



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ»

του

Αλμαλιώτη Γεώργιου του Εμμανουήλ

*Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος στη Φορολογική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων*

Φεβρουάριος, 2020

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου απέναντι στον καθηγητή και υπεύθυνο του Π.Μ.Σ. «Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων», στους διδάσκοντες του προγράμματος, για το σύνολο των γνώσεων που μας μετέδωσαν.

Περίληψη

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επιδόσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων αποτελεί πλέον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μονόδρομο. Σε αυτό το πλαίσιο το ενδιαφέρον εστιάζεται στους τρόπους με τους οποίους οι διευθύνσεις προσωπικού θα επιλέξουν το κατάλληλο προσωπικό και πως αυτό το προσωπικό στη συνέχεια θα αξιολογηθεί. Αντίστοιχη κατεύθυνση έχουν και οι δημόσιοι φορείς, οι οποίοι εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στην αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων, κυρίως των ανθρώπινων. Η παρούσα εργασία εστιάζει στις ικανότητες και την απόδοση των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων, υιοθετώντας ένα σύνθετο μοντέλο TOPSIS προκειμένου να κατατάξει τους ελεγκτές με βάση τις ικανότητες και την απόδοσή τους. Το μοντέλο αξιολόγησης και επιλογής ελεγκτών των Petridis et al (2019), τροποποιείται και εφαρμόζεται για την αξιολόγηση και την κατάταξη των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει πως η κατάταξη των υπαλλήλων επηρεάζεται από τη στάθμιση που επιλέγει να δώσει ο αξιολογητής στο κριτήριο των ικανοτήτων και στο κριτήριο της απόδοσης, καθώς από την έρευνα προέκυψε πως δεν υπάρχει εμφανής σχέση ανάμεσα στις ικανότητες και τους δείκτες απόδοσης, στις μεσαίες κατατάξεις. Ειδικότερα, οι ελεγκτές με μεσαία βαθμολογία στις ικανότητες δεν εμφανίζουν κατ' ανάγκη χαμηλή βαθμολογία στην απόδοση απόδοση, με αποτέλεσμα η κατάταξη να αλλάζει ανάλογα με το αν ο αξιολογητής στρέφεται προς τα προσόντα ή προς την απόδοση. Ωστόσο, ελεγκτές με χαμηλή βαθμολογία στις ικανότητες εμφανίζουν και χαμηλή βαθμολογία στην απόδοση, με αποτέλεσμα να κατατάσσονται χαμηλά σε όλα τα πιθανά σενάρια. Από την εφαρμογή του μοντέλου, αναδεικνύεται πρωτίστως η ανάγκη καθορισμού του προσανατολισμού των αξιολογητών από την διοίκηση και αφετέρου η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η απόδοση μπορεί να επηρεαστεί τις ικανότητες του εργαζόμενου.

Abstract

Investing in human resources, employee performance and competence is now a priority for modern businesses and organizations. In this context, the focus is on how HR departments will select the appropriate staff and how that staff will then be evaluated. Similarly, public organizations are also focusing on the efficiency of available resources, especially highly sophisticated staff. The present work focuses on the personal characteristics and performance of public revenue auditors, adopting a complex TOPSIS model to classify auditors based on their capabilities and performance. Petridis et al.'s (2019) Audit Evaluation and Selection Model is modified and applied to evaluate and rank public revenue auditors. The analysis of the results reveals that the ranking of employees is influenced by the weighting that the evaluator chooses to give to the capabilities criterion and the performance criterion, as the research revealed that there is no obvious relationship between qualifications and performance. In particular, mid-level auditors of qualifications do not necessarily show a low performance rating, so the ranking may change depending on whether the evaluator is qualified-oriented or performance-oriented. However, auditors with low qualifications also perform poorly in performance, and they are ranked low in all possible scenarios. The application of the model highlights the need to determine the orientation of evaluators by top management and to investigate the way in which performance can affect employee performance.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
1. Εισαγωγή.....	1
Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα.....	2
Δομή εργασίας.....	3
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	4
Πολυκριτήριες μέθοδοι.....	4
Μέθοδος MAUT.....	6
Μέθοδος AHP.....	6
Μέθοδος TOPSIS.....	7
Μέθοδος DEMATEL.....	8
Μέθοδος ANP.....	9
Μοντέλα επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού.....	10
3. Ο εξωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα.....	33
Εξωτερικός έλεγχος.....	33
Φορολογικός έλεγχος.....	36
Στελέχωση Υπηρεσιών Φορολογικού Ελέγχου.....	43
Αξιολόγηση Προσωπικού.....	53
Προγραμματισμός – Στοχοθεσία.....	55
Αξιολόγηση απόδοσης.....	59
Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης.....	69
4. Μεθοδολογία.....	71
Παρουσίαση μοντέλου μελέτης.....	71
Μαθηματική διατύπωση.....	72
Ανάλυση ευαισθησίας.....	77
Εφαρμογή σε ελεγκτές βεβαίωσης δημοσίων εσόδων.....	77
5. Αποτελέσματα.....	79
Κατάταξη και επιλογή ελεγκτών.....	79
Επαγγελματικές ικανότητες.....	80
Επιχειρησιακές ικανότητες.....	82
Επίτευξη στόχων.....	84

Ανταγωνιστικότητα	86
Σύνθεση κριτηρίων	88
Ανάλυση ευαισθησίας.....	91
6. Συμπεράσματα	94
Βιβλιογραφία	97

