το κοινοτικό κεκτημένο αναφορικά με το Φ.Π.Α που εφαρμόζεται μέχρι την εν λόγω ημερομηνία.

#### **4.1.2 Αποστολή**

Αποστολή της Υπηρεσίας Φ.Π.Α είναι η αποτελεσματική εφαρμογή της περί Φ.Π.Α Νομοθεσίας, η διασφάλιση κατάλληλης διαχείρισης του Φ.Π.Α, η διαφύλαξη των εσόδων από το Φ.Π.Α και η συνεισφορά στην Κυβερνητική πολιτική για ισχυροποίηση των δημόσιων οικονομικών και επίτευξη κοινωνικής ευημερίας. Επίσης, στόχος της Υπηρεσίας Φ.Π.Α είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τα υποκείμενα στο φόρο πρόσωπα και προς τον πολίτη γενικότερα, με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό, με συνέπεια, διαφάνεια και αμεροληψία.

#### **4.1.3 Όραμα**

Το όραμα της υπηρεσίας Φ.Π.Α είναι να καταστεί ένας οργανισμός που να μπορεί να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες στο κράτος και τους φορολογούμενους, εισάγοντας την πιο προηγμένη τεχνολογία της πληροφορικής και σύγχρονες εργασιακές πρακτικές που να μπορούν να συγκριθούν με αυτές των πρωτοπόρων Ευρωπαϊκών Διοικήσεων Φ.Π.Α.

Το προσωπικό της Υπηρεσίας Φ.Π.Α θα επιδεικνύει ακεραιότητα, αμεροληψία, ευγένεια, βοήθεια και επαγγελματισμό σε όλες τις συναλλαγές του με τις επιχειρήσεις, το κοινό και τους συναδέλφους του. Το προσωπικό θα αναπτύσσεται συνεχώς, έτσι ώστε η προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη να συνάδει με τις απαιτήσεις της αυξανόμενης απαιτητικής εργασίας τους.

#### 4.1.4 Σκοποί και στόχοι

Στα πλαίσια της αποστολής της Υπηρεσίας Φ.Π.Α εκφρασμένης με την έννοια ενός επιδιωκόμενου τελικού αποτελέσματος, καθορίζονται κάποιοι στόχοι με μακροπρόθεσμη προοπτική. Ο κύριος σκοπός αλλά και οι επιμέρους στόχοι αποτελούν τη βάση ενός σχεδίου δράσης προς τις ακόλουθες βασικές κατευθύνσεις:

- Την ελαχιστοποίηση των κινδύνων
- Την αξιοποίηση των ευκαιριών
- Την βελτίωση των αδυναμιών
- Τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων

Ο κύριος σκοπός της υπηρεσίας Φ.Π.Α είναι η ορθή εφαρμογή της Περί Φ.Π.Α νομοθεσίας και η είσπραξη των οφειλομένων ποσών κατά το μέγιστο βαθμό.

#### 4.1.5 Στρατηγικό Σχέδιο

Το νέο στρατηγικό σχέδιο της υπηρεσίας Φ.Π.Α βασίζεται σε τρεις άξονες:

A. Δράση- Περιγράφει τις στρατηγικές επιδιώξεις της Υπηρεσίας Φ.Π.Α εν δράση.

B. Αλλαγή- Προσδιορίζει τους βασικούς άξονες αλλαγής που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της δράσης.

Γ. Πόροι- τονίζει την κεφαλαιώδη σημασία των πόρων που θα διατεθούν για την επίτευξη των στόχων και τη εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας Φ.Π.Α .

Ο κάθε άξονας περιέχει τους δικούς του στρατηγικούς στόχους και ο κάθε στρατηγικός στόχος αποτελείται από τις δικές του ενέργειες προτεραιότητας.

A. Δράση

Στρατηγικοί στόχοι

- Να γίνει μια διοίκηση πρότυπο στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.
- Να διασφαλίσει την ισότητα μεταξύ των πολιτών ενώπιον της περί Φ.Π.Α Νομοθεσίας.
- Να καταστήσει την αλλαγή ευεργετική για όλους τους υπαλλήλους.
- Να αυξήσει το όφελος από την παραγωγικότητα.

- Να διαχειριστεί τη θέση της μέσα στο ευρύτερο διεθνές περιβάλλον και το νέο περιβάλλον της Ε.Ε .

#### Β. Αλλαγή

##### Στρατηγικοί στόχοι

- Να γίνει ένας οργανισμός που μαθαίνει.
- Να εξασφαλίσει τη ροή της αμφίδρομης πληροφόρησης.
- Να βελτιωθεί στον τομέα της στρατηγικής διοίκησης

#### Γ. Πόροι

##### Στρατηγικοί στόχοι

- Να διασφαλίσει την ορατότητα και την άριστη κατανομή των ανθρώπινων πόρων.
- Να αξιολογήσει το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων και να επιτρέψει την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου.

Οι βασικοί στόχοι της Υπηρεσίας Φ.Π.Α είναι :

1. Η ελαχιστοποίηση των κινδύνων
2. Η αξιοποίηση των ευκαιριών
3. Η βελτίωση των αδυναμιών
4. Η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων

#### **4.1.6 Διάρθρωση υπηρεσίας**

Η διάρθρωση και στελέχωση της Υπηρεσίας Φ.Π.Α, η οποία και περιγράφεται συνοπτικά στο οργανόγραμμα που περιλαμβάνεται στο Παράρτημα Ι, είναι οργανωμένη σε κεντρικό επίπεδο σε έντεκα τομείς και σε περιφερειακό επίπεδο σε πέντε περιφερειακά γραφεία με τον ακόλουθο τρόπο:

##### Κεντρικά Γραφεία Υπηρεσίας Φ.Π.Α .

1. Τομέας Διερευνήσεων
2. Τομέας Επιμόρφωσης και Διεθνών Σχέσεων
3. Τομέας Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων
4. Τομέας Εσωτερικού Ελέγχου
5. Τομέας Θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης και Φορολογικής Μεταχείρισης
6. Τομέας Λήψης Δικαστικών Μέτρων

7. Τομέας Επιστροφών Φ.Π.Α
8. Τομέας Συμμόρφωσης
9. Τομέας VIMA
10. Τομέας Μηχανογράφησης
11. Τομέας INTRASTAT

Τα επαρχιακά γραφεία διαχωρίζονται στις 5 επαρχίες της ελεύθερης Κύπρου:

1. Επαρχιακό Γραφείο Φ.Π.Α Λευκωσίας
2. Επαρχιακό Γραφείο Φ.Π.Α Λεμεσού
3. Επαρχιακό Γραφείο Φ.Π.Α Λάρνακας
4. Επαρχιακό Γραφείο Φ.Π.Α Πάφου
5. Επαρχιακό Γραφείο Φ.Π.Α Αμμοχώστου

Η αποστολή των Επαρχιακών Γραφείων είναι ο έλεγχος της ορθότητας των φορολογικών δηλώσεων των υποκείμενων στο φόρο προσώπων που επιλέγονται για επισκέψεις ελέγχου, στις οποίες περιλαμβάνονται και οι επισκέψεις για επιστροφή φόρου. Κατά τον έλεγχο, που συνήθως γίνεται στα υποστατικά των επιχειρήσεων, εξετάζονται από λειτουργούς και βοηθούς λειτουργούς τα βιβλία και αρχεία της επιχείρησης καθώς και οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που αφορούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αν διαπιστωθεί ότι ο φόρος που αποδόθηκε είναι μικρότερος από τον οφειλόμενο τότε το ποσό του φόρου που δεν αποδόθηκε βεβαιώνεται με σχετική επιστολή προς το υποκείμενο στο φόρο πρόσωπο. Τα Επαρχιακά Γραφεία Φ.Π.Α είναι επίσης αρμόδια για την εγγραφή / ακύρωση της εγγραφής επιχειρήσεων στο Μητρώο Φ.Π.Α. Επιπρόσθετα, παρέχουν συμβουλές και άλλη βοήθεια στα υποκείμενα στο φόρο πρόσωπα και το κοινό και γενικά εκπροσωπούν την Έφορο Φ.Π.Α και την Υπηρεσία Φ.Π.Α στην αντίστοιχη επαρχία.

Τα Επαρχιακά Γραφεία προβαίνουν μεταξύ άλλων στις ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Επιδόσεις επιστολών απαίτησης εξόφλησης χρέους σε Υ.Φ.Π και παρακολούθησης της συμμόρφωσης των προσώπων αυτών έναντι της υποχρέωσης τους για καταβολή του οφειλόμενου φόρου προς το δημόσιο.
2. Επιδόσεις επιστολών, απαίτησης πληρωμής σύμφωνα με το άρθρο 221 (α) του περί Εταιρειών Νόμου Κεφ. 113

3. Εξέταση αμφισβητήσεων τόσο για τις βεβαιώσεις φόρου που έγιναν από τους αρμόδιους λειτουργούς όσο και για την επιβολή των διαφόρων επιβαρύνσεων που προνοεί η νομοθεσία
4. Εκστρατείες διερεύνησης υποχρέωσης εγγραφής επιχειρήσεων συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι βασικοί στόχοι των επαρχιακών γραφείων Φ.Π.Α είναι:

1. Διενέργεια επισκέψεων ελέγχου σε όσο το δυνατό περισσότερα υποκείμενα στο φόρο πρόσωπα.
2. Πέρα από την επιδίωξη ποσοτικά μετρήσιμων στόχων, το Επαρχιακό Γραφείο τάσσει και ποιοτικούς στόχους όπως:
  - Η ορθολογιστική αξιοποίηση διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού.
  - Η ισόβαρα κατανομή των επισκέψεων ελέγχου στους διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας και γενικά
  - Η ανάπτυξη της παραγωγικότητας

#### 4.1.7 Ροή Εργασίας

Η Υπηρεσία Φ.Π.Α αποτελείται από διάφορους τομείς και κλάδους. Ο κάθε τομέας και κλάδος έχει διαφορετικό αντικείμενο εργασίας. Η ροή εργασίας (work flow) είναι ανάλογη με το αντικείμενο εργασίας και έτσι η ροή των διαδικασιών και εργασιών τροποποιείται αναλόγως. Όπως στα πλείστα τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας, έτσι και στην υπηρεσία Φ.Π.Α στους περισσότερους κλάδους οι διαδικασίες είναι αρκετά τυποποιημένες. Το κατά πόσο οι διαδικασίες κάποιου τμήματος είναι τυποποιημένες ή όχι στην Υπηρεσία Φ.Π.Α εξαρτάται από την επαφή με τα Υποκείμενα στο Φόρο Πρόσωπα (στη συνέχεια της μελέτης αυτής θα αναφέρονται με τη συντομογραφία Υ.Φ.Π). Όσο πιο έντονη είναι η επαφή ενός τμήματος με τα Υ.Φ.Π τόσο λιγότερες τυποποιημένες διαδικασίες ακολουθεί. Στα τμήματα που υπάγονται στα κεντρικά γραφεία της Υπηρεσίας Φ.Π.Α η τυποποίηση των διαδικασιών είναι πάρα πολύ έντονη. Στα επαρχιακά γραφεία όπου η ροή εργασίας στηρίζεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Υ.Φ.Π. αλλά και αρκετά στοιχεία που αφορούν το κάθε φορολογούμενο ξεχωριστά οι διαδικασίες δεν είναι τόσο τυποποιημένες. Με κατευθυντήριες γραμμές πάντα τη περί Φ.Π.Α Νομοθεσία ορίζονται και οι διαδικασίες είτε αυτές είναι απόλυτα τυποποιημένες είτε λιγότερο. Στα επαρχιακά γραφεία υπάρχουν οι Λειτουργοί Ελέγχων οι οποίοι εξετάζουν με επιτόπιες επισκέψεις στους φορολογούμενους κατά πόσο το φορολογούμενο

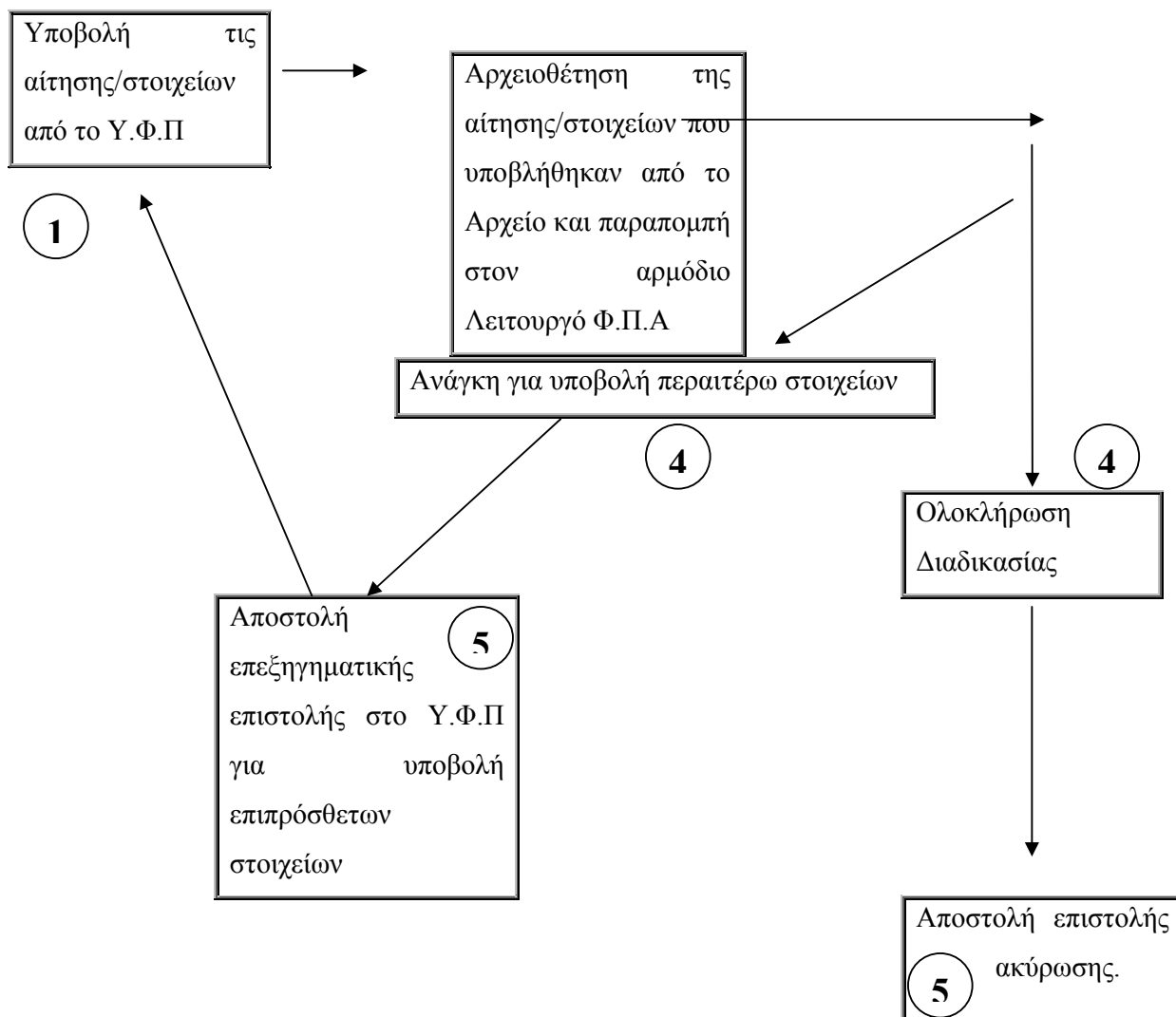
πρόσωπο τηρεί την νομοθεσία Φ.Π.Α. και αποδίδει σωστά τον οφειλόμενο φόρο. Οι Λειτουργοί Εγγραφών/ Ακυρώσεων οι οποίοι διενεργούν κατά κύριο λόγο τυποποιημένη μηχανογραφημένη εργασία από τα γραφεία της υπηρεσίας Φ.Π.Α. (Υπεύθυνοι για το μητρώο φορολογουμένων προσώπων). Οι Λειτουργοί εισπράξεων οι οποίοι επισκέπτονται τα υποστατικά των φορολογουμένων και ζητούν το διακανονισμό της οφειλής που οι φορολογούμενοι δεν έχουν διευθετήσει, σε διαφορετική περίπτωση ακολουθούν άλλα μέτρα δικαστικά ή κατασχέσεων.