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ	40
Εικόνα 2: Οοργανόγραμμα των τμημάτων ελέγχου των Δ.Ο.Υ. Α τάξης.....	43
Εικόνα 3: Θέση εργασίας: Προϊστάμενος τμήματος ελέγχου	47
Εικόνα 4: Θέση εργασίας: Ελεγκτής ΔΟΥ	50
Εικόνα 5: Θέση εργασίας: Βοηθός Ελεγκτής ΔΟΥ	53
Εικόνα 6: Ποσοτική Αξιολόγηση	61
Εικόνα 7: Ποιοτική αξιολόγηση	61
Εικόνα 8: Ποσοστά βαρύτητας για υπαλλήλους	67
Εικόνα 9: Ποσοστά βαρύτητας για κατόχους θέσεων ευθύνης	67
Εικόνα 10: Διαγραμματική απεικόνιση μοντέλου	71
Εικόνα 11: Δομή προβλήματος σε ιεραρχική μορφή	73
Εικόνα 12: Διαγραμματική απεικόνιση κριτηρίων	76
Εικόνα 13: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στις επαγγελματικές ικανότητες.....	81
Εικόνα 14: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στις επιχειρησιακές ικανότητες.....	81
Εικόνα 15: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στις επαγγελματικές και επιχειρησιακές ικανότητες.....	83
Εικόνα 16: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στην επίτευξη στόχων	85
Εικόνα 17: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στην ανταγωνιστικότητα	85
Εικόνα 18: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στην επίτευξη στόχων και την ανταγωνιστικότητα	87
Εικόνα 18: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στην ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ και την ΑΠΟΔΟΣΗ	88
Εικόνα 20: Ανάλυση ευαισθησίας στην κατάταξη	92

1. Εισαγωγή

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο εξαρτάται άμεσα από την ανθρώπινη συμπεριφορά, η αβεβαιότητα είναι μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις της διοίκησης. Οι αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη και του πολίτη, οι συνεχείς εξελίξεις στις αγορές και την παγκόσμια οικονομία διαμορφώνουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον επιβιώνουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν καθορίσει τις στρατηγικές τους με βάση τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και την αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων τους, στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση (Kumar & Kumar, 2005, Gungor et al., 2009).

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επιδόσεις και τις ικανότητές των εργαζομένων (Bashiri et al., 2011) αποτελεί πλέον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις μονόδρομο στοχεύοντας μέσω της γρήγορης εξυπηρέτησης και της ευελιξίας του προσωπικού (Karsak, 2001, Karsak, 2002) στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, και στην βελτίωση της σχέσης τιμή - κόστους (Wang & Lee, 2007). Αναδεικνύεται λοιπόν η μεγάλη σημασία της επίδοσης των εργαζομένων ή του προσωπικού (σε όρους γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων) στην επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έτσι, τόσο η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού όσο και η ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης της επίδοσης και της απόδοσης αυτών αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς υψηλό μέρος των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων και των οργανισμών διατίθενται στην πρόσληψη, την επιλογή και τον προσανατολισμό - εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Karsak, 2001, Dursun & Karsak, 2010).

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, η επιλογή ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στοχεύει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για την πλήρωση της καθορισμένης κενής θέσης σε μια επιχείρηση και προσδιορίζει την ποιότητα των εισροών του προσωπικού διαδραματίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η πολυπλοκότητα και η σημασία του προβλήματος απαιτούν αναλυτικές μεθόδους και όχι διαισθητικές αποφάσεις. Λόγω της αβέβαιης, ασαφούς και ασαφούς φύσης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού για την κατάλληλη επιλογή απαιτείται η εφαρμογή μεθόδων λήψης αποφάσεων

πολλαπλών κριτηρίων, κατά τις οποίες συνεκτιμούνται πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες.

Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επιδόσεις και τις ικανότητές των εργαζομένων αποτελεί πλέον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μονόδρομο. Σε αυτό το πλαίσιο το ενδιαφέρον εστιάζεται στους τρόπους με τους οποίους οι διευθύνσεις προσωπικού θα επιλέξουν το κατάλληλο προσωπικό και πως αυτό το προσωπικό στη συνέχεια θα αξιολογηθεί.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στον τρόπο αξιολόγησης των ικανοτήτων και της απόδοσης προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους ελεγκτές βεβαίωσης δημοσίων εσόδων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των κριτηρίων ικανότητας και απόδοσης των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων, με την εφαρμογή της μεθοδολογίας των Petridis et al. (2019). Αρχικά οι ελεγκτές αξιολογούνται βάσει τεσσάρων κριτηρίων και στη συνέχεια κατατάσσονται με διάφορα σενάρια.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Ποια κριτήρια είναι τα καταλληλότερα μπορούν να εφαρμοστούν για την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων;
- Ποια κριτήρια είναι τα καταλληλότερα μπορούν να εφαρμοστούν για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων;
- Πως κατατάσσονται οι υπάλληλοι με βάση τις ικανότητες;
- Πως κατατάσσονται οι υπάλληλοι με βάση την απόδοση;
- Πως κατατάσσονται οι υπάλληλοι συνδυάζοντας τα κριτήρια της απόδοσης και των ικανοτήτων;
- Υπάρχει εμφανής σχέση ανάμεσα στις ικανότητες και την απόδοση;
- Μπορεί το προτεινόμενο μοντέλο να αποτελέσει τη βάση ενός συστήματος αξιολόγησης στο ευρύτερο δημόσιο τομέα;

Με ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα η παρούσα εργασία επιχειρεί να απαντήσει καταγράφοντας το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία και στη συνέχεια εφαρμόζοντας το μοντέλο επιλογής και αξιολόγησης ελεγκτών των Petridis et al. (2019).