Φυσικά όλες οι ροές εργασίας εντός του οργανισμού ακολουθούν μια λογική σειρά και συνάδουν με τις σχετικές Νομοθεσίες, με τον Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο και τους Κανονισμούς που ισχύουν κάθε φορά και εννοείται με τη Περί Φ.Π.Α. Νομοθεσία τους Κανονισμούς, τις Ερμηνευτικές Εγκυκλίους αλλά και τις Διαδικαστικές Εγκυκλίους. Στη παρούσα φάση καλό είναι να αναφερθεί ότι οι Διαδικαστικές Εγκυκλίοι είναι εμπιστευτικές και γνωστοποιούνται μόνο στο προσωπικό της Υπηρεσίας Φ.Π.Α. Οι Νόμοι που διέπουν τη Περί Φ.Π.Α Νομοθεσία οι σχετικοί Κανονισμοί και οι Ερμηνευτικές Εγκυκλίοι γνωστοποιούνται στο κοινό και αναρτώνται στη ιστοσελίδα της υπηρεσίας Φ.Π.Α.

Το επαρχιακό γραφείο λόγω του ότι επιτελεί διάφορες εργασίες είναι χωρισμένο σε διάφορα τμήματα: Τμήμα Ακυρώσεων, Τμήμα Εγγραφών, Τμήμα Ελέγχων και Τμήμα ελέγχων επιστροφών. Η υπηρεσία έχει σαν στόχο να αυξήσει τη παραγωγικότητα σε όλους τους τομείς. Όμως λόγω του ότι σε άλλα τμήματα υπάρχει έλλειψη προσωπικού, η υπηρεσία προσπαθεί να βρει τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας έτσι ώστε να μπορεί να μεταφερθεί ανθρώπινο δυναμικό από το ένα τμήμα της υπηρεσίας σε άλλο.



Ενδεικτικά παρουσιάζεται πιο κάτω η ροή εργασίας στο Τμήμα ακυρώσεων.



Διάγραμμα 1 Διαγραμματικά η ροή εργασίας.

Οι φορολογούμενοι έχουν μια αρνητική άποψη για την υπηρεσία Φ.Π.Α και επιθυμούν ταχύτητα στη διεκπεραίωση των απαιτήσεων Όμως λόγω αυτής της αρνητικής εικόνας που έχουν για την υπηρεσία επιθυμούν να συναντήσουν άτομα που θα μπορούν να εμπιστευτούν και να νιώσουν ότι πραγματικά θα βοηθηθούν.

Η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας είναι μια ολοφάνερη ανάγκη τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό. Επιβάλλεται πλέον να γίνει μια αξιόπιστη μέτρηση της παραγωγικότητας για να μπορέσουν να λυθούν αρκετά προβλήματα της παγκόσμιας οικονομίας.

## 4.2 Παρούσα κατάσταση

### 4.2.1 Εσωτερικά πλεονεκτήματα

Είναι σημαντικό για να μπορέσει να αλλάξει μια κατάσταση , στη συγκεκριμένη περίπτωση να αυξηθεί τη παραγωγικότητα κάποιου οργανισμού, να επισημανθεί η παρούσα κατάσταση. Για να επισημανθεί μια κατάσταση είναι σημαντικό εκτός από το να εντοπιστούν οι αδυναμίες του οργανισμού είναι εξίσου σημαντικό να επισημανθούν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις εσωτερικές δομές του ίδιου του οργανισμού. Η επισήμανση των πλεονεκτημάτων αυτών είναι σημαντική γιατί αυτά θα αποτελέσουν τη βάση στην οποία θα εδράζεται ο αναπτυξιακός σχεδιασμός που θα ανατρέψει τις αδυναμίες του οργανισμού και θα δημιουργήσει ακόμα θετικότερες προοπτικές για την επιβίωση και ανάπτυξη του. Συνοπτικά θα μπορούσαν να καταγραφούν τα κύρια εσωτερικά πλεονεκτήματα, στα οποία θα μπορούσε να βασιστεί η αναπτυξιακή πορεία της Υπηρεσίας.

- Στελέχωση της υπηρεσίας από προσοντούχο προσωπικό
- Εμπειρία διοικητικού προσωπικού
- Συστηματική οργάνωση διαδικασιών εργασίας και τήρηση αρχείου
- Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων προσωπικού
- Σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις

### 4.2.2 Εσωτερικές αδυναμίες

Η υπηρεσία Φ.Π.Α στην προσπάθεια της να πετύχει την αποστολή της έρχεται αντιμέτωπη με ορισμένες δυσκολίες, αδυναμίες, που προκύπτουν από την δομή της αλλά και τον τρόπο διεξαγωγής της ροής εργασίας. Σίγουρα αυτές οι δυσκολίες έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό που υπόκειται σε αυστηρά γραφειοκρατικές διαδικασίες. τα ιδιαίτερα προβλήματα στην υπηρεσία Φ.Π.Α μπορούν να συνοψιστούν πιο κάτω:

- Ανεπαρκής στελέχωση της υπηρεσίας

- Απουσία συστηματικού προγράμματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης του προσωπικού
- Αδυναμία στο τρόπο πρόσληψης βοηθών λειτουργών Φ.Π.Α
- Περιθώρια βελτίωσης υφιστάμενου συστήματος μηχανογράφησης
- Ακαταλληλότητα συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

### **4.2.3 Εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας Φ.Π.Α**

Οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται κάθε δραστηριότητα του οργανισμού αλλά και το σημείο αναφοράς των δραστηριοτήτων του. Πόσο μάλλον για την υπηρεσία Φ.Π.Α η οποία δέχεται επιδράσεις από το περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι ενταγμένη εφαρμόζοντας συγκεκριμένες διαδικασίες για να εξασφαλίσει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι φορολογούμενοι και οι δραστηριότητες τους, οι οικονομικές δραστηριότητες και οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες, οι πολιτικές εξελίξεις και οι καταναλωτικές συνήθειες των πολιτών είναι μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της Υπηρεσίας Φ.Π.Α.

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον, τον κατηγοριοποιεί στα ανοιχτά ή στα κλειστά συστήματα. Η υπηρεσία Φ.Π.Α ως δημόσια Υπηρεσία της οποίας οι δραστηριότητες καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις γενικότερες εξελίξεις οφείλει να διεκδικεί χαρακτήρα ανοικτού συστήματος του οποίου τα γνωρίσματα θα της επιτρέπουν να είναι συνεχώς αναπτυσσόμενη και βελτιωμένη. Έτσι η υπηρεσία αν και έχει βασικούς στόχους είναι πολύ ευαίσθητη στις εξωτερικές επιδράσεις. Έτσι με βάση αυτή την αλληλεπίδραση που έχει με το εξωτερικό περιβάλλον διαφοροποιεί τις διαδικασίες της για να μπορέσει να ανταπεξέλθει. Σήμερα η υπηρεσία Φ.Π.Α αντιμετωπίζει πολλαπλές εξωτερικές προκλήσεις και θα πρέπει να τις ιεραρχήσει για να μπορέσει να κινηθεί με ευλυγισία.

#### **i. Ευκαιρίες εξωτερικού περιβάλλοντος:**

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Ανάπτυξη των συστημάτων επικοινωνίας

- Τάση για συγχώνευση των μικρομεσαίων εταιρειών
- Η καλή φήμη της υπηρεσίας και οι σχέσεις της με το κοινό

**ii. Απειλές εξωτερικού περιβάλλοντος:**

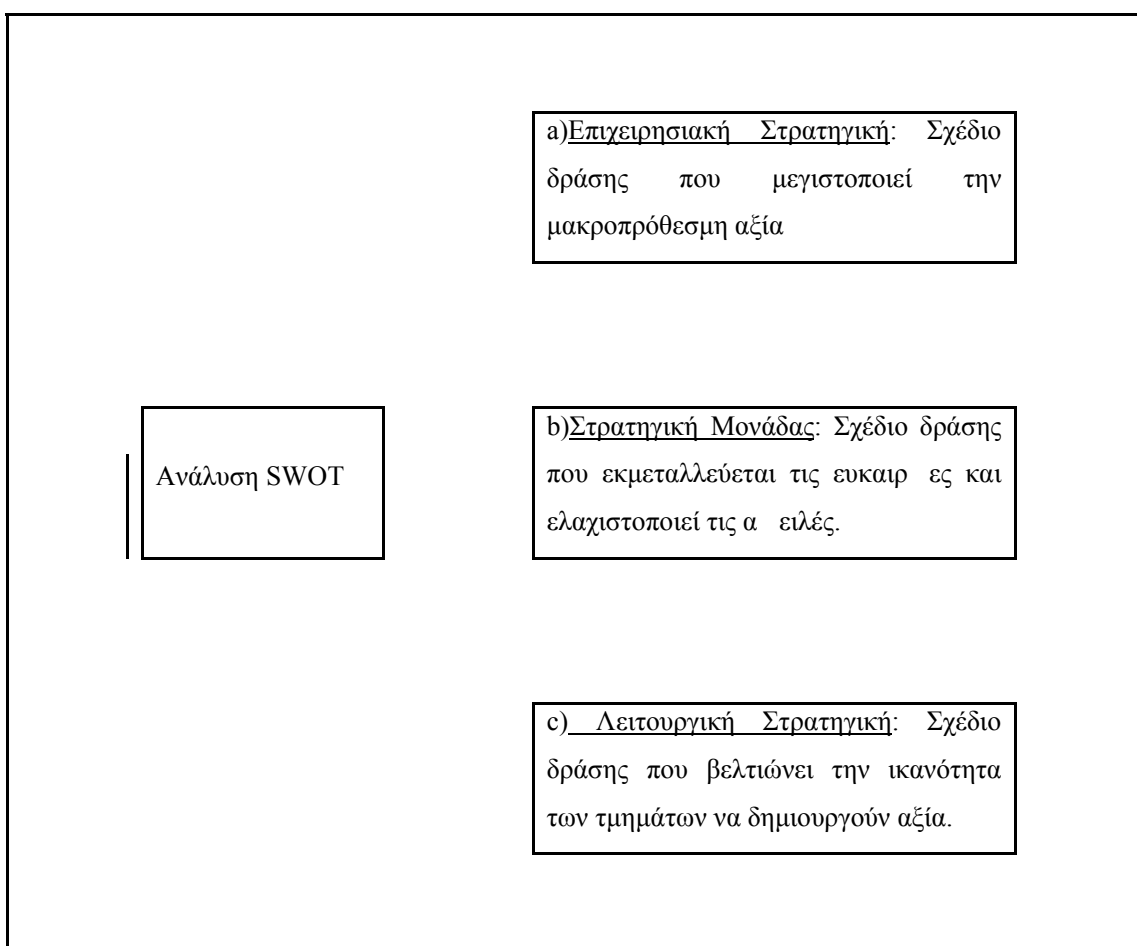
- Απειλές από οικονομικές εξελίξεις
- Απειλές από πολιτικές εξελίξεις
- Απειλές από κοινωνικές εξελίξεις

Ο πίνακας 3 που παρουσιάζεται πιο κάτω, στηρίχτηκε στο μοντέλο μελέτης των Πλεονεκτημάτων και των Αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την υφιστάμενη κατάσταση και στην επισήμανση των ευκαιριών αλλά και των Κινδύνων που παρουσιάζονται για την υπηρεσία. Το μοντέλο αυτό είναι γνωστό ως ΕΚΠΑ(SWOT analysis) .Σύμφωνα με τους Carysforth και Neeld (2004), η ανάλυση SWOT είναι η τεχνική όπου συγκρίνονται και συνταιριάζονται οι εσωτερικές αδυναμίες και πλεονεκτήματα ενός οργανισμού με τις ευκαιρίες αλλά και απειλές-κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, υπάρχουν οι ευκαιρίες αλλά υπάρχουν και οι κίνδυνοι. Στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ,με τα οποία ανάλογα μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ή να αντισταθεί στις απειλές αλλά ενδεχομένως και να συρρικνωθεί όταν ο συνδυασμός Αδυναμιών-Απειλών υπερτερεί του συνδυασμού Πλεονεκτημάτων-Ευκαιριών. Με βάση τις επισημάνσεις που έχουν εντοπιστεί στη SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) analysis μπορούν να επισημανθούν κάποιες πιθανές στρατηγικές επιλογές- τομείς δράσης.

- **Στρατηγική της σταθερότητας.** Χαρακτηρίζεται από την απουσία οποιασδήποτε σημαντικής μεταβολής· επιδίωξή της είναι η διατήρηση του status quo. Π.χ. να επιδιώκεται η συνέχιση της εξυπηρέτησης των ίδιων πελατών, με το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, η διατήρηση του ίδιου μεριδίου αγοράς κ.λπ.
- **Στρατηγική της ανάπτυξης.** Επιδίωξή της είναι η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης διαμέσου επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Περιλαμβάνει μέτρα όπως της αύξησης των πωλήσεων, του αριθμού των εργαζομένων, του μεριδίου αγοράς κ.ά.

- **Στρατηγική της “περιστολής”.** Επιδιώκει τη μείωση του μεγέθους της επιχείρησης με περικοπές στις δραστηριότητές της. Οι λόγοι για τους οποίους υιοθετείται αυτή η στρατηγική είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στις διάφορες χώρες, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, οι συχνές επιτυχίες της τεχνολογίας κ.ά.
- **Συνδυασμένη στρατηγική.** Χρησιμοποιεί δύο ή περισσότερες από τις προηγούμενες στρατηγικές στην ίδια χρονική περίοδο.

Πίνακας 2 Ανάλυση SWOT.