Δομή εργασίας

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και ο σκοπός της παρούσας εργασίας, δομήθηκαν τα παρακάτω κεφάλαια.

Στο **2ο Κεφάλαιο** καταγράφεται η διεθνής βιβλιογραφία, εξειδικεύοντας σε θέματα επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις πολυκριτήριες μεθόδους λήψης αποφάσεων, στα εργαλεία και τα μοντέλα που εφαρμόζονται στη βιβλιογραφία για τα προβλήματα στα οποία απαιτείται η λήψη αποφάσεων με την συνεκτίμηση πολλών και πολλές φορές αντικρουόμενων κριτηρίων.

Στο **3ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται ο εξωτερικός έλεγχος και ειδικότερο τον σύστημα φορολογικού ελέγχου στην Ελλάδα. Η ανάλυση εστιάζεται σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού της φορολογικής διοίκησης και ειδικότερα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, με επίκεντρο τους ελεγκτές και την μέτρηση της απόδοσή τους.

Στο **4ο Κεφάλαιο** αναλύεται η προτεινόμενη μεθοδολογία για την μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας. Παρουσιάζεται το υβριδικό μη γραμμικό μοντέλο επιλογής προσωπικού TOPSIS όπως προτάθηκε στην επιλογή και αξιολόγηση εσωτερικών ελεγκτών (Petridis, Drogalas & Zografidou, 2019). Το προτεινόμενο μοντέλο εφαρμόζεται στην διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης των εξωτερικών ελεγκτών της ΑΑΔΕ και παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης επιλογής και κατάταξης 20 εξωτερικών ελεγκτών με βάση τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά την απόδοσή τους.

Στο **5ο Κεφάλαιο** καταγράφονται τα βασικά αποτελέσματα του μοντέλου, η κατάταξη των υποψηφίων και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης ευαισθησίας.

Τέλος, στο **6ο Κεφάλαιο** γίνεται η παρουσίαση των βασικών συμπερασμάτων της μελέτης.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο παρόν κεφάλαιο καταγράφεται η διεθνής βιβλιογραφία, εξειδικεύοντας σε θέματα και μεθοδολογίες στη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην πολυκριτήρια ανάλυση λήψης αποφάσεων, στα εργαλεία και στις τεχνικές επιλογής βέλτιστων λύσεων.

Πολυκριτήριες μέθοδοι

Στις περισσότερες περιπτώσεις όπου πρέπει να ληφθεί απόφαση, είναι σπάνιο ο λήπτης της απόφασης αυτής να έχει κατά νου ένα και μοναδικό συγκεκριμένο και σαφές κριτήριο (Figueira, Greco, & Ehrgott, 2005). Οι καταστάσεις, όπου μια προσέγγιση με ένα κριτήριο δεν αρκεί, αναφέρονται ως προβλήματα πολυκριτήριας ανάλυσης (Multi-Criteria Decision Making – MCDM).

Έχουν προταθεί πολλές ορολογίες για την κατηγοριοποίηση των προβλημάτων πολυκριτήριας ανάλυσης. Οι κυρίαρχοι όροι είναι οι εξής:

- «Ανάλυση αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων (Multi-Criteria Decision Analysis - MCDA) ή Multi-Attribute Decision Making (MADM)» και αναφέρεται σε προβλήματα στα οποία ο λήπτης των αποφάσεων πρέπει να επιλέξει από ένα πεπερασμένο αριθμό εναλλακτικών λύσεων, πολλαπλών χαρακτηριστικών (ή κριτηρίων) και
- «Μαθηματικός Προγραμματισμός Πολλαπλών Στόχων (Multi-Objective Mathematical Programming (MOMP) ή Λήψη Αποφάσεων Πολλαπλών Στόχων (MODM), και αναφέρεται σε προβλήματα στα οποία ο λήπτης των αποφάσεων πρέπει έχει να επιλέξει μεταξύ πολλαπλών και αντιφατικών αντικειμενικών λειτουργιών που πρέπει να βελτιστοποιηθούν μέσω μιας εφικτής σειράς αποφάσεων. Εδώ, οι εναλλακτικές λύσεις δεν είναι σαφώς γνωστές a priori (Figueira, Greco, & Ehrgott, 2005).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κύριες κατηγορίες – μεθοδολογίες που συναντιούνται στα προβλήματα πολυκριτήριας ανάλυσης.

Ο στόχος στην πολυκριτήρια ανάλυση είναι να προσδιοριστούν οι γενικές προτιμήσεις μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών. Σε αυτό το πλαίσιο, η απόφαση

επιλέγεται με την αξιολόγηση κάθε επιλογής με βάση ένα σύνολο κριτηρίων. Τα κριτήρια πρέπει να είναι μετρήσιμα και τα αποτελέσματά τους πρέπει να μετρηθούν για κάθε επιλογή επιλογής. Τα αποτελέσματα κριτηρίων παρέχουν τη βάση για τη σύγκριση της επιλογής και κατά συνέπεια διευκολύνουν την τελική απόφαση επιλογής, διαλογής ή κατάταξης, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του προβλήματος απόφασης. Οι μέθοδοι MCDA μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες. οι μέθοδοι εξωστρέφειας και οι θεωρίες χρησιμότητας και μέτρησης πολλών χαρακτηριστικών.

Οι μέθοδοι εξωστρέφειας βασίζονται σε σύγκριση των ενεργειών ανά ζεύγη. Η εξάπλωση δείχνει τον βαθμό κυριαρχίας μιας εναλλακτικής λύσης έναντι μιας άλλης. Η εναλλακτική λύση *a* θεωρείται καλύτερη από την εναλλακτική λύση *b* εάν ο αριθμός των κριτηρίων που υποδεικνύουν ότι η εναλλακτική λύση *a* είναι καλύτερη από την εναλλακτική λύση *b* είναι μεγαλύτερη από τον αριθμό των κριτηρίων που δείχνουν το αντίθετο. Η συνηθισμένη περίπτωση είναι αυτή της κατάταξης των εναλλακτικών επιλογών. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι εξωστρέφειας για προβλήματα κατάταξης είναι τα PROMETHEE II και ELECTRE III. Σε αυτά τα κριτήρια αντιμετωπίζονται ως αποκαλούμενα ψευδο-κριτήρια. Αυτό σημαίνει ότι ένα μοντέλο εφαρμόζεται στην αρχική τιμή κριτηρίων. Εάν οι τιμές των κριτηρίων είναι αρκετά κοντά μεταξύ τους, είναι αδιάφορες με το DM (όριο αδιαφορίας) και εάν η διαφορά μεταξύ των τιμών κριτηρίων είναι αρκετά μεγάλη, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ποια εναλλακτική λύση είναι καλύτερη σύμφωνα με αυτό το κριτήριο (όριο προτιμήσεων) (Figueira et al., 2005). Στο μεταξύ, υπάρχει μια περιοχή στην οποία ο λήπτης των αποφάσεων υποτίθεται ότι διστάζει μεταξύ αδιαφορίας και αυστηρής προτίμησης. Επιπλέον, αυτές οι μέθοδοι μπορούν να θεωρηθούν ως μη αντισταθμιστικά μοντέλα, πράγμα που σημαίνει ότι ένα πολύ κακό σκορ οποιασδήποτε εναλλακτικής λύσης σε σχέση με οποιοδήποτε κριτήριο δεν μπορεί απαραίτητως να αντισταθμιστεί από καλές βαθμολογίες σε άλλα κριτήρια. Έτσι, η εναλλακτική λύση με πολύ χαμηλή τιμή ενός κριτηρίου δεν μπορεί να επιλεγεί ανεξάρτητα από τις αξίες των άλλων κριτηρίων (Kangas, Kangas, & Pykäläinen, 2001).

Μέθοδος MAUT

Η θεωρία χρησιμότητας πολλαπλών χαρακτηριστικών (MAUT) προσπαθεί να ορίσει μια συνολική αξία χρησιμότητας σε κάθε εναλλακτική λύση. Αυτή η αξία είναι ένας πραγματικός αριθμός που αντιπροσωπεύει την προτίμηση της εξεταζόμενης εναλλακτικής λύσης. Στη διαδικασία αυτή αρχικά καθορίζονται τα βάρη που αντικατοπτρίζουν τη σχετική σημασία των χαρακτηριστικών που εξετάζονται. Αυτά τα βάρη τυπικά κλιμακώνονται, ενώ σε κάθε εναλλακτική λύση αποδίδεται μια συνολική αξία χρησιμότητας, ως σταθμισμένο άθροισμα των χαρακτηριστικών της. Η βέλτιστη εναλλακτική λύση είναι αυτή με την υψηλότερη συνολική χρησιμότητα (Figueira et al., 2005). Η μέθοδος UTA αναφέρεται στη φιλοσοφία της εκτίμησης ενός συνόλου λειτουργιών αξίας ή χρησιμότητας, υποθέτοντας την αξονική βάση της οριακής χρησιμότητας και υιοθετώντας την αρχή της διαχωρισμού των προτιμήσεων. Η μεθοδολογία UTA χρησιμοποιεί τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για να βγάλει με τον καλύτερο τρόπο τις τιμές χρησιμότητας, ώστε αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο συνεπείς με τις προτιμήσεις του λήπτη της απόφασης. Κατά την διαδικασία αυτή αναλύεται η συμπεριφορά και το γνωστικό στυλ του λήπτη της απόφασης, ενώ χρησιμοποιούνται ειδικές επαναληπτικές διαδραστικές διαδικασίες, όπου αναλύονται τα συστατικά του προβλήματος και η οπτική του λήπτη της απόφασης, τα οποία εν τέλει συγκεντρώνονται σε ένα ενιαίο σύστημα επιλογής.

Μέθοδος AHP

Η διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας (AHP), που αναπτύχθηκε στο Wharton School of Business από τον Saaty (1980), επιτρέπει στους λήπτες των αποφάσεων να μοντελοποιούν ένα πολύπλοκο πρόβλημα σε μια ιεραρχική δομή που δείχνει τις σχέσεις των στόχων, των κριτηρίων, των υπό-κριτηρίων και των επιμέρους εναλλακτικών λύσεων. Η μέθοδος AHP βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές: αποσύνθεση, συγκριτικές κρίσεις και ιεραρχική σύνθεση ή σύνθεση προτεραιοτήτων (Saaty, 1990). Η αρχή της αποσύνθεσης εφαρμόζεται για τη δομή ενός πολύπλοκου προβλήματος σε μια ιεραρχία ομάδων, υπο-ομάδων, υπο-υπο-ομάδων κ.ο.κ. Η αρχή των συγκριτικών κρίσεων εφαρμόζεται για την κατασκευή ζευγών συγκρίσεων όλων