Πίνακας 3 Ανάλυση Μήτρας ΕΚΠΑ

<p><u>Ανάλυση Μήτρας ΕΚΠΑ</u></p>	<p><b><u>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Στελέχωση της υπηρεσίας από προσοντούχο προσωπικό</li> <li>• Εμπειρία διοικητικού προσωπικού</li> <li>• Συστηματική οργάνωση διαδικασιών εργασίας και τήρηση αρχείου</li> <li>• Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων προσωπικού</li> <li>• Σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις</li> </ul>	<p><b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκής στελέχωση.</li> <li>• Απουσία συστηματικού προγράμματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης του προσωπικού</li> <li>• Περιθώρια βελτίωσης υφιστάμενου συστήματος μηχανογράφησης</li> <li>• Ακαταλληλότητα συστήματος αξιολόγησης προσωπικού</li> </ul>
<p><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Τεχνολογικές εξελίξεις</li> <li>• Ανάπτυξη των συστημάτων επικοινωνίας</li> <li>• Τάση για συγχώνευση των μικρομεσαίων εταιρειών</li> <li>• Η καλή φήμη της υπηρεσίας και οι σχέσεις της με το κοινό</li> </ul>	<p><b><u>ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχής Επιμόρφωση Προσωπικού</li> <li>• Αξιοποίηση Τεχνολογίας</li> <li>• Συνεχής Βελτίωση της Παραγωγικότητας</li> <li>• Εκσυγχρονισμός Συστημάτων Ελέγχου</li> </ul>	<p><b><u>ΠΡΟΣΟΧΗ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση των Προγραμμάτων Ενημέρωσης του κοινού</li> <li>• Ενίσχυση των επισκέψεων ελέγχου</li> <li>• Βελτίωση του τρόπου πρόσληψης του προσωπικού</li> <li>• Αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού</li> <li>• Ενίσχυση των καναλιών επικοινωνίας με τους φορολογούμενους</li> </ul>
<p><b><u>ΚΙΝΔΥΝΟΙ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Απειλές από οικονομικές εξελίξεις</li> <li>• Απειλές από πολιτικές εξελίξεις</li> </ul>	<p><b><u>ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση του τμήματος Μελετών και ερευνών.</li> <li>• Βελτίωση Προγραμμάτων για Ενημέρωση του κοινού.</li> </ul>	<p><b><u>ΣΥΜΠΤΥΞΗ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποφυγή διαδικασιών που απορροφούν υπέρμετρο χρόνο σε σχέση με την απόδοση τους .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απειλές από κοινωνικές εξελίξεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή Κινήτρων στο Προσωπικό.</li> <li>• Διεκδίκηση Ρόλου στον καθορισμό της Κυβερνητικής Πολιτικής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαγραφή από το μητρώο προβληματικών εγγεγραμμένων προσώπων.</li> </ul>
--	---	--

### 4.3 Τμήμα Φορολογίας

Το Τμήμα Φορολογίας βρίσκεται στα σκαριά. Η ενοποίηση της Υπηρεσίας Φ.Π.Α με το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων είναι προ των πυλών. Αποτελεί μνημονιακή δέσμευση η ενοποίηση του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και της Υπηρεσίας Φ.Π.Α. Στο πλαίσιο των διαρθρωτικών αλλαγών που έχουν σαν στόχο τον ορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση της κυπριακής κοινωνίας, η Κυβέρνηση αποφάσισε να συγχωνεύσει τις λειτουργίες του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και της Υπηρεσίας ΦΠΑ σε έναν ενιαίο οργανισμό. Το νέο τμήμα που θα δημιουργηθεί θα έχει την ονομασία «Τμήμα Φορολογίας». Το νέο τμήμα θα πρέπει να είναι σύγχρονο, ευέλικτο, γρήγορο και αποτελεσματικό. Να είναι ένας νέος οργανισμός αξιόπιστος, που θα μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών και πάνω από όλα να μπορούν να τον εμπιστευτούν οι πολίτες.

Τα δύο αυτά τμήματα διέρχονται μια περίοδο σημαντικών αλλαγών. Οι οικονομικές και δημοσιονομικές συνθήκες στη χώρα μας έχουν αλλάξει και είναι ανάγκη τα Φορολογικά Τμήματα να αναπροσαρμοστούν και να εκσυγχρονιστούν αντίστοιχα, ούτως ώστε να συνεχίσουν να είναι περισσότερο παραγωγικά και επιτυχή στο έργο τους. Όμως η ενοποίηση αυτή θα επιφέρει τεράστιες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων.

Αυτό το πρωτόγνωρο για όλους, ταξίδι της αλλαγής αν και φαίνεται ότι θα είναι δύσκολο, θα έχει προορισμό ένα καλύτερο αύριο. Να γίνει ένας σύγχρονος οργανισμός στον οποίο θα έχουν όλοι οι

υπάλληλοι θέση. Ένα ταξίδι μάθησης απ' το οποίο θα βγουν όλοι οι λειτουργοί καλύτεροι ατομικά και συλλογικά.

### 4.3.1 Ενοποίηση

Το Έργο Ενοποίησης του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και της Υπηρεσίας Φ.Π.Α, των δύο Φορολογικών Τμημάτων του Κράτους, είναι μια προσπάθεια που ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2013. Στις 30/10/2013 διορίστηκε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου η Ομάδα Έργου. Η εν λόγω απόφαση στηρίζει, επίσης, την υλοποίηση των δεσμεύσεων δημοσιονομικής μεταρρύθμισης που συμφωνήθηκαν μεταξύ της Κυπριακής κυβέρνησης και των διεθνών της εταίρων (Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) βάσει του Μνημονίου Συνεργασίας για Συγκεκριμένη Οικονομική Πολιτική (ΜΣ) και του Μνημονίου Δημοσιονομικών και Οικονομικών Πολιτικών (ΜΔΟΠ). Η Ομάδα Έργου έχει την ευθύνη υλοποίησης της διαδικασίας ενοποίησης. Η Ομάδα αποτελείται από το Γιάννη Τσαγκάρη, Διευθυντή Έργου, τη Ρεβέκκα Μενελάου η οποία ασχολείται με Θέματα τεχνολογίας και Τεχνικά Φορολογικά θέματα, τον Σάκη Μωυσέως, υπεύθυνο για Οικονομικά θέματα και θέματα Διοίκησης του Έργου καθώς και τη Μύρια Ζάντη που εκτελεί διοικητικά και λογιστικά καθήκοντα. Επίσης έχει συσταθεί και μια ομάδα συνεργατών για να βοηθήσουν την Ομάδα Έργου σε πιο εξειδικευμένα θέματα. Οι κύριοι συνεργάτες της Ομάδας Έργου είναι ο Δημήτρης Λυσάνδρου (Νομικά), ο Γιάννης Χαραλάμπους (Διαχείριση Αλλαγής), η Μαριάννα Καραγιώργη (Επικοινωνία – Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών), ο Χριστόφορος Γεωργιάδης (Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργάνωση) και ο Μάριος Μιχαηλίδης (Εκπαίδευση – Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης).

Επειδή κάθε αλλαγή συνοδεύεται από ανησυχία και αβεβαιότητα, έχει συσταθεί Ομάδα Αλλαγής. Η Ομάδα Αλλαγής αποτελείται από λειτουργούς της Υπηρεσίας ΦΠΑ και του ΤΕΠ καθώς και μέλη της Ομάδας Έργου, λειτουργούς της ΚΑΑΔ και του ΓΤΠ και εξωτερικούς Συμβούλους ειδικούς σε θέματα αλλαγής. Αυτή η ομάδα θα είναι αρμόδια έτσι ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να ενημερώνεται και να λύνει τυχόν απορίες του.



### 4.3.2 Χρονοδιάγραμμα

Μέχρι σήμερα έγιναν κάποια βασικά βήματα προς την κατεύθυνση της αλλαγής, όπως για παράδειγμα η έγκριση του σχεδίου υλοποίησης του έργου. Όμως, θα ακολουθήσουν πολλά ακόμα μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας ενοποίησης. Η διαδικασία αυτή, εξάλλου, θα πραγματοποιηθεί σταδιακά έτσι ώστε να μην επηρεαστεί η είσπραξη εσόδων του κράτους αλλά, κυρίως, για να δοθεί ο απαιτούμενος χρόνος στο προσωπικό να εκπαιδευτεί κατάλληλα και να αφομοιώσει τις αλλαγές.

Τα σημαντικά ορόσημα που το έργο σκοπεύει να πετύχει παρουσιάζονται στο ακόλουθο πίνακα.

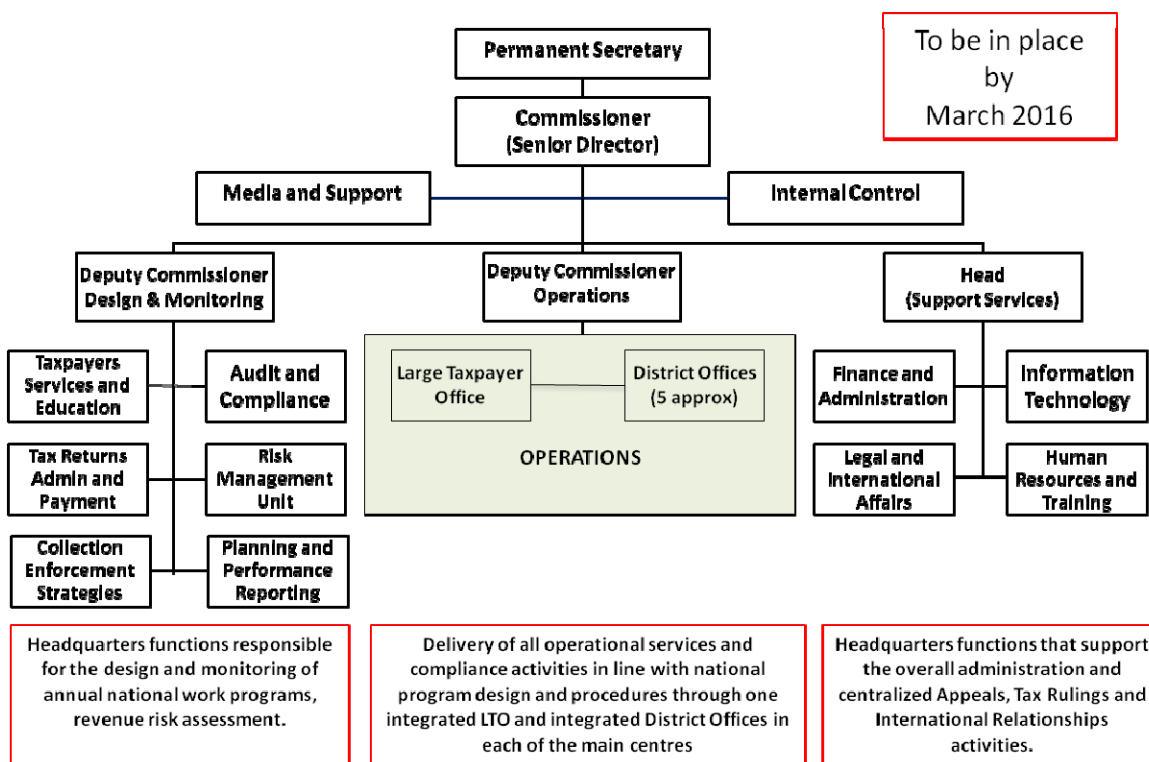
Πίνακας 4: Χρονοδιάγραμμα

Ορόσημο	Ημερομηνία Στόχος (μέχρι)	Κατάσταση
1. Έναρξη Έργου	30 Σεπτεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
2. Εγκαθίδρυση διευθετήσεων διακυβέρνησης και διαχείρισης έργου	31 Οκτωβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
3. Επικύρωση του εννοιολογικού σχεδιασμού υψηλού επιπέδου για την οργανωτική ενοποίηση του Τμήματος Φορολογίας (ΤΦ)	30 Νοεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
4. Έγκριση σχεδίου υλοποίησης έργου	20 Δεκεμβρίου, 2013	Ολοκληρώθηκε
5. Θεσμοθέτηση εξουσιοδοτικού Νόμου για το ΤΦ	31 Μαρτίου, 2014	
6. Διορισμός διευθυντικής ομάδας του ΤΦ και μετάθεση προσωπικού στη μεταβατική οργανωτική δομή	1 Ιουλίου, 2014	
7. Ολοκλήρωση ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών και προδιαγραφών	31 Αυγούστου, 2014	
8. Έγκριση σχεδίου μετατροπής και	30 Σεπτεμβρίου,	

τοποθέτηση προσωπικού στο ΤΦ	2014	
9. Θεσμοθέτηση κώδικα φορολογικής διαδικασίας	30 Νοεμβρίου, 2014	
10. Έναρξη λειτουργίας Γραφείου Μεγάλων Φορολογουμένων	1 Ιανουαρίου, 2015	
11. Έγκριση σχεδίου υλοποίησης τεχνολογίας/ πληροφορικής	31 Μαρτίου, 2015	
12. Ενοποίηση Δικτύου Επαρχιακών Γραφείων	31 Μαρτίου, 2016	
13. Ολοκλήρωση έργου λειτουργικής ενοποίησης	31 Μαρτίου, 2016	
14. Επισκόπηση υλοποίησης έργου	30 Ιουνίου, 2016	

Σκόπιμο είναι να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι το ορόσημο της 31/03/2014 στο έργο της ενοποίησης που αφορά τη Θεσμοθέτηση του εξουσιοδοτικού Νόμου για το Τμήμα Φορολογίας ΤΦ παρατάθηκε μέχρι το τέλος Απριλίου 2014.

Το Τμήμα Φορολογίας αναμένεται να έχει το πιο κάτω οργανόγραμμα. (Υπ. Οικονομικών 2013).



Σχήμα 2: Οργανόγραμμα Τμήματος Φορολογίας

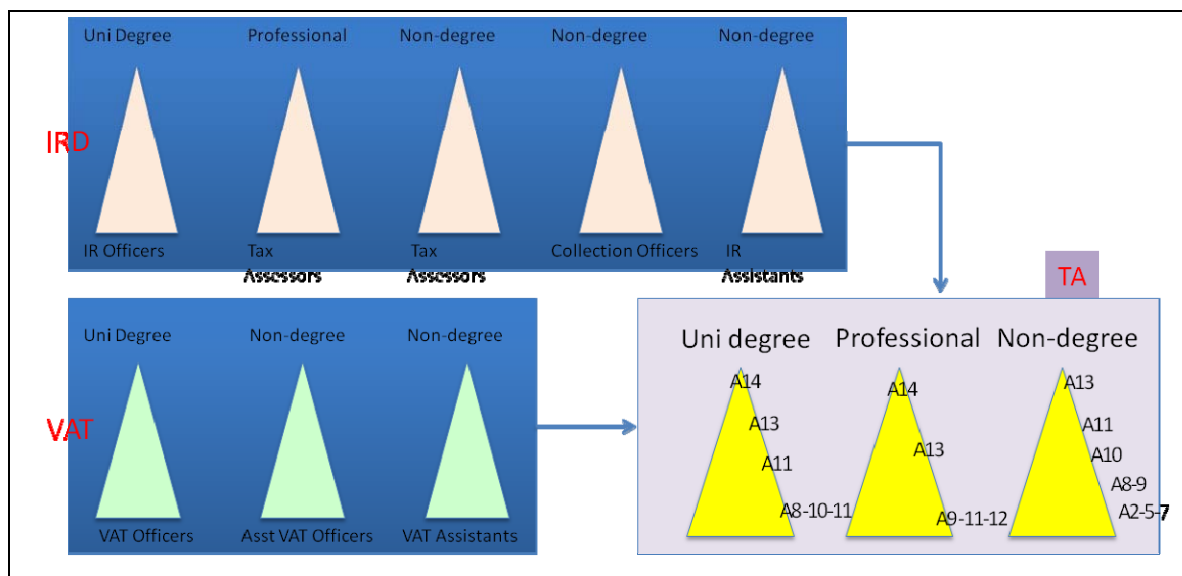
### 4.3.3 Προσωπικό

Το νέο Τμήμα Φορολογίας έχει όραμα το προσωπικό του να εργάζεται σε βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, χάρις στην απλοποίηση των διαδικασιών και τον εκσυγχρονισμό των μέσων (τεχνολογικών και άλλων) που θα χρησιμοποιούνται για διεκπεραίωση της αποστολής του.

Επίσης η αποδοτικότητα του νέου Τμήματος θα αυξηθεί με την εφαρμογή βελτιωμένων διαδικασιών που θα υποστηρίζονται από σύγχρονες τεχνολογίες και συστήματα πληροφορικής. Λόγω της εφαρμογής βελτιωμένων διαδικασιών θα υπάρχει δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα πιο πάνω στοιχεία θα οδηγήσουν σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του λειτουργικού κόστους του νέου Τμήματος Φορολογίας.

Όμως, όπως και σε κάθε αλλαγή έτσι και σε αυτή τη μεγάλη αλλαγή, υπάρχουν έντονες αντιδράσεις. Οι αντιδράσεις είχαν ξεκινήσει με την δημοσιοποίηση των πυραμίδων του νέου τμήματος.

**Σχήμα 3: Πυραμίδες νέου τμήματος**



Στο πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται οι πυραμίδες του κάθε τμήματος ξεχωριστά και οι πυραμίδες του νέου τμήματος. Τα απαιτούμενα προσόντα σύμφωνα με τα σχέδια υπηρεσίας της υπηρεσίας Φ.Π.Α για το λειτουργό Φ.Π.Α κλίμακα Α8-10-11 είναι τα πιο κάτω:

Πανεπιστημιακό δίπλωμα ή τίτλος ή ισότιμο προσόν σε ένα τουλάχιστον από τα ακόλουθα θέματα ή συνδυασμό των θεμάτων αυτών:

Οικονομικά, Εμπορικές Επιστήμες, Νομικά (συμπεριλαμβανομένου του Barrister-at Law), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Λογιστική, Δημόσια Διοίκηση, Στατιστική, Επιστήμη των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ή/και Πληροφορικής. (Σημ.: Ο όρος "πανεπιστημιακό δίπλωμα ή τίτλος" καλύπτει και μεταπτυχιακό δίπλωμα ή τίτλο) ή να είναι μέλος αναγνωρισμένου σώματος επαγγελματιών λογιστών.

Έτσι υπάρχουν υπάλληλοι στην υπηρεσία Φ.Π.Α που κατέχουν τη θέση Λειτουργού Φ.Π.Α που κατέχουν είτε πανεπιστημιακό δίπλωμα είτε είναι μέλη αναγνωρισμένου σώματος επαγγελματιών λογιστών είτε κατέχουν και τα δύο προσόντα. Τα άτομα τα οποία είναι μέλη αναγνωρισμένου σώματος λογιστών θέλουν να ενταχθούν στη νέα υπηρεσία στη πυραμίδα όπου θα είναι αυτοί που κατέχουν επαγγελματικό τίτλο για να αυξηθούν η μισθοδοτική τους κλίμακα. Αυτό το γεγονός έχει δημιουργήσει πάρα πολλές αντιδράσεις από το σύνολο του προσωπικού και από την υπηρεσία Φ.Π.Α αλλά και από το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων.

Από τη μια υπάρχουν οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στην υπηρεσία Φ.Π.Α και δεν κατέχουν επαγγελματικό τίτλο οι οποίοι θεωρούν άδικο άτομα με τα ίδια καθήκοντα λόγω προσόντων να έχουν τόση μισθοδοτική διαφορά. Σκόπιμο είναι να αναφέρουμε στη παρούσα φάση ότι τα άτομα τα οποία θα βρίσκονται στη επαγγελματική πυραμίδα και κατέχουν και επαγγελματικό τίτλο αλλά είναι και κάτοχοι πανεπιστημιακού διπλώματος θα κατέχουν την Α11 κλίμακα ενώ άτομα τα οποία κατέχουν πανεπιστημιακό δίπλωμα , μεταπτυχιακά αλλά και διδακτορικά θα βρίσκονται πυραμίδα του πανεπιστημιακού τίτλου και θα κατέχουν την Α8 κλίμακα. Από την άλλη υπάρχει αντίδραση από το προσωπικό του τμήματος Εσωτερικών Προσόδων οι οποίοι βρίσκονται ήδη στη επαγγελματική πυραμίδα και θεωρούν ότι μόνο αυτοί πρέπει να βρίσκονται εκεί από τη στιγμή που έχουν δώσει ειδικές εξετάσεις για να διοριστούν στη πιο πάνω θέση όπου το σχέδιο υπηρεσίας ήταν από την αρχή καθορισμένο για τις κλίμακες Α9-11-12.Οι υπάλληλοι στην υπηρεσία Φ.Π.Α που κατέχουν επαγγελματικό τίτλο στηρίζουν την άποψη τους στο γεγονός ότι αν δεν γίνει αναβάθμιση για τους κατόχους με επαγγελματικό τίτλο στη πυραμίδα του επαγγελματικού τίτλου θα βρίσκονται μόνο άτομα από το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων. Όλο αυτό το θέμα και η αδικία που αισθάνονται όλη η μερίδα των υπαλλήλων ο κάθε ένας από τη δική του σκοπιά σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα και η ελλιπής ενημέρωση για την ενοποίηση των δύο υπηρεσιών, έχει προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση στο προσωπικό και έτσι έχει συμβάλει στη μείωση της παραγωγικότητας του προσωπικού.

Με απόφαση του υπουργικού συμβουλίου (2014) παραπέμπεται σχετικό νομοσχέδιο στη βουλή των αντιπροσώπων, όπου προβλέπεται μεταξύ άλλων την κατάργηση των δύο θέσεων διευθυντών των δύο φορολογικών τμημάτων. Προνοεί παράλληλα το διορισμό εφόρου φορολογίας, όπως είναι η πρακτική που εφαρμόζεται κυρίως σε ευρωπαϊκά κράτη καθώς και δύο βοηθών εφόρων φορολογίας. Το συμβόλαιο του εφόρου θα είναι πενταετές με δικαίωμα ανανέωσης μόνο μία φορά για άλλα πέντε χρόνια. Το συμβόλαιο των βοηθών του θα είναι τετραετές με ανανέωση επίσης μία φορά για άλλα τέσσερα χρόνια.

Η αναδιοργάνωση αναμένεται να πετύχει το σκοπό της που είναι να αυξήσει τη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του προσωπικού. Να υπάρχει περισσότερη φορολογική συμμόρφωση και να αυξήσει τα έσοδα του κράτους.

Η υπηρεσία Φ.Π.Α καλείται να υλοποιήσει το στρατηγικό σχέδιο υπό το φως της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης και την επιδείνωση των δημόσιων οικονομικών. Η υπηρεσία Φ.Π.Α σαν κύριο έσοδο στα δημόσια οικονομικά, οραματίζεται με την ενιαία φορολογική αρχή, το Τμήμα

Φορολογίας, να γίνει ένας οργανισμός ο οποίος θα μπορεί να συνεισφέρει εποικοδομητικά προς την επίτευξη των στρατηγικών επιδιώξεων της Κυβέρνησης, την αύξηση των δημόσιων οικονομικών και την έξοδο από την οικονομική κρίση.

Η υπηρεσία Φ.Π.Α θέλει να αδράξει την ευκαιρία της ενοποίησης με το τμήμα εσωτερικών προσόδων. Σαν μια ενιαία φορολογική αρχή να γίνει ένας οργανισμός που να στηρίζεται στη γνώση, να διασφαλίσει τη ροή της αμφίδρομης πληροφόρησης, με το νέο πλάνο και τη νέα πυραμίδα να γίνει άριστη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων ανάλογα με τα επαγγελματικά αλλά και ακαδημαϊκά προσόντα του κάθε υπαλλήλου. Με την εφαρμογή της νέας πυραμίδας στην ενιαία φορολογική αρχή θα μπορούν οι υπάλληλοι να χρησιμοποιούνται αποδοτικά εκεί όπου χρειάζεται και να τους παρέχεται η κατάλληλη επιμόρφωση έτσι ώστε να μπορέσουν να γίνουν πιο παραγωγικοί. Αποτελεσματική δράση μπορεί μόνο να επέλθει όταν υπάρχει ικανό προσωπικό έτοιμο να δεχτεί την αλλαγή και να αυξήσει τη παραγωγικότητα έχοντας στόχο όχι μόνο τη προσωπική του ανέλιξη αλλά και την επίτευξη του στρατηγικού στόχου της υπηρεσίας αλλά και την επίτευξη του στόχου της Κυβέρνησης.

#### **4.4 Μεταρρύθμιση δημόσιας υπηρεσίας**

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας θα βοηθήσει έτσι ώστε να μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων με μετρήσιμους και αξιόπιστους δείκτες. Να γίνονται σωστές και δίκαιες αξιολογήσεις των υπαλλήλων που να στοχεύουν όχι στην τιμωρία αλλά στην επιμόρφωση και κατάρτιση. Στόχος της υπηρεσίας σε αυτό το στάδιο είναι η μέτρηση της παραγωγικότητας και η αύξηση της. Αυτή τη στιγμή υπάρχει έλλειψη προσωπικού και η εναλλαξιμότητα των υπαλλήλων όπως αυτή έχει ήδη ανακοινωθεί από την Επίτροπο Μεταρρυθμίσεως είναι μια ανάσα ανακούφισης.

Οι ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις που υφίστανται ανά τα παγκόσμια και η άμεση ανάγκη για οικονομική αναδιάρθρωση θέτουν τη Κυβέρνηση σε τροχιά προς δύο κατευθύνσεις: Πρέπει να ενισχύσει τα δημόσια ταμεία εφαρμόζοντας πολιτικές πάταξης της φοροδιαφυγής, που δυστυχώς για κάποιους εξελίχθηκε σε εθνικό σπορ και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας βελτιώνοντας την εθνική παραγωγικότητα.

Σήμερα που στόχος του δημόσιου τομέα είναι η μεταρρύθμιση είναι η κατάλληλη στιγμή η κάθε υπηρεσία αλλά ειδικά οι φορολογικές υπηρεσίες και η Υπηρεσία Φ.Π.Α να υλοποιήσει τους στόχους της που μεταξύ άλλων θα βοηθήσει και την οικονομία του κράτους. Η πάταξη της φοροδιαφυγής και η αύξηση της παραγωγικότητας εκτός από τμηματικός στόχος είναι και Εθνικός στόχος.

Ο καταλληλότερος τρόπος αύξησης της παραγωγικότητας είναι αυτός που θα είναι ο πιο εφικτός για το συγκεκριμένο τμήμα. Όχι μόνο θα αυξήσει τη παραγωγικότητα του υπαλλήλου και θα του δώσει το συγκριτικό πλεονέκτημα αλλά θα αυξήσει ταυτόχρονα και το κέρδος της υπηρεσίας, θα αυξηθούν στη συγκεκριμένη περίπτωση τα έσοδα. Γιατί το θέμα δεν είναι ένας λειτουργός που διενεργεί ελέγχους να κάνει μόνο περισσότερους ελέγχους μειώνοντας τη ποιότητα της εργασίας του, απλά και μόνο να έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα ανάμεσα στους συναδέλφους του αλλά μέσα από τους ελέγχους που διενεργεί να κάνει τη σωστή έρευνα και να ελέγχει κάθε επιχείρηση σύμφωνα με τη νομοθεσία. Είτε αυτό το κέρδος/έσοδα σχετίζεται με το να αποκομίζει η υπηρεσία περισσότερα λεφτά, είτε με το να εισέρχονται πιο γρήγορα τα λεφτά, είτε για να μειωθούν οι εργατοώρες ανά υπόθεση το οποίο έμμεσα αποφέρει κέρδος στο τμήμα.

Η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος είναι δεδομένη όπως και σε όλους τους οργανισμούς. Με την εισαγωγή του συστήματος της μέτρησης της παραγωγικότητας δεν σημαίνει ότι θα αυξηθεί και η παραγωγικότητα. Όμως είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε σε ποίο σημείο βρισκόμαστε, να αξιολογήσουμε τους πόρους μας, το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να βάλουμε ψηλούς αλλά εφικτούς/ πραγματοποιήσιμους στόχους και σύντομα θα μπορούσαμε λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά αλλά και θετικά τη παραγωγικότητα να υλοποιήσουμε το στρατηγικό στόχο της Κύπρου σύμφωνα με την Ε.Ε των 27 αλλά και τους στόχους της κάθε υπηρεσίας σύμφωνα με το όραμα- αποστολή της.

Σημαντικό όμως να βρεθούν οι κατάλληλοι τρόποι μέτρησης της παραγωγικότητας. Αν δεν μπορούμε να μετρήσουμε τη παραγωγικότητα, δεν μπορούμε να την αυξήσουμε.

### **ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

$$\text{ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ} = \frac{\text{ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ}}{\text{ΑΝΘΡΩΠΩΡΕΣ}}$$

## 4.5 Παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα

Στα πλαίσια επίτευξης της αύξησης της παραγωγικότητας δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο πιο ουσιώδης μηχανισμός που θα πρέπει να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά είναι το σύστημα ενεργοποίησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι επιτακτική ανάγκη κάθε οργανισμός να γνωρίζει τους λόγους που επηρεάζουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να θα δώσει έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό συνολικά στη δημόσια υπηρεσία και ειδικά στην υπηρεσία Φ.Π.Α.

Βασικός συντελεστής της παραγωγικότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού, οι γνώσεις του και οι δεξιότητες του. Η ροή εργασίας που ακολουθείτε, η χρήση της τεχνολογίας, τα μέσα που διαθέτει, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, είναι μερικά από αυτά που μπορεί να επηρεάσουν ένα υπάλληλο. Πολλές μελέτες έχουν γίνει για την υποκίνηση του προσωπικού. Ο κάθε άνθρωπος για να μπορέσει να κάνει αποτελεσματικά, το στιδήποτε χρειάζεται κίνητρο. Έχει απόλυτη ανάγκη κάτι που να του υποκινήσει το ενδιαφέρον και να διατηρήσει αδιάπτωτη την προσοχή του στην αποτελεσματική προσφορά υπηρεσιών. Πρέπει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί υψηλό ηθικό, αίσθημα ευθύνης, ζήλου, ενθουσιασμού, συνεργασίας και αφοσίωσης στο καθήκον, για πρόθυμη προσφορά υπηρεσιών για το κοινό καλό.