των συνδυασμών στοιχείων σε ένα σύμπλεγμα σε σχέση με τον γονέα του συμπλέγματος. Αυτές οι συγκρίσεις ζεύγων χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή «τοπικών» προτεραιοτήτων των στοιχείων ενός συμπλέγματος σε σχέση με τον γονέα τους. Η αρχή της ιεραρχικής σύνθεσης εφαρμόζεται για τον πολλαπλασιασμό των τοπικών προτεραιοτήτων των στοιχείων ενός συμπλέγματος με την «παγκόσμια» προτεραιότητα του γονικού στοιχείου, την παραγωγή παγκόσμιων προτεραιοτήτων σε όλη την ιεραρχία και στη συνέχεια την προσθήκη των παγκόσμιων προτεραιοτήτων για τα στοιχεία του χαμηλότερου επιπέδου εναλλακτικές λύσεις).

Δύο από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου είναι ότι επιτρέπει στους λήπτες των αποφάσεων να εξάγουν προτεραιότητες ή βάρη αναλογίας κλίμακας σε αντιδιαστολή με την αυθαίρετη εκχώρησή τους και ότι είναι μια μεθοδολογία αντισταθμιστικής απόφασης διότι εναλλακτικές λύσεις που είναι ανεπαρκείς σε σχέση με έναν ή περισσότερους στόχους μπορούν να αντισταθμίσουν την απόδοσή τους σε σχέση τους άλλους στόχους στους οποίους κρίνονται επαρκείς (Forman & Selly, 2001).

Μέθοδος TOPSIS

Η τεχνική για την προτίμηση ταξινόμησης με βάση την ομοιότητα με την ιδανική λύση (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution - TOPSIS) προτάθηκε αρχικά από τους Hwang και Yoon (1981). Η προσέγγιση βασίζεται σε ένα κριτήριο συνθέσεως των μεθόδων MAUT και AHP. Η κύρια έννοια αυτής της μεθόδου είναι ότι η πιο προτιμώμενη εναλλακτική λύση θα πρέπει να έχει τη μικρότερη απόσταση από τη θετική ιδανική λύση και τη μεγαλύτερη απόσταση από την αρνητική ιδανική λύση. Η θετική ιδανική λύση είναι αυτό που μεγιστοποιεί τα κριτήρια οφέλους και ελαχιστοποιεί τα κριτήρια κόστους, ενώ η αρνητική ιδανική λύση μεγιστοποιεί τα κριτήρια κόστους και ελαχιστοποιεί τα κριτήρια οφέλους (Wang & Elhag, 2006). Στο παραδοσιακό TOPSIS, τα βάρη των κριτηρίων και οι αξιολογήσεις εναλλακτικών λύσεων είναι γνωστά με ακρίβεια και αντιμετωπίζονται ως καθαρά αριθμητικά δεδομένα. Ωστόσο, κάτω από πολλές συνθήκες, τα δεδομένα είναι ανεπαρκή για να διαμορφώσουν τα προβλήματα αποφάσεων της πραγματικής ζωής. Επιπλέον, η άριστη γνώση δεν αποκτάται εύκολα. Οι μη ποσοτικοποιημένες, ελλειπείς και μη διαθέσιμες πληροφορίες (Ölçer & Odabasi, 2005) καθιστούν αδύνατη

την ακριβή κρίση. Επομένως, έχει προταθεί το ασαφές TOPSIS όπου τα βάρη κριτηρίων και οι εναλλακτικές διαβαθμίσεις δίδονται από τις γλωσσικές μεταβλητές που εκφράζονται με ασαφείς αριθμούς.

Μέθοδος DEMATEL

Το Battelle Memorial Institute εισήγαγε ένα σχέδιο μεθόδου DEMATEL μέσω του Κέντρου Ερευνών της Γενεύης. Πρόκειται για μια αναλυτική μέθοδο που απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων. Το DEMATEL είναι μια περιεκτική μέθοδος για την απεικόνιση της περιστασιακής σχέσης μεταξύ κριτηρίων που εντοπίζει τις συστηματικές σχέσεις μεταξύ τους (Chen and Trivedi, 2005). Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την μελέτη των σχέσεων μεταξύ των κριτηρίων. Το DEMATEL είναι μία από τις κυριότερες μεθόδους MCDM για την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ κριτηρίων η οποία εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ανάγκη εφαρμογής της άποψης των ειδικών. Παρά την αποτελεσματική χρήση αυτής της μεθόδου για την επίλυση προβλημάτων, υπάρχει το πρόβλημα των ακραίων τιμών και η αντιμετώπιση των αβέβαιων παραγόντων. Έτσι, η ασαφής θεωρία (fuzzy theory) εφαρμόζεται και συνδυάζεται με τη μέθοδο DEMATEL για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Το fuzzy DEMATEL γίνεται από έναν ερωτηθέντα που ζητά από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να συγκρίνουν τη σχέση των μεταβλητών με τη χρήση ασαφών αριθμούς. Βάσει αυτής της μεθόδου, ένας εμπειρογνώμονας αποφασίζει ποια κριτήρια επηρεάζουν τα άλλα κριτήρια. Είναι ένας εμπειρογνώμονας ο οποίος αποφασίζει για τον βαθμό και την ένταση με την οποία ένα κριτήριο επηρεάζει ένα άλλο, στηριζόμενος στις γνώσεις και στην εμπειρία του. Η έρευνα αυτή εφαρμόζεται με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας (Πολύ υψηλή, Υψηλή, Χαμηλή, Πολύ χαμηλή και Καθόλου) και κατευθύνει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε τριγωνικούς ασαφείς αριθμούς. Ο συνδυασμός των κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία μιας μήτρας η οποία αποκαλείται Fuzzy Matrix δεδομένων αξιολόγησης (Jassbi et al., 2011). Ο ίδιος πίνακας συμπληρώνεται από όλους τους εμπειρογνώμονες. Πράγματι, υπάρχουν p ασαφείς μήτρες οι οποίες $p = \{1, 2, \dots, k\}$ είναι ο αριθμός των εμπειρογνώμωνων που συμμετέχουν στην έρευνα, ενώ υπολογίζεται ο μέσος όρος των προτιμήσεων (Lin & Wu, 2004). Από τις μήτρες που δημιουργούνται προκύπτουν οι σχέσεις μεταξύ των