Η πιο παραγωγική εργασία είναι αυτή που βγαίνει απ' τα χέρια ενός πρόσχαρου ανθρώπου, που είναι ικανός και πρόθυμος να κάνει τη δουλειά καλά. ( V. Pauchet, B. Schneider) .Αν θεωρήσουμε ότι το μερίδιο συνεισφοράς ενός μη (ικανοποιητικά) παραγωγικού εργαζομένου/ μισθωτού στο προϊόν της επιχείρησης στην οποία εργάζεται είναι μικρότερο των δυνατοτήτων του αλλά και των απαιτήσεων της θέσης που καταλαμβάνει, ενώ ταυτόχρονα (λόγω μη ορθούς εφαρμογής αλλά και της ίδιας της φύσης των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης) απολαμβάνει ανταμοιβές μεγαλύτερες από την αξία της συνεισφοράς του, συμβάλει στο να είναι το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μικρότερο του εφικτού. Επομένως, αν θεωρήσουμε ότι σε μια επιχείρηση υπάρχει «ικανός» αριθμός λιγότερο (από το κανονικό ή απαιτούμενο) ή καθόλου παραγωγικών εργαζομένων, η επιχείρηση αυτή θα χρησιμοποιεί πόρους της κοινωνίας για να παράγει ένα αποτέλεσμα μικρότερο των πραγματικών δυνατοτήτων της και των πόρων που θα καταναλώνει. Εξορμούμενοι από την απλή συλλογιστική ότι ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι περισσότερο παραγωγικός από έναν μη-ικανοποιημένο, πολλοί ερευνητές θεώρησαν ότι θα έπρεπε να



«καταφεύγουμε» σε διάφορες πρακτικές όπως λ.χ. στη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας ( Hackman και Oldham, 1975).

Ας εξετάσουμε λοιπόν μερικούς από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα στους υπαλλήλους της υπηρεσίας Φ.Π.Α. Παράγοντες όπως η ποιότητα ζωής στην εργασία, το σύστημα αξιολόγησης, οι χρονοβόρες διαδικασίες-τεχνολογία, η υποκίνηση -τα κίνητρα, η εκπαίδευση, οι μισθοδοτικές κλίμακες.

#### **4.5.1 Εργασιακό περιβάλλον**

Είναι γενικά αποδεκτό ότι το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την υγεία και την συμπεριφορά του ανθρώπου. Ο E. Camilleri( 2004) αναφέρει ότι μεταξύ άλλων , η αντίληψη που έχουν οι υπάλληλοι για τον οργανισμό, οι σχέσεις που έχουν με τον άμεσα προϊστάμενο τους αλλά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους επηρεάζουν τη παραγωγικότητα τους. Βελτιώνοντας το εργασιακό περιβάλλον έμμεσα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η απόδοση των υπαλλήλων εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα τους και την προθυμία τους να συνδράμουν στο έργο που επιτελείται. Τα συμφέροντα τους μπορεί να εξυπηρετούνται καλύτερα από μια παραγωγική υπηρεσία, γιατί τους ενθαρρύνει να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους και να συμμετέχουν στις αποφάσεις, ως προς τον πιο επιδέξιο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Από την άλλη, τα προβλήματα που προκύπτουν στη ζωή του κάθε εργαζόμενου, είτε προσωπικά είτε επαγγελματικά επηρεάζουν την απόδοσή τους. Είτε επειδή δεν μπορούν να ξεφύγουν από τα προβλήματα τους είτε επειδή αδιαφορούν εσκεμμένα παρασυρόμενοι από τα διάφορα γεγονότα που παρουσιάζονται. Η υγιεινή και η ασφάλεια είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η συχνότητα των εργατικών ατυχημάτων, το περιβάλλον εργασίας με τα ειδικότερα χαρακτηριστικά του (καθαριότητα, θόρυβοι, φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία), η ασφάλεια στο χώρο εργασίας αποτελούν ορισμένες από τις σημαντικές παραμέτρους του ζητήματος της παραγωγικότητας. Καθώς και η ψυχική υγεία του κάθε εργαζομένου, που έχει να κάνει με την πίεση και το στρες που αισθάνεται. Άμεσα με τη παραγωγικότητα συνδέεται και το ωράριο, αν είναι συνεχόμενο, αν οι υπερωρίες είναι κάτι το συνηθισμένο, αν υπάρχουν διαλλείματα και άλλα τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι συνθήκες εργασίας έχουν άρρηκτη σχέση με τη παραγωγικότητα. Αν δεν υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας όχι μόνο δεν μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας αλλά μπορεί

να αυξηθεί η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και να μειωθεί κατακόρυφα η υπάρχουσα παραγωγή. Η σχέση που έχει η παραγωγικότητα με τις συνθήκες εργασίας είναι πολύ στενή. Δεν μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας αν δεν υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ούτε και το αντίστροφο. Ένα ανθρώπινο περιβάλλον, κάνει πιο ευχάριστη την εργασία. Η εξασφάλιση υγιών συνθηκών εργασίας, η δίκαιη αντιμετώπιση των προβλημάτων που απασχολούν τους εργαζομένους, οι καλές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων κάνει τους υπαλλήλους να εργάζονται πιο αποδοτικά και πιο ευχάριστα. Το φιλικό και ανθρώπινο περιβάλλον κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται πιο οικία με την επιχείρηση και οι στόχοι της επιχείρησης να γίνονται πλέον και δικοί τους στόχοι. Με τον τρόπο αυτό ο κάθε υπάλληλος προσπαθεί όσο το δυνατό περισσότερο για τη πραγματοποίηση των στόχων αυτών. Αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και παράλληλα έχουν κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας. Αντιθέτως οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί τον υπάλληλο να σκέφτεται ατομικιστικά και όχι ομαδικά. Δημιουργούνται διαφιλονικούμενοι στόχοι και ο κάθε ένας κοιτάζει να εξυπηρετήσει τα δικά του συμφέροντα.

Έτσι οι στόχοι της Πολιτικής για Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία θα πρέπει να είναι η δημιουργία συνθηκών εργασίας με τις οποίες να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής των εργαζομένων και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Η οργάνωση της πρόληψης και διασφάλιση της επίβλεψης της υγείας και ασφάλειας στους χώρους εργασίας. Η ανάπτυξη και διάδοση των γνώσεων σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους και τις τεχνικές πρόληψης. Η εκπαίδευση για την πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων.

#### **4.5.2 Σύστημα αξιολόγησης**

Το χρυσό κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η αξιολόγηση του υπαλλήλου. Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια ενός μάνατζερ, όχι μόνο επειδή προσφέρει ένα σημείο αναφοράς στην επιχείρηση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, αλλά επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως πυξίδα για την ανάπτυξη και την υποκίνηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία αξιολόγησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η αξιολόγηση είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού που έχει σαν κύριο στόχο να εκτιμήσει το κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η αξιολόγηση θα είναι το σημείο αναφοράς για την προαγωγή ή ακόμα και για την υποβάθμιση των υπαλλήλων. Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι μέσο ανατροφοδότησης προς τον υπάλληλο. Με την αξιολόγηση δίδεται η πραγματική εικόνα του υπαλλήλου. Μερικές φορές υπάλληλοι φαίνονται και

φέρονται σαν πιο αποδοτικοί από άλλους αλλά δεν είναι και άλλες φορές ένας υπάλληλος θεωρεί από μόνος του ότι είναι παραγωγικός και αποδοτικός αλλά η διεύθυνση έχει αντίθετη άποψη. Αν και όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ένας από τους πιο αποδοτικούς τρόπους για να αυξηθεί η παραγωγικότητα εντούτοις για να είναι ένας καλός και μετρίσιμος δείκτης θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να είναι δίκαιο και αντικειμενικό. Για να μπορέσει, όμως, να γίνει δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση προϋποθέτει ότι η διεύθυνση έχει προηγουμένως κάνει ακριβοδίκαιη κατανομή καθηκόντων και ευθυνών, ώστε να παρέχονται ίσες ευκαιρίες χρησιμοποίησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων.

Ένα σωστό, δίκαιο και αντικειμενικό, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού μπορεί να λειτουργήσει :

- 1) ως παράγων που υποβοηθά την επιχείρηση στη βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης και
- 2) ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Το σύστημα αξιολόγησης του δημόσιου τομέα είναι ανεπαρκές. Αποτέλεσμα αυτής της ανεπάρκειας του συστήματος αξιολόγησης είναι να δημιουργείται ένα έντονο αίσθημα αδικίας και υποτίμησης στους εργαζόμενους που είναι τυπικοί και διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα τους, σε αντίθεση με τους άλλους εργαζόμενους που δεν το κάνουν. Δυστυχώς όμως κανένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού δεν θα λειτουργήσει σωστά και αξιοκρατικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πάντοτε μεροληπτικός και έτσι οι αξιολογήσεις του, αλλά και τα κριτήρια της αξιολόγησης θα στηρίζονται στις σχέσεις αξιολογητή –αξιολογούμενου. Το να γίνονται αξιολογήσεις με βάση αντικειμενικά κριτήρια είναι ένας τρόπος αποτροπής μια άδικης και μεροληπτικής αξιολόγησης. Όπως επισημαίνει ο Μπουραντάς (2002), «Όταν δεν μπορείς να εκτιμάς πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σου τότε δεν μπορείς να πας μπροστά ως οργανισμός».

Στη δημόσια υπηρεσία εξ' υπαρχής υπήρχε ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο δεν ήταν καθόλου δίκαιο. Πάνω από όλα τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι καθόλου αντικειμενικά. Δεν μπορείς με αποδεικτικά στοιχεία να πεις για ένα υπάλληλο αν δείχνει επιχειρησιακό ενδιαφέρον , αν είναι υπεύθυνος , αν συμπεριφέρεται σωστά προς τους πολίτες και αν έχει διευθυντική ικανότητα συμπληρώνοντας αυτά τα στοιχεία με βαθμίδες χωρίς όμως να τεκμηριώνονται. Ένα άλλο πρόβλημα που έχει το σύστημα αξιολόγησης είναι ότι δεν έχει καμία σημασία ούτε στην υποβίβαση αλλά ούτε και στη προαγωγή. Αφού μέχρι και σήμερα οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη

μονιμότητα και οι προαγωγές γίνονται κατά βάση την αρχαιότητα. Έτσι οι αξιολογητές γνωρίζοντας ότι δεν είχε καμία απολύτως σημασία η αξιολόγηση έβαζαν σχεδόν σε όλους τους υπαλλήλους άριστα. Παρουσιαζόταν όμως το φαινόμενο σε μερικά άτομα μόνο και μόνο από τη σχέση που είχαν με τον αξιολογητή τους όταν έφτανε η στιγμή για προαγωγή να μειωνόταν η αξιολόγηση τους. Υπήρχε μια αντίδραση γενική από τον κόσμο και πλέον το σύστημα αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας είχε γίνει ανέκδοτο και οποίος πραγματικά δεν ήταν εξαιρετικός σε όλα σημαίνει ότι πραγματικά δεν ήταν καθόλου παραγωγικός. Αποφασίστηκε λοιπόν λόγω της μεταρρύθμισης της δημόσιας υπηρεσίας να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης. Τι πιο λογικό που να ενταχθεί ένα πιο δίκαιο και πιο αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης; Σε αντίθεση με αυτή τη λογική απλά οι αξιολογητές πιέζονται στο να μην έχουν όλοι οι υπάλληλοι σε όλα τα κριτήρια αξιολόγησης εξαιρέτα. Τελικά αυτή η πίεση είχε χειρότερα αποτελέσματα γιατί τελικά το μικρό ποσοστό των υπαλλήλων που πρέπει να είναι εξαιρετικοί είναι μόνο οι ευνοούμενοι του αξιολογητή. Με τη πρόφαση ότι η αξιολόγηση δεν παίζει κανένα ρόλο ούτε σε απόλυση αλλά ούτε και σε προαγωγή, οι προαγωγές στις μέρες μας έχουν παγιωθεί, ο κάθε αξιολογητής αξιολογεί όπως θέλει αρκεί να έχει τα ποσοστά που χρειάζεται. Μπορεί όλα αυτά όντως να μην παίζουν κανένα ρόλο ούτε σε προαγωγή άλλα ούτε σε υποβιβασμό αλλά παίζουν καίριο ρόλο στη παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Έχουν ήδη μερικοί κατανοήσει ότι πάλι και με αυτό τον τρόπο το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι χρήσιμο εργαλείο αλλά και πάλι αντί να αλλάξει ο τρόπος αξιολόγησης γίνονται εισηγήσεις έτσι ώστε να παραμείνει το ίδιο σύστημα αλλά μόνο οι εξαιρετικοί θα λαμβάνουν αυξήσεις στο μισθό τους, δηλαδή γίνονται εισηγήσεις έτσι ώστε η αξιολόγηση να έχει άρρηκτη σχέση με το μισθό. Αυτό το μαγικό κλειδί που θα μπορούσε να αλλάξει από τη μια τη παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, θα μπορούσε να κάνει την εξυπηρέτηση των πολιτών πιο γρήγορη και πιο εύκολη, όπως σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες που θα μπορούσε να αυξήσει τα δημόσια οικονομικά και να ξεφύγουμε από το κλοιό του μνημονίου. Εντούτοις παραμένει, και αυτό όπως και πολλά άλλα, έρμαιο του λαϊκισμού. Για να γίνει ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης χρειάζεται να δαπανηθούν και χρήματα αλλά και χρόνος από άτομα που έχουν γνωστικό αντικείμενο τις αξιολογήσεις προσωπικού. Αν θέλουμε να έχουμε τα αποτελέσματα που θα βοηθήσουν μακροχρόνια τη δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να γίνει ένα εξολοκλήρου νέο σύστημα αξιολόγησης.

Όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι δίκαιο και χωρίς να έχει αντικειμενικά κριτήρια ενισχύεται το αίσθημα της αδικίας. Υπάρχουν αρκετοί υπάλληλοι στην Υπηρεσία Φ.Π.Α οι οποίοι αισθάνονται αδικημένοι από το σύστημα αξιολόγησης. Αισθάνονται ότι υποτιμούνται και αυτό τους κάνει να αντιδρούν μειώνοντας τη παραγωγικότητα τους. Παρατηρείτε συχνά από τους

υπαλλήλους που είναι αποδοτικοί, τυπικοί και παραγωγικοί να αισθάνονται αδικημένοι, είτε δικαιολογημένα είτε αδικαιολόγητα. Αυτοί οι υπάλληλοι ρίχνουν τους ρυθμούς τους με συνεπακόλουθο τη μείωση της παραγωγικότητας τους. Χωλαίνει το ενδιαφέρον τους για την υπηρεσία και δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους με τον ίδιο ζήλο όπως συνήθιζαν. Μερικοί νιώθουν ότι κάποιος άλλος που κατά τη δική τους γνώμη δεν είναι τόσο αποτελεσματικός και παραγωγικός έχει την ίδια ή και μερικές φορές καλύτερη αξιολόγηση από τους ίδιους. Το πιο συνηθισμένο στη Δημόσια Υπηρεσία και ειδικά στην Υπηρεσία Φ.Π.Α να έχουν οι πιο πολλοί την ίδια αξιολόγηση.

Από τη άλλη μερικοί υπάλληλοι γνωρίζοντας ότι ανεξάρτητα από την απόδοση τους, το γενικό ενδιαφέρον και τις πρωτοβουλίες που θα πάρουν θα έχουν πάντα αρκετά καλές αξιολογήσεις, ή τουλάχιστον πιο καλές από ότι πραγματικά αξίζουν δεν προσπαθούν καθόλου όχι μόνο να αυξήσουν τη παραγωγικότητα τους αλλά κάνουν το ελάχιστο που μπορούν. Παράγουν το λιγότερο που μπορούν και έχοντας δεδομένη τη καλή αξιολόγηση γίνονται αντιπαραγωγικοί.

Τα κριτήρια αξιολόγησης αυτού του συστήματος αξιολόγησης δεν είναι βασισμένα σε αντικειμενικά κριτήρια που μπορούν να αποδειχτούν ανά πάσα στιγμή.

Ένα μελετημένο σωστό και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης θα μπορέσει να αυξήσει την αποδοτικότητα και τη παραγωγικότητα γενικά στη δημόσια υπηρεσία αλλά και σε κάθε υπηρεσία ξεχωριστά. Η σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες-ελλείψεις των εργαζομένων και θα βοηθήσει επίσης και στην αλλαγή της κουλτούρας της υπηρεσίας. Θα βοηθήσει να καλλιεργηθεί ένα αίσθημα υπευθυνότητας, αλληλεγγύης και μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, βελτίωσης και ανάπτυξης.

#### **4.5.3 Χρονοβόρες Διαδικασίες-Τεχνολογία**

Η γραφειοκρατία είναι από τα πιο έντονα χαρακτηριστικά της δημόσιας υπηρεσίας. Οι διαδικασίες σε όλη τη δημόσια υπηρεσία στηρίζονται στη νομοθεσία, σε κανονισμούς και εγκυκλίους και για αυτό γίνονται αρκετά χρονοβόρες. Η υπηρεσία Φ.Π.Α στηρίζεται αρκετά στις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Αυτές όμως καθυστερούν τους υπαλλήλους και τους κάνουν λιγότερο παραγωγικούς. Σε μελέτη τους, οι Moynihan and Pandey (2005) έχουν διαπιστώσει ότι η γραφειοκρατία αποτελεί

καθοριστικό παράγοντα και μειώνει τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι σπαταλάνε αρκετό πολύτιμο χρόνο είτε συμπληρώνοντας τα αναγκαία έγγραφα για να μπορέσουν να προχωρήσουν, είτε περιμένοντας κάποιες εγκρίσεις. Σήμερα επιβάλλεται να εκσυγχρονιστούν όλες οι διαδικασίες γενικά στη δημόσια υπηρεσία αλλά ειδικά στην υπηρεσία Φ.Π.Α, από τη στιγμή που η παραγωγικότητα πρέπει να εκτοξευτεί στα ύψη για να μπορέσει να υπάρξει οικονομική ανάκαμψη. Η γραφειοκρατία που μαστίζει γενικά όλες τις υπηρεσίες στερεί από τον υπάλληλο να γίνει πιο παραγωγικός. Είναι μεγάλη αναγκαιότητα η αναβάθμιση όλων των διαδικασιών και σε αυτή την αναβάθμιση πρέπει να συμβάλουν όλοι ενεργά. Οι διαδικασίες πρέπει να απλοποιηθούν και να μειωθούν μερικά στάδια τα οποία μπορεί να μην είναι αναγκαία. Δεν μπορεί να απαιτείται αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς πρώτα να έχουμε απλοποίηση των διαδικασιών. Οι απλοποιημένες διαδικασίες και η τεχνολογία από μόνες τους μπορούν να αυξήσουν τη παραγωγικότητα. Να εκσυγχρονιστούν τα έντυπα. Είναι λογικό ότι στη δημόσια υπηρεσία είναι δύσκολο να αλλάξουν όλα αυτά. Αλλά πλέον έγινε κατανοητό από όλους ότι η δημόσια υπηρεσία πρέπει να εκσυγχρονιστεί. Αυτό το εγχείρημα είναι μεγάλο αλλά αν γίνει βασισμένο σε πραγματικές ανάγκες στοχευόμενα πραγματικά μπορεί να αλλάξει όλη την εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας. Η γραφειοκρατία έχει πραγματικά κουράσει εκτός από τους πολίτες και τους υπαλλήλους. Οι οποίοι για χρόνια κάνουν τις ίδιες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι υπάλληλοι είναι αυτοί που επιζητούν περισσότερο από τον κάθε ένα να απλοποιηθούν οι διαδικασίες,

Τα επιτεύγματα της τεχνολογίας είναι πραγματικά πολύ σπουδαία. Η τεχνολογία με τις υπηρεσίες που μπορεί σήμερα να σου προσφέρει μπορεί να κάνει τη ζωή όλων πιο εύκολη. Η ζωή σήμερα είναι πολύ αγχωτική και πολύ πιεστική όσο η προσωπική μας ζωή αλλά και η επαγγελματική μας. Είναι επιτακτική ανάγκη σήμερα να εφαρμόσουμε όλα αυτά που μας προσφέρει απλόχερα η εξέλιξη της τεχνολογίας. Όχι μόνο για να λαμβάνουμε πληροφορίες αλλά και να δίνουμε πληροφορίες αλλά και να μειωθεί η γραφειοκρατία αλλά και να εκλείψουν οι χειρόγραφοι φάκελοι οι οποίοι πολλές φορές χάνονται και είναι ελλιπείς.

Στην υπηρεσία Φ.Π.Α ο κάθε φορολογούμενος έχει τον δικό του χειρόγραφο έντυπο όπου παρουσιάζονται όλα τα σχετικά έντυπα και η αλληλογραφία μεταξύ της υπηρεσίας και του Υ.Φ.Π. αλλά και το μηχανογραφημένο σύστημα Donald το οποίο παρέχει τις βασικότερες πληροφορίες για τα Υ.Φ.Π. Παρέχει πληροφορίες για τα στοιχεία επικοινωνίας, για όλες τις φορολογικές δηλώσεις που έχουν υποβληθεί και τα ποσά τους, τις Φ/Δ που δεν έχουν υποβληθεί τα ποσά που του έχουν επιβληθεί μετά από έλεγχο, μπορεί ο κάθε λειτουργός να βάλει οποιεσδήποτε σημειώσεις αφορά το

Υ.Φ.Π που θεωρούνται σημαντικές. Γενικά τα μηχανογραφημένο σύστημα Donald παρέχει αρκετές χρήσιμες πληροφορίες για τα Υ.Φ.Π όμως για να μπορεί ένας λειτουργός να διεκπεραιώσει μια υπόθεση θα πρέπει να έχει στα χέρια του το Προσωπικό Φάκελο του Υ.Φ.Π . Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιείται από την Υπηρεσία από το 1992. Είναι αρκετά παλιό σύστημα. Δεν σου παρέχει όλες τις πληροφορίες για το Υ.Φ.Π παρά μόνο μια γενική εικόνα, είναι πάρα πολύ αργό και αρκετές μέρες λόγω υπερφόρτωσης δεν μπορεί να δουλέψει. Δυστυχώς για να γίνει ένα νέο σύστημα θα πρέπει να γίνει μια μεγάλη επένδυση λόγω του ότι ακόμη η Δημόσια Υπηρεσία ,αν και έχει ανάλογο τμήμα και αν και υπάρχουν καταρτισμένα άτομα στη δημόσια υπηρεσία για να μπορέσουν να κάνουν ένα πρόγραμμα ,θα πρέπει να αγοράσει ένα πρόγραμμα από τρίτους. Δυστυχώς με την όλη οικονομική κατάσταση δεν γίνονται μακροχρόνια σχέδια και ούτε γίνονται επενδύσεις.

Το τελευταίο καιρό έγινε μια προσπάθεια από την υπηρεσία Φ.Π.Α όλοι οι προσωπικοί φάκελοι των Υ.Φ.Π να μηχανογραφηθούν. Έχει γίνει το πρόγραμμα εως όπου μηχανογραφούνται όλα τα νέα στοιχεία. Επειδή είναι ακόμη στα αρχικά στάδια υπάρχουν τα στοιχεία του Υ.Φ.Π και μηχανογραφημένα και χειρόγραφα. Αυτό γίνεται επειδή δεν περνούν όλα τα στοιχεία του φακέλου στο σύστημα αλλά μόνο τα νέα. Δυστυχώς όμως το σύστημα και η καινοτομία δεν αγκαλιάστηκε από όλους. Πολλοί φοβούνται ακόμη την τεχνολογία και δεν είναι έτοιμοι να δεχτούν έστω και μια μικρή αλλαγή στη ροή εργασίας τους. Πολλοί έχουν παραπονεθεί πως χάνουν πολύτιμο χρόνο γιατί μαθαίνουν νέα πράγματα. Όμως σε αντίθεση με τις όποιες διαμαρτυρίες, το σύστημα αυτό θα διευκολύνει πάρα πολύ την εργασία του προσωπικού στο μέλλον. Μπορεί τώρα να δυσκολεύονται αρκετοί λειτουργοί αλλά ακόμη το σύστημα βρίσκεται στην αρχή και σίγουρα δεν είναι όλο το προσωπικό τόσο αποδοτικό, όμως όταν μάθουν όλοι να το χειρίζονται με το σωστό τρόπο , θα γίνουν όλοι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί.

#### **4.5.4 Κίνητρα- Υποκίνηση**

Το θέμα των κινήτρων, της υποκίνησης δεν είναι να «κάνω κάποιον να κάνει κάτι» αλλά δίνοντας τα κατάλληλα κίνητρα «κάποιος να θέλει να κάνει κάτι» Η υποκίνηση είναι αυτή που κάνει ένα υπάλληλο να γίνεται πιο παραγωγικός. Ο Vroom V (1964) είναι αυτός που ανέπτυξε τη θεωρία των προσδοκιών. Ο Vroom (1964) ανέπτυξε ότι για να μπορέσει ένα άτομο να μπορέσει να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και να μπορέσει να αναπτύξει ένα στόχο εξαρτάται από τις προσδοκίες που θα έχει για το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου στόχου. Ένα άτομο για να μπορέσει

να κάνει κάτι θα πρέπει να αναμένει/προσδοκά κάτι. Πολλές φορές λόγω αυτών των κινήτρων που δίνονται μπορεί να γίνει και ανταγωνιστικός για να μπορέσει να μείνει πιο παραγωγικός από κάποιο άλλο υπάλληλο. Στη Δημόσια Υπηρεσία λόγω του ότι όλα καθορίζονται από σχέδια υπηρεσίας είναι σχεδόν ανύπαρκτη η υποκίνηση. Το να υποκινήσει κάποιος προϊστάμενος τον υφιστάμενο του είναι πάρα πολύ δύσκολο αλλά όχι ανέφικτο.

Στο Δημόσιο Τομέα οι συντηρητές είναι επαρκείς και γι αυτό υπάρχει ένα πρόσφορο κλίμα ευμάρειας , καλές συνθήκες εργασίας, ικανοποιητικός μισθός ,ασφάλεια, έτσι ώστε οι υπάλληλοι δεν είναι δυσαρεστημένοι. Δεν είναι δυσαρεστημένοι γιατί σύμφωνα και με τον Μανωλόπουλο (2007) ο μισθός και η αίσθηση ασφάλειας (μονιμότητα) που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα αποτελούν κύριο παράγοντα υποκίνησης. Δεν υπάρχουν όμως καθόλου υποκινητές είτε κάποιος δουλεύει ασταμάτητα και είναι παραγωγικός είτε δεν δουλεύει καθόλου, έχει τα ίδια ωφελήματα και τις ίδιες προοπτικές για ανέλιξη . Για να μπορέσει κάποιος υπάλληλος να αυξήσει την παραγωγικότητα του θα πρέπει αν υποκινηθεί από κάτι. Ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει ότι θα αξιολογηθεί και βάση μιας ενιαίας και αξιοκρατικής αξιολόγησης θα αναγνωριστεί η δουλειά του και θα ανταμειφθεί είτε με bonus είτε με ένα ειλικρινή αυθόρμητο δικαιολογημένο και δημόσιο έπαινο είτε με την ανέλιξη βάση της απόδοσης. Τα κίνητρα που θα μπορούσαν να δοθούν στους υπαλλήλους είναι πάρα πολλά θέτοντας χρονοδιαγράμματα και στόχους δίνοντας ένα σχέδιο δράσης. Θα έπρεπε να τεθούν οι στόχοι της υπηρεσίας με τη μέθοδο M.B.O δηλαδή να ληφθούν από κοινού (διευθυντικά στελέχη και προσωπικό) συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης. Ο E Camilleri (2004) αναφέρει ότι όταν οι στόχοι είναι ασαφείς λειτουργούν ανασταλτικά στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Για να λυθούν βασικά προβλήματα θα πρέπει να γίνεται ο καθορισμός των στόχων με την ουσιαστική συμμετοχή των υπαλλήλων. Με αυτό το τρόπο θα γινόταν συγκεκριμενοποίηση των στόχων οι οποίοι θα ήταν ξεκάθαροι και μετρήσιμοι σε σαφές χρονικό πλαίσιο. Οι στόχοι θα πρέπει να λαμβάνονται από κοινού έτσι ώστε να αποτελούν πρόκληση για τους υπαλλήλους αλλά και από τη άλλη να είναι εφικτοί. Καλό θα ήταν να εφαρμοστούν κάποιοι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης. Οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης βοηθούν τον οργανισμό να ορίσει και να μετρήσει την πρόοδο του προς τους επιχειρηματικούς του στόχους. Οι κρίσιμοι δείκτες απόδοσης απορρέουν από την αποστολή του οργανισμού προσδιορίζοντας τους ενδιαφερόμενους και καθορίζοντας στόχους. Οι κρίσιμοι Δείκτες Απόδοσης χρησιμοποιούνται ως μέτρα και ως στόχοι για να μπορέσει μια υπηρεσία- ένα τμήμα να αυξήσει τη παραγωγικότητα της αλλά πάντοτε σύμφωνα με το όραμα του οργανισμού. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως προέχει να γνωρίζουμε που βρίσκεται ο οργανισμός, που θέλει να φτάσει, τι πόρους έχει στη διάθεση του και πως πρέπει να



«εκμεταλλευτεί» αυτούς τους πόρους για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τη παραγωγικότητα του οργανισμού .

Πλεονεκτήματα από τον καθορισμό εργασιακών προτύπων:

- Αυξάνεται η αποδοτικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εργάζονται.
- Πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για το αναμενόμενο επίπεδο παραγωγικότητας τους.
- Βοηθάει τους διευθυντές να ξεχωρίσουν εύκολα αυτούς που παράγουν περισσότερα ή λιγότερα από το πρότυπο.
- Οι εργαζόμενοι ξέρουν τα πρότυπα εργασίας τους επομένως χρειάζονται λιγότερη επίβλεψη.

Σήμερα, μέσα στην γενική αναδιάρθρωση της Δημόσιας Υπηρεσίας μελετείται το ενδεχόμενο να δοθεί ένα κίνητρο στους Δημόσιους Υπαλλήλους να γίνουν πιο παραγωγικοί. Το κίνητρο που είναι στα σκαριά είναι να δίνονται οι μισθοδοτικές αυξήσεις υπό τύπου bonus μόνο στους υπαλλήλους που έχουν εξαιρετα σε όλα τα σημεία της αξιολόγησης τους.