κριτηρίων. Τα κριτήρια με την υψηλότερη βαθμολογία επηρεάζουν τα υπόλοιπα και το αντίστροφο (Aghaee & Fazli, 2012).

Μέθοδος ANP

Το ANP αναφέρεται στα συστήματα των οποίων ένα επίπεδο μπορεί να κυριαρχεί και να κυριαρχείται, άμεσα ή έμμεσα, από άλλα χαρακτηριστικά και επίπεδα αποφάσεων (Onut et al., 2011). Το ANP χειρίζεται τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στοιχείων. Αναπτύσσει μια *super matrix* που είναι ένας πίνακας σχέσεων μεταξύ στοιχείων δικτύου και αποκτά από τους διανύσματα προτιμήσεων των σχέσεων. Αυτός ο πίνακας παρέχει μια δομή για τον προσδιορισμό της σχετικής σημασίας των εναλλακτικών λύσεων. Η ανθρώπινη κρίση είναι μαζί με ασάφεια. Επομένως, δεν μπορεί να περιγραφεί με συγκεκριμένους αριθμούς. Η ασαφής προσέγγιση χρησιμοποιεί έναν τριγωνικό ασαφή αριθμό (TFN) αντί της διακριτικής κλίμακας 1-9. Οι συγκριτικές συγκρίσεις από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων μπορούν να επισημανθούν όπως στην εξίσωση. Η λογαριθμική λιγότερο τετράγωνη μέθοδος είναι η πιο αποτελεσματική και αποτελεσματική μέθοδος και χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη μας. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να υπολογιστούν τα τριγωνικά ασαφή βάρη για τη σχετική σημασία των παραγόντων, την τροφοδοσία των παραγόντων και εναλλακτικές λύσεις σύμφωνα με τους μεμονωμένους παράγοντες.

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον το οποίο εξαρτάται άμεσα από την ανθρώπινη συμπεριφορά, η αβεβαιότητα είναι μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις της διοίκησης. Οι αλλαγές στις ανάγκες του πελάτη και του πολίτη, οι συνεχείς εξελίξεις στις αγορές και την παγκόσμια οικονομία διαμορφώνουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον επιβιώνουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν καθορίσει τις στρατηγικές τους με βάση τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και την αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων τους, στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση (Vaidya & Kumar, 2005, Gungor et al., 2009).

Μοντέλα επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επιδόσεις και τις ικανότητές των εργαζομένων (Bashiri et al., 2011) αποτελεί πλέον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις μονόδρομο στοχεύοντας μέσω της γρήγορης εξυπηρέτησης και της ευελιξίας του προσωπικού (Karsak & Toulga, 2001) στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, και στην βελτίωση της σχέσης τιμή - κόστους (Wang & Lee, 2007). Αναδεικνύεται λοιπόν η μεγάλη σημασία της επίδοσης των εργαζομένων ή του προσωπικού (σε όρους γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων) στην επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Έτσι, τόσο η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού όσο και η ανάπτυξη διαδικασιών αξιολόγησης της επίδοσης και της απόδοσης αυτών αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς υψηλό μέρος των προϋπολογισμών των επιχειρήσεων και των οργανισμών διατίθενται στην πρόσληψη, την επιλογή και τον προσανατολισμό - εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Karsak, 2001, Karsak et al., 2003).

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, η επιλογή ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στοχεύει στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για την πλήρωση της καθορισμένης κενής θέσης σε μια επιχείρηση και προσδιορίζει την ποιότητα των εισροών του προσωπικού διαδραματίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η πολυπλοκότητα και η σημασία του προβλήματος απαιτούν αναλυτικές μεθόδους και όχι διαισθητικές αποφάσεις. Λόγω της αβέβαιης, ασαφούς και ασαφούς φύσης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού για την κατάλληλη επιλογή απαιτείται η εφαρμογή μεθόδων λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων, κατά τις οποίες συνεκτιμούνται πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες.

Ειδικότερα, η επιλογή προσωπικού ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπως η επιλογή ελεγκτών, είναι ένα είδος προβλήματος λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων το οποίο απαιτεί την αξιολόγηση και την εκτίμηση τεράστιας ποικιλίας κριτηρίων, τόσο ανεξάρτητων όσο και αλληλοεξαρτώμενων.