#### **4.5.5 Εκπαίδευση**

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο υπάρχει στη δημόσια υπηρεσία είναι και η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το προσωπικό δεν παρακολουθεί οποιαδήποτε σεμινάρια ή συνέδρια. Τουλάχιστο δεν παρακολουθεί όλο το προσωπικό. Συνήθως σεμινάρια παρακολουθούν οι υπάλληλοι των κεντρικών γραφείων και πολλές φορές ένα άτομο μπορεί να έχει παρακολουθήσει δεκάδες σεμινάρια και συνέδρια και άλλα άτομα τα οποία πιθανώς να είχαν κάτι να πάρουν από ένα σεμινάριο να μην έχει παρακολουθήσει ποτέ. Αυτό δημιουργεί αρκετά προβλήματα στην υπηρεσία όπως μειωμένη απόδοση, στασιμότητα, μείωση της παραγωγικότητας και άγνοια για τις καινούριες εξελίξεις και μεθόδους που εφαρμόζονται στην υπηρεσία. Όταν καταρτιστούν οι υπάλληλοι θα μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Θα πρέπει η υπηρεσία να επενδύσει αρκετά στην εκπαίδευση γιατί έχει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Η φύση της υπηρεσίας ,της επιβάλλει να είναι σε στενή συνεργασία με αντίστοιχες υπηρεσίες ανά την Ευρώπη αλλά και με άλλες χώρες. Δυστυχώς τα σεμινάρια που έχουν γίνει μέχρι τώρα και σε

εσωτερικό αλλά και σε εξωτερικό έχουν χαρακτήρα ατομικό. Η γνώση δεν διαχέεται στον οργανισμό και παραμένει σε ατομικό επίπεδο. Ο υπάλληλος που επιστρέφει από ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο σπάνια παρουσιάζει τα νέα δεδομένα και τη νέα γνώση στους άλλους, έτσι δεν υπάρχει μετάδοση της γνώσης τόσο μεταξύ τμημάτων όσο και μεταξύ συναδέλφων του ίδιου τμήματος.

Είναι ολοφάνερο ότι για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να γίνει πιο παραγωγικός θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος και να αισθάνεται ότι η γνώση διοχετεύεται σε ολόκληρη την υπηρεσία και όχι ότι η γνώση είναι προνόμιο μερικών. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) η εκπαίδευση των υπαλλήλων, αυξάνει την παραγωγικότητα, ανυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων, ο υπάλληλος γίνεται πιο αφοσιωμένος στον οργανισμό και δημιουργείται μια κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη στη αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Είναι ευθύνη της Δημόσιας Υπηρεσίας η δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων για προγραμματισμένη και συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς για την ικανοποίηση των αναγκών της οικονομίας μέσα στα πλαίσια της γενικής κοινωνικό- οικονομικής πολιτικής.

#### **4.5.6 Μισθοδοτικές Κλίμακες**

Όσα και να είναι τα κίνητρα που δίνονται σε κάποια υπηρεσία το πιο σημαντικό από όλα είναι ο μισθός. Οι Aldag & Brief ανέπτυξαν ότι παράγοντες υποκίνησης είναι ο μισθός, η προαγωγή και πρόσθετες παροχές. Οι χρηματικές αμοιβές επιδρούν άμεσα στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Σε όλη τη Δημόσια Υπηρεσία οι χρηματικές αμοιβές είναι νομοθετημένες από τα σχέδια υπηρεσίας της κάθε θέσης. Οι λειτουργοί που εργάζονται στην υπηρεσία Φ.Π.Α είναι τοποθετημένοι σύμφωνα με τα σχέδια υπηρεσίας σε δύο κυρίως κλίμακες. Την κλίμακα Α8-10-11 η οποία προϋποθέτει πανεπιστημιακό δίπλωμα ή/ και επαγγελματικό τίτλο και την κλίμακα Α4-7 τη οποία προϋποθέτει απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης και επιτυχία στο τρίτο επίπεδο της Λογιστικής.

Στην υπηρεσία Φ.Π.Α υπάρχουν αρκετοί λειτουργοί οι οποίοι κατέχουν επαγγελματικό τίτλο, αλλά και άτομα που έχουν και επαγγελματικό τίτλο αλλά και πανεπιστημιακό τίτλο. Αυτά τα άτομα συχνά αισθάνονται αδικημένοι και συχνά ψάχνουν για άλλη επαγγελματική στέγη. Αυτά τα άτομα γνωρίζουν ότι με τα προσόντα που κατέχουν θα μπορούσαν σε κάποια άλλη υπηρεσία στο Δημόσιο π.χ φόρος εισοδήματος , γενικό λογιστήριο κ.α να τοποθετούνταν αυτοί που έχουν μόνο

επαγγελματικό τίτλο στη κλίμακα Α9 και εκείνοι που έχουν και τα δύο στη κλίμακα Α11. Γνωρίζουν επίσης ότι στον ιδιωτικό τομέα θα είχαν καλύτερες αμοιβές. Αυτοί οι υπάλληλοι λόγω της δυσαρέσκειας που αισθάνονται δεν προσπαθούν να αυξήσουν τη παραγωγικότητα τους.

Με την ενοποίηση των τμημάτων του Φ.Π.Α αλλά και του Φόρου Εισοδήματος θα γίνουν αλλαγές στις πυραμίδες. Συγκεκριμένα θα υπάρχει η επαγγελματική πυραμίδα η οποία θα αποτελείται από άτομα που κατέχουν τον επαγγελματικό τίτλο και οι οποίοι κατέχουν πιο υψηλή κλίμακα σύμφωνα με το σχέδιο υπηρεσίας τους. Αυτό το γεγονός έχει ενοχλήσει αυτούς που κατέχουν επαγγελματικό και εργάζονται στην υπηρεσία Φ.Π.Α και το σχέδιο υπηρεσίας τους δεν προνοεί να είναι σε εκείνη τη πυραμίδα και ούτε να έχουν υψηλότερη κλίμακα. Το τελευταίο διάστημα γίνονται διαβήματα με κύρια απαίτηση τους να ενταχθούν και αυτοί κάτω από την επαγγελματική πυραμίδα και να έχουν αναβάθμιση. Όμως, από την άλλη μεριά οι υπάλληλοι που κατέχουν μόνο πανεπιστημιακό δίπλωμα έχουν σαν απαίτηση να διαχωριστούν τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου ανάλογα με τη θέση/κλίμακα που θα κατέχει. Αυτή η όλη κατάσταση έχει επηρεάσει όλους τους υπαλλήλους και αυτούς που έχουν επαγγελματικό τίτλο αλλά και αυτούς που δεν έχουν. Η βασική αντίδραση είναι στο γεγονός ότι αυτή τη μεταπήδηση θα έχουν μόνο τα άτομα που κατέχουν αυτά τα προσόντα την ημερομηνία της ενοποίησης όσοι τα αποκτήσουν μετά δεν θα μπορούν να μεταπηδήσουν πυραμίδα. Όλα αυτά έχουν προβληματίσει πάρα πολύ τους υπαλλήλους και έχουν δημιουργηθεί πολλές εντάσεις.

Εκείνο που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι ότι υπάρχουν υπάλληλοι τοποθετημένοι σε χαμηλότερη κλίμακα εισδοχής (Α4-7) οι οποίοι εκτελούν ίδια ή παρόμοια φύση εργασίας με άλλους λειτουργούς οι οποίοι κατέχουν περισσότερα προσόντα και αμείβονται πολύ περισσότερο. Αυτό δημιουργεί αισθήματα αδικίας και πικρίας μεταξύ των λειτουργών και κατά συνέπεια επιδρά άμεσα και στην απόδοσή τους. Το πιο σωστό από όλα είναι να καθορίζονται εκτός από τα προσόντα που κάποιος πρέπει να κατέχει αλλά να περιγράφονται τα καθήκοντα στο σχέδιο υπηρεσίας για να μην βρισκόμαστε σε αυτές τις περίπλοκες για όλους μας καταστάσεις.

Οι προαγωγές είναι κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους, όπου συνοδεύονται με αύξηση του μισθού τους. Είναι σημαντικό όμως οι προαγωγές να γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια. Να υπάρχει το αίσθημα της δικαιοσύνης. Οι προαγωγές, σύμφωνα και με τον Μακρυδημήτρη (2010) είναι μια από τις παθολογικές αιτίες της δημόσιας υπηρεσίας, είναι ένα θέμα το οποίο πρέπει να γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια. Ο Μακρυδημήτρης (2010) επισημαίνει ότι η επιλογή του προσωπικού για

την προαγωγή σε θέσεις ευθύνης θα πρέπει να γίνονται με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα τους.

Είναι ολοφάνερο ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι πάρα πολύ σημαντικό για την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, τη μείωση του όγκου της δουλειάς και την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της υπηρεσίας. Όμως για να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και κατά επέκταση η παραγωγικότητα του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά θα πρέπει να γίνουν μικρά σταθερά και μελετημένα βήματα για να έχουμε μακροπρόθεσμη αύξηση της παραγωγικότητας. Θα μπορούσε να συνδεθεί το σύστημα αξιολόγησης με προαγωγές σε υψηλότερες μισθολογικές κλίμακες. Η υπηρεσία Φ.Π.Α μέχρι πρόσφατα ήταν υποστελεχωμένη και γι αυτό έδινε ελάχιστη σημασία στις κύριες ανάγκες των λειτουργών της. Οι εργαζόμενοι για να γίνουν πιο παραγωγικοί πρέπει να νιώθουν πιο αποδοτικοί, πρέπει να είναι καταρτισμένοι και με τον καταμερισμό εργασίας θα έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, θα έχουν περισσότερη όρεξη για δουλειά γιατί θα ξέρουν ότι θα αξιολογηθούν και θα ανταμειφθούν. Με ένα σύστημα αξιοκρατικής αξιολόγησης του προσωπικού θα διαφανεί ποίος πραγματικά αξίζει τα 'έπαθλα' της υποκίνησης, ποιος αξίζει να προαχθεί και ποιος δεν πρέπει πλέον να βρίσκεται στον οργανισμό ή απλά χρειάζεται περισσότερη καθοδήγηση και έλεγχο.

## Κεφάλαιο Πέμπτο

### Εισηγήσεις

#### 5.1 Συζήτηση

Οι εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Κύπρος και η Ευρώπη γενικά απαιτούν σκληρή δουλειά, ευελιξία και ευφάνταστες προσεγγίσεις και λύσεις. Οι καταστάσεις αναγκάζουν τον ανθρώπινο παράγοντα να κάνει περισσότερα με λιγότερα μέσα και πόρους. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη πιο ορθολογιστικής χρήσης των μέσων και πόρων. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να χρησιμοποιήσει στο μέγιστο τους διαθέσιμους του πόρους θα πρέπει να εισαγάγει ένα σύστημα μέτρησης της παραγωγικότητας.

Είναι πλέον απαραίτητο για ένα οργανισμό να μπορεί να εντοπίσει τους λόγους που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα. Όταν ένας οργανισμός εντοπίσει τις αιτίες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα μπορεί να κάνει τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις γίνονται εφαρμόζοντας το κατάλληλο σχέδιο δράσης.

Αυξάνοντας τη παραγωγικότητα παράγεται το επιθυμητό αποτέλεσμα με τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια. Αυξάνονται τα εισοδήματα τόσο των οργανισμών όσο και των υπαλλήλων, αυξάνεται το κατά κεφαλή εισόδημα, ευημερεί τόσο η κοινωνία όσο και οι οργανισμοί, και ο πλούτος διαχέεται και ανακυκλώνεται. Για αυτό και από πολλούς θεωρείται σαν κύκλος αρετής.

Το κλειδί της επιτυχίας κάποιου οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Η καρδιά του οργανισμού πρέπει να γίνει όσο πιο παραγωγική και αποδοτική μπορεί. Αυτό πρέπει να το συνειδητοποιήσουν όλοι. Οφείλουν όλοι να κατανοήσουν ότι είναι υπέρ όλων να είναι πιο αποδοτικοί.

Θα πρέπει εν ευθέτω χρόνο να γίνουν κάποιες βελτιωτικές κινήσεις για ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους, να υποκινηθούν οι υπάλληλοι για να

δώσουν το καλύτερο τους εαυτό περιμένοντας να πάρουν μια επιβράβευση είτε χρηματική είτε ένα δημόσιο έπαινο.

Αυτή η περίοδος είναι η ευκαιρία της υπηρεσίας Φ.Π.Α τώρα με τη ενοποίηση της με το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων να αλλάξει πρόσωπο. Το μέλλον να είναι καλύτερο από το χθες. Οι οπισθοδρομικές νοοτροπίες να εξαλειφθούν. Να δώσει έμφαση στο προσωπικό της για να μπορέσει να γίνει ένας δυναμικός οργανισμός. Ένας οργανισμός με σεβασμό στο πολίτη, σεβασμό στο προσωπικό της . Ένας οργανισμός που η λέξη νεποτισμός, σε όλα τα επίπεδα, να μην υπάρχει στο λεξιλόγιο της. Να επικρατεί το αίσθημα της δικαιοσύνης.

Αυτός ο νέος οργανισμός που θα ονομάζεται Τμήμα Φορολογίας θα πρέπει να επενδύσει περισσότερα στην εκπαίδευση του προσωπικού του. Το προσωπικό θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και την κατάλληλη εκπαίδευση για να μπορεί να αντεπεξέλθει στα νέα καθήκοντα που πρέπει να επιτελεί ένας σωστός λειτουργός του Τμήματος Φορολογίας. Ένας Φορολογικός λειτουργός ο οποίος θα είναι έτοιμος να αντεπεξέλθει και σε θέματα Φ.Π.Α και σε θέματα Φόρου Εισοδήματος. Να εισαχθούν νέα συστήματα σύγχρονης τεχνολογίας. Η ενοποίηση των δύο τμημάτων σημαίνει και την κτιριακή ενοποίηση τους. Είναι ευκαιρία σήμερα με την οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας να βρεθούν κτίρια ποιο οικονομικά όπου θα μπορεί να γίνει μια πιο παραγωγική διεύθυνση των εργασιακών χώρων. Οι διαδικασίες θα αλλάξουν έτσι και αλλιώς , καλό θα ήταν να απλοποιηθούν και να τυποποιηθούν ορθολογιστικά.

Είναι ευκαιρία τώρα με τη γενική αναδιοργάνωση της Δημόσιας να γίνει εισαγωγή αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού. Η αξιολόγηση του προσωπικού να γίνεται με βάση μετρήσιμα και αξιοκρατικά στοιχεία. Όμως για να γίνει αυτό θα πρέπει να βρεθεί και το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης και μέτρησης της παραγωγικότητας..

Είναι φανερό πως σε όλους τους οργανισμούς αλλά ειδικότερα στο Δημόσιο Τομέα πρέπει να απομακρυνθούν όλοι οι παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη της παραγωγικότητας και να αναπτυχθούν οι συνθήκες εκείνες που θα ευνοούν τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο δημόσιος τομέας έχει ευθύνη απέναντι σε όλους τους πολίτες να βελτιώνει τη παραγωγικότητα του διότι οφείλει να εξυπηρετεί το φορολογούμενο πολίτη όσο πιο παραγωγικά και αποδοτικά γίνεται. Ο φορολογούμενος πολίτης οφείλει να εξυπηρετείτε χωρίς καθυστερήσεις, χωρίς γραφειοκρατία και πάνω από όλα χωρίς να γίνεται αναγκαία η χρήση των γνωριμιών.