Ο όρος "επιλογή" χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της απόλυτης αξιολόγησης των υποψηφίων επιλέγοντας την καλύτερη. Σε όλες αυτές τις υποψηφιότητες, η συνολική αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων

χρησιμοποιείται ως μέτρο επιτυχίας (Thornton & Gibson, 2009). Η επιλογή του προσωπικού είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Έτσι, τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε όλους τους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, είναι υπεύθυνα για την εύρεση πιθανών υποψηφίων και την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για μια συγκεκριμένη εργασία. Με βάση αυτές τις επιδόσεις, η επιλογή του προσωπικού ορίζεται ως η διαδικασία επιλογής του καλύτερου μεταξύ των υποψηφίων για μια καθορισμένη θέση εργασίας στον οργανισμό, εκείνων που έχουν τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας με τον καλύτερο τρόπο (Zhang and Liu, 2011).

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορες πτυχές στη διαδικασία που εφαρμόζουν οι οργανισμοί για την επιλογή προσωπικού (Beckers & Bsat, 2002, Hough & Oswald, 2000, Liao, 2003, Robertson & Smith, 2001). Η πρώτη πτυχή αφορά στον καθορισμό των κριτηρίων και η δεύτερη στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την επιλογή του προσωπικού. Οι Rothstein και Goffin (2006) πιστεύουν ότι η προσωπικότητα ως μια διαδικασία «προστιθέμενης αξίας» πρέπει να αξιολογείται στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Ταυτόχρονα με τις εξελίξεις και την ανάπτυξη των εργαλείων πληροφορικής, πολλές μελέτες έχουν δώσει έμφαση στην ανάπτυξη της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε συστήματα πληροφορικής όπως συστήματα εμπειρογνομόνων, εκτελεστικά συστήματα υποστήριξης και σε άλλο τεχνολογικό εξοπλισμό για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων επιλογής προσωπικού (Mehrabad & Brojeny, 2007, Shih et al., 2005).

Οι μέθοδοι MCDM όπως αυτές που έχουν αναφερθεί προηγουμένως είναι τεχνικές στις οποίες συνδυάζονται η χρήση πληροφοριών και οι γνώσεις των εμπειρογνομόνων στον τομέα επιλογής προσωπικού (Zolfani and Banhashemi, 2014),

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής (R & S) είναι σημαντικές πρακτικές για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και είναι κρίσιμες για την επίπτωση της οργανωτικής επιτυχίας. Λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις είναι πάντα εμπλουτισμένες από την τεχνολογία των πληροφοριών για να είναι πιο ανταγωνιστικές, πολλές φορές χρησιμοποιούν την τεχνολογία αυτή για την αναδιοργάνωση των παραδοσιακών διαδικασιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσω κατάλληλων τεχνικών λήψης αποφάσεων, ελπίζοντας ότι τόσο η

αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα των διαδικασιών θα οδηγήσουν τελικά στην καλύτερη απόφαση.

Το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διανομή σχετικών πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού. Σκοπός του συστήματος είναι η υποστήριξη των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού από το στρατηγικό επίπεδο έως τα τακτικά και επιχειρησιακά επίπεδα (Kavanagh et al, 1990). Πολλά προβλήματα λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και επιλογής, εμπλέκονται εδώ. Το σύστημα διευκολύνει τις αυτοματοποιημένες ή μηχανογραφικές διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων και είναι ζωτικής σημασίας ως εργαλείο στην εποχή των πληροφοριών. Από πρακτική άποψη, στο χειρισμό προβλημάτων ανθρώπινων, ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (DSS), όταν καθιερωθεί, μπορεί να κάνει το έργο. Το DSS είναι ένα πληροφοριακό σύστημα βασισμένο σε υπολογιστή που συνδυάζει μοντέλα και δεδομένα σε μια προσπάθεια επίλυσης μη δομημένων προβλημάτων με εκτεταμένη εμπλοκή του χρήστη μέσω διεπαφής φιλικού χρήστη. Ένα DSS μπορεί να οριστεί ως (i) γλωσσικό σύστημα, (ii) σύστημα παρουσίασης· (iii) σύστημα γνώσεων και (iv) σύστημα επίλυσης προβλημάτων (Bonczek et al, 2011). Οι Turban και Aronson (2001) διαμόρφωσαν επίσης ένα DSS με τα τέσσερα παρόμοια υποσυστήματα: (i) διαχείριση δεδομένων, (ii) διαχείριση μοντέλου · (iii) διαχείριση βασισμένη στη γνώση · και (iv) διεπαφή χρήστη.

Το σύστημα υποστήριξης αποφάσεων σε επίπεδο ομίλου σχεδιάζεται για να παρέχει βοήθεια για αποφάσεις σε ομάδες ή οργανισμούς. Δεδομένου ότι η επίλυση σύνθετων προβλημάτων απαιτεί να συνεργάζονται οι άνθρωποι σε σύγχρονες οργανώσεις, το GDSS έχει προσελκύσει μεγάλη προσοχή τις τελευταίες δεκαετίες. Στο κομμάτι της ανάλυσης αποφάσεων, η εφαρμογή σε αυτά τα συστήματα των τεχνικών της πολυκριτήριας λήψης αποφάσεων και της λήψης αποφάσεων ομάδας μπορούν να βοηθήσουν τους λήπτες των αποφάσεων στο να κάνουν καλύτερη επιλογή.

Εννοιολογικά, οι τεχνικές πολυκριτήριας ανάλυσης μπορούν να βοηθήσουν τους λήπτες των αποφάσεων να διακρίνουν τον πυρήνα ενός περίπλοκου προβλήματος με τον προσδιορισμό διαφορετικών κριτηρίων σε μια κατηγοριοποιημένη βάση, επιτυγχάνοντας έτσι μια πολυδιάστατη απόφαση.