Πριν λίγα χρόνια όλα αυτά ακούγονταν ουτοπικά. Όμως, έχει ήδη αρχίσει η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Η δημόσια υπηρεσία πρέπει να γίνει πρότυπο για τον ιδιωτικό τομέα. Οι πόροι υπάρχουν αν γίνει η σωστή/κατάλληλη εκμετάλλευση. Ευθύνη όλων των οργανισμών είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση του προσωπικού θα μας οδηγήσει σε εθνική οικονομική ανάπτυξη και ευημερία.

## 5.2 Περιορισμοί και αδυναμίες στην εκπόνηση της εργασίας.

Η παρούσα εργασία αποσκοπούσε στο να μελετήσει τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σήμερα για την αύξηση της παραγωγικότητας στην υπηρεσία Φ.Π.Α αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με την επικείμενη ενοποίηση της υπηρεσίας Φ.Π.Α με το τμήμα Εσωτερικών Προσόδων ως μια ενιαία φορολογική αρχή.

Οι Afonso, Schuknecht και Tanzi (2006) αναφέρουν τη δυσκολία του να μελετήσει κανείς την παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, οι υψηλοί μισθοί συχνά δεν συνοδεύονται με αυξημένη παραγωγικότητα των δημοσίων λειτουργών, κατά τους πιο πάνω μελετητές. Η μέτρηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα λοιπόν αποτελεί ένα δύσκολο επιχείρημα. Στοιχεία που δείχνουν την παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα είναι συχνά αμφιβόλου εγκυρότητας και αξιοπιστίας. (Richard Boyle, 2006, ). Επίσης, ενώ για τον ιδιωτικό τομέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης τιμών των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται για τον προσδιορισμό της παραγωγικότητας, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει πληροφόρηση για τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και αρκετές υπηρεσίες που παρέχονται από τους δημόσιους οργανισμούς είναι δωρεάν ή με σχετικά πολύ μικρό αντίτιμο.

Στη περίπτωση της μελέτης αυτής, στη μέτρηση της παραγωγικότητας υπήρξαν εμπόδια όπως επίσης και στον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν. Είναι κατανοητό ότι το να μετρήσει κανείς την παραγωγικότητα αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα. Η μέτρηση της παραγωγικότητας σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να γενικευτεί γιατί τα πάντα ρει. Συγκεκριμένα αλλάζει η διεύθυνση, ο αριθμός του προσωπικού, η πολιτική της διεύθυνσης, ο όγκος της εργασίας, η ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Όμως, ο σκοπός της μελέτης αυτής,

δηλαδή ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και ο εντοπισμός των ευκαιριών που παρουσιάζονται με την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα επιτυγχάνεται.

Ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας μελέτης είναι ότι δεν έχει συλλέξει και μελετήσει τις απόψεις από ολόκληρο το προσωπικό της υπηρεσίας το οποίο εργάζεται σε όλα τα τμήματα της υπηρεσίας. Είναι σημαντικό και σκόπιμο να αναφερθεί στη παρούσα φάση ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στην υπηρεσία Φ.Π.Α εργάζεται στα επαρχιακά γραφεία Φ.Π.Α. Επίσης, να αναφέρουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εξυπηρέτηση του πολίτη πάλι γίνεται από τα επαρχιακά γραφεία. Επίσης οι ευκαιρίες και τα προβλήματα που φαίνεται να υπάρχουν με την ενιαία φορολογική αρχή, Τμήμα Φορολογίας είναι μόνο από τη σκοπιά της υπηρεσίας Φ.Π.Α και όχι από τη σκοπιά του τμήματος εσωτερικών προσόδων.

Τέλος, αδυναμία και περιορισμό στη παρούσα εργασία αποτελεί το γεγονός ότι στα πλαίσια του χρόνου στον οποίο αναπτύχθηκε η μελέτη δεν ήταν δυνατή η χρησιμοποίηση επιπρόσθετων μεθοδολογικών προσεγγίσεων.

### **.5.3 Επίλογος**

Ο δημόσιος τομέας έχει καθοριστικό ρόλο στα δημόσια οικονομικά του κράτους. Στη παρούσα φάση η ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα κρίνεται επιτακτική. Ο πολυδιάστατος ρόλος του δημόσιου τομέα, αφού ο δημόσιος τομέας και σύμφωνα με τον Φαναριώτη Π. (1999) έχει άμεση σχέση με ένα μεγάλο σύνολο παροχής υπηρεσιών και πάνω από όλα ο δημόσιος τομέας αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγικότητα των δημόσιων υπαλλήλων είναι πολλοί. Αφού εντοπιστούν και αναλυθούν θα πρέπει να γίνουν διαρθρωτικές ενέργειες.

Αφού, έχει ήδη αρχίσει η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας καλό θα ήταν να ληφθούν υπόψη μερικά καίρια θέματα για να αυξηθεί η παραγωγικότητα στο δημόσιο τομέα. Η αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα είναι η μόνη οδός για να αυξηθούν τα δημόσια έσοδα.

Βελτίωση της παραγωγικότητας πρέπει να έχει την υποστήριξη ενός αξιοκρατικού και δίκαιου συστήματος πρόσληψης (Mann G. 2006). Όλα ξεκινάνε από τη πρώτη μέρα της πρόσληψης. Όταν το σύστημα προσλήψεων είναι δίκαιο και αξιοκρατικό ο υπάλληλος που προσλήφθηκε νιώθει την



ανάγκη να είναι πιο παραγωγικός. Μόνο και μόνο που έχει προσληφθεί με αξιοκρατικό τρόπο παρακινείται.

Ένα εργασιακό περιβάλλον σταθερό και ασφαλές βοηθά τους υπαλλήλους να αυξάνουν τη παραγωγικότητα τους. Ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας όπου επικρατεί ο σεβασμός, η αξιοκρατία, η ισότητα ωθεί τους υπαλλήλους να αποδίδουν καλύτερα.

Το πιο σημαντικό για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι ένα δίκαιο με μετρήσιμους δείκτες, σύστημα αξιολόγησης. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης που μπορεί να δώσει ανατροφοδότηση στον υπάλληλο. Σύμφωνα με τον Smith (2009) τα κίνητρα αλλά και η ανατροφοδότηση (feedback) επηρεάζει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου. Επίσης ο Smith (2009) αναφέρει ότι πολύ σημαντικό είναι ο υπάλληλος να έχει αυτοεκτίμηση. Αυτοεκτίμηση ο υπάλληλος μπορεί να έχει όταν του γίνεται σωστή αξιολόγηση και σε τακτά χρονικά διαστήματα να έχει σωστή ανατροφοδότηση όπου θα του επισημανθούν οι αδυναμίες του, θα έχει έπαινο για τα θετικά του και θα του δοθούν κατευθυντήριες γραμμές για να μπορέσει να βελτιώσει τις ικανότητες του άμεσα.

Ο δημόσιος τομέας είναι καθαρά ένας γραφειοκρατικός τομέας. Αυτό σύμφωνα και με τους Moynihan and Pandey (2005) επηρεάζει άμεσα τη παραγωγικότητα. Οι διαδικασίες πρέπει να απλουστευθούν. Η εξέλιξη της τεχνολογίας πρέπει να αξιοποιηθεί στη δημόσια υπηρεσία.

Αν και στη δημόσια υπηρεσία είναι δύσκολο να δοθούν κίνητρα. Ο δημόσιος τομέας έχει λίγα κίνητρα στα χέρια του. Εντούτοις, τα κίνητρα πρέπει να δίνονται στους υπαλλήλους και τα κίνητρα αυτά δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομικά για να μπορέσουν να επιτύχουν το σκοπό τους, δηλαδή την αύξηση της παραγωγικότητας.

Τη σημασία της εκπαίδευση του προσωπικού την έχουν ήδη τονίσει και οι Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς (2003). Η εκπαίδευση των υπαλλήλων έχει άμεση σχέση στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το προσωπικό όταν εκπαιδεύεται, ανυψώνεται το ηθικό του και αυξάνεται η αφοσίωση του στον οργανισμό επίσης δημιουργείται μια κουλτούρα ώστε ο υπάλληλος οδηγείται στη βελτίωση της παραγωγικότητας του. (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς 2003).

Καθοριστικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι ο μισθός. Ο μισθός επιδρά άμεσα στη παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων έχουν μειωθεί σε

σημαντικό βαθμό και έχουν παγιωποιηθεί οι αυξήσεις. Σκέψεις γίνονται όπως να δοθούν κίνητρα συνδέοντας άμεσα τη παραγωγικότητα του υπαλλήλου με το μισθό του.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αιμιλιανίδου Ζέτα (1992)** , Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας, Λευκωσία
- Βασιλάκη Ν. Γεωργακοπούλου, Γιάννης Κούζης,(1993)**, "Σύνδεση αμοιβής Παραγωγικότητας. Προβλήματα και Προϋπόθεσης εφαρμογής. Ο Ρόλος της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης", Αθήνα
- Γεωργακόπουλος Θεόδωρος ,(1979)** Εισαγωγή στην Φορολογία, Αθήνα
- Ζαχαρόπουλος Κωνσταντίνος,(1979)** Φόρος Προστιθέμενης Αξίας στην Θεωρία και στην Πράξη, Αθήνα
- Θεοδωροπουλος Σωτήρης**, Θεωρία και πολιτική της οικονομικής
- Κανελλόπουλος Χ. (1991)** “Διοίκηση Προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του management”, Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS), Αθήνα.
- Κουφίδου Σ. (2001)**, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στον εργασιακό χώρο. Αθήνα εκδόσεις Ανικούλα Σακούλα.
- Λαδόπουλος Ιορδάνης**, Κριτική Μεγιστοποίησης του Κέρδους Management Professional Press 1982
- Μακρυδημήτρης (2010)**
- Μ. Μαρριώρου, Γ. Τσατήρης, Εμ. Χαραλαμπίδης,(1999)** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Μπουραντάς, Δ. (2002)**, “Μάνατζμεντ”. Γ.Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.** Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα, Εκδόσεις ΑΣΟΕΕ, Αθήνα 1984
- Μπουραντάς Δ.** «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές» Αθήνα 2001
- Μπουραντάς, (2002)** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’
- Ξηροτύρη Σ. Κουφίδου** «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας, Δ. (2003)** “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Γ.Μπένου, Αθήνα.
- Σαραφίκα, Α. (2007)**, “Η Αξιοπιστία της Υπόθεση της Φθίνουσας Οριακής Παραγωγικότητας και η Καμπύλη Προσφοράς”. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

**Φαναριώτης Π. (1999)**, Δημόσια διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Αθήνα.

**Χυτήρης Α.Σ (1996)**, “Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις”, Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης Α (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Interbooks, Αθήνα

**Ψαλία Μ. , (2008)** Συνθήκες εργασίας & επίδραση στη παραγωγικότητα.

## Ξένη Βιβλιογραφία

**Colin Drury**, Management and Cost Accounting, second edition, Chapman and hall-1988

**Daniels B. (1991)**, “Technology and Productivity”, Journal of Work Study, Vol. 40, No.2, pp. 25-27

**Edquist, H. and Henrekson M. (2007)**, “Technological Breakthroughs and productivity growth” Journal of Economic Perspectives, vol. 14, pp. 49–74.

**Hackman και Oldham**, 1975

**Harold Koontz/Cyril O Donnell (μετάφραση)** Οργάνωση και Διοίκηση , Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήσης 1980

**Hood, C. (1991)**, “A public management for all seasons?”, Public Administration, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19.

**Lynch, L. and Black, S. (1995)**, “Beyond the incidence of training: evidence from a national employers survey”, Working Paper No. 5231, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

**MacDuffie, P. & Krafcik, F., 1992**, “Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: Evidence from the international auto industry”, Oxford University Press, New York.

**Niemi, M. (1998)**, “Measuring Government Sector Output and Productivity in Finland – Application of the Output Indicator Method”, agenda item 1, OECD meeting of National Accounts Experts, Statistics Directorate, STD/NA(98)4, 22-25 September, Paris: OECD.

**OECD (2005)**, Management in Government: Feasibility Report on the Development of Comparative Data, Gov/Pgc (2005)10, 31st October, Paris, OECD.

**Paul W. De Voil**: Value Added Tax, London 1972

**Pauchet V.** «Η αισιοδοξία», **B. Schneider-** «Staffing Organizations»

**Quible, K.Z. (2004)** “Administrative Office Management: An Introduction”, Prentice Hall, USA

**Richard Bayle, 2006**, Public sector productivity measurement

**Rogers, M. (1998)**, “The Definition and Measurement of Productivity”, Research Program entitled The Performance of Australian Enterprises: Innovation, Productivity and Profitability, University of Melbourne.

**Vroom. V.H (1967)**, Work and motivation, New York: John Wiley and sons inc.

**Ypma, G. and Bart van Ark. (2006)**, “Employment and Hours Worked in National Accounts: A Producer’s View on Methods and a User’s View on Applicability”, Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen, The Netherlands

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

**Adcroft, A. and Willis, R. (2005)**, “The (un)intended outcome of public sector performance measurement”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 18 No. 5, pp. 386-400

**Aghazadeh, S. (2006)**. “Re-examining the training side of productivity improvement: evidence from service sector” International Journal of Production Economics, Vol. 104 No. 1, pp. 143-153.

**Camilleri E. (2004)** Antecedents affecting public service motivation, personnel review, vol. 36, N. 3 p. 356-377.

**Frank S. A & Lewis G.B (2004)** Government Employees: Working hard or hardly working? The American Review of Public Administration. Vol 34, No 1, p:36-51.

**Georgopoulos B., Mahoney G., & Jones N., (1957)**, “A Path-Goal Approach to Productivity”, Journal of Applied Psychology, vol. 41, no. 6, p. 353.

**Gruenberg, T. (2004)**, “Performance improvement towards a method for finding and prioritizing potential performance improvement areas in manufacturing operations”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 1, pp. 52-71.

**Hoffman, M.J. and Mehra, S. (1999)**, “Management leadership and productivity improvement programs”, International Journal of Applied Quality Management, Vol. 2 No. 2, pp. 221-32.

**Mann G. (2006)**. A motive to serve: Public service motivation in human recourse management and the role of PSM in nonprofit sector, Public personnel management. Vol.35 p.33-48

**Manolopoulos D. (2008)**. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. Employee relations. Vol.30 p.63-85

**Moynihan, Padley (2005)**. The role of organizations in fostering public service motivations.

## **NΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

- Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του 1990. Νόμος Αρ 1 του 1990
- Ο Νόμος που Κωδικοποιεί τις Γενικές Αρχές Διοικητικού Δικαίου που πρέπει να διέπει την Δράση της Δημόσιας Διοίκησης
- E.C. Treaty Article 249
- Ετήσια έκθεση Γενικού Ελεγκτή Δημοκρατίας για τα έτη 2007/2008
- Ο Νόμος περί Φόρου Προστιθέμενης .(νόμος 246/1990),
- Περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας Νόμοι του 2000(ν.95(1)2000) και του 2004(ν.95(1)2004),

## **Διαδίκτυο**

<http://www.mof.gov.cy>

<http://www.mlsi.gov.cy>

<http://www.stockwatch.com.cy>

<http://www.livenews.com.cy>

[http://www.mof.gov.cy/mof/cytip.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/cytip.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)

## Παράρτημα Ι

### Οργανόγραμμα Υπηρεσίας Φ.Π.Α