Δεδομένου ότι το πρόβλημα εξετάζεται με τον τρόπο αυτό, οι τεχνικές πολυκριτήριας ανάλυσης μπορούν να παράσχουν καλύτερη απόφαση από εκείνη ενός μόνο κριτηρίου και μπορεί να επιτευχθεί συμβιβασμός στις ομαδικές συγκρούσεις. Ωστόσο, αυτές οι τεχνικές συνήθως υποθέτουν ότι το σύνολο κριτηρίων ή χαρακτηριστικών είναι προκαθορισμένο ή υπάρχει κάποιο είδος συναίνεσης πριν ξεκινήσει η διαδικασία. Οι προϋποθέσεις επιτυγχάνονται μέσω μιας ομάδας εργασίας περισσότερων από τους ενός λήπτη αποφάσεων ή εμπειρογνώμονα στην πράξη. Ως εκ τούτου, είναι αντιληπτό ότι οι αλληλεπιδράσεις ομάδας θα προκαλούν καθυστέρηση στην διαδικασία αναζήτησης της βέλτιστης επιλογής.

Για να ξεπεραστεί το προαναφερθέν μειονέκτημα, ένας κλάδος των προσπαθειών αντιμετωπίζει την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου GDSS σε προβλήματα που χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη πολλαπλών, αντιφατικών κριτηρίων (Iz & Gardiner, 1993). Με στόχο την απλοποίηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων ληπτών απόφασης, οι τεχνικές GDM, ειδικά στην κατηγορία της συμμετοχής σε ομάδες, προσπαθούν να ελέγξουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και να αποκτήσουν πολλαπλές πηγές γνώσης και εμπειρίας (Hwang & Lin, 1987). Επιπλέον, αυτές οι τεχνικές έχουν σχεδιαστεί για να αυξήσουν τη δημιουργική παραγωγικότητα των ομαδικών δράσεων, να διευκολύνουν τις αποφάσεις των ομάδων, να βοηθήσουν στην τόνωση της δημιουργίας κρίσιμων ιδεών, να δώσουν καθοδήγηση για τη συσσωμάτωση των μεμονωμένων κρίσεων και να αφήσουν με μια αίσθηση ικανοποίησης. Στη συνέχεια, η ποιότητα της απόφασης του συστήματος μπορεί να εξασφαλιστεί μετά την εύλογη ρύθμιση των κρίσεων και εφαρμόζεται κυρίως σε προβλήματα μεγαλύτερης δυσκολίας (Shih et al, 2005).

Στο προτεινόμενο μοντέλο απόφασης επιλογής προσωπικού οι Shih et al (2005) εφαρμόζουν μια πολυκριτήρια προσέγγιση GDSS. Συνδυάζοντας διάφορες τεχνικές λήψης αποφάσεων με βελτιωμένη συναίνεση σε ένα μηχανογραφικό περιβάλλον, αναπτύσσουν και προτείνουν ένα πιο αποτελεσματικό εργαλείο από τα παραδοσιακά. Το προτεινόμενο πρωτότυπο εφαρμόζεται στο σύστημα ανθρωπινών πόρων μιας χημικής εταιρείας στη νότια Ταϊβάν, ενώ, με μικρές τροποποιήσεις έχει μεγάλες δυνατότητες να ταιριάζει σε άλλες επιχειρήσεις.

Στην εργασία του ο Erdem (2016) θεωρεί το πρόβλημα επιλογής προσωπικού ως ένα ασαφές πρόβλημα Πολυκριτήριας ανάλυσης. Για την λύση του προβλήματος προτείνει ένα μοντέλο Fuzzy AHP, για τον υπολογισμό του βάρους των κριτηρίων

και την κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών. Το προτεινόμενο μοντέλο εφαρμόζεται σε μια εταιρεία πληροφορικής στη Ζώνη Τεχνολογικής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Sakarya και αξιολογούνται τρεις υποψήφιοι σε συνολικά 10 υποκριτήρια τα οποία ομαδοποιούνται σε 3 ομάδες κριτηρίων. Η προτεινόμενη κατάταξη προκύπτει από τη βαθμολογία των υποψηφίων στα διάφορα υποκριτήρια.

Η απλή πρόσθετη ζύγιση (SAW), η οποία είναι επίσης γνωστή ως σταθμισμένη μέθοδος γραμμικών συνδυασμών ή βαθμολόγησης, είναι μια απλή και πιο συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική απόφασης πολλαπλών χαρακτηριστικών. Η μέθοδος βασίζεται στον σταθμισμένο μέσο όρο. Για κάθε εναλλακτική λύση υπολογίζεται βαθμολογία αξιολόγησης πολλαπλασιάζοντας την κλίμακα που δίνεται στην εναλλακτική του χαρακτηριστικού αυτού με τα βάρη σχετικής σημασίας που αποδίδονται άμεσα από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων ακολουθούμενα από την άθροιση των προϊόντων για όλα τα κριτήρια. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι ένας αναλογικός γραμμικός μετασχηματισμός των πρώτων δεδομένων που σημαίνει ότι η σχετική τάξη μεγέθους των τυποποιημένων βαθμολογιών παραμένει ίση. Τη μέθοδο αυτή προτείνει ο Afshari et al (2010) για τα προβλήματα επιλογής προσωπικού. Η μέθοδος εφαρμόστηκε χρησιμοποιώντας δεδομένα από μια πραγματική περίπτωση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών του Ιράν. Για να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η ευκολία χρήσης του προτεινόμενου μοντέλου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί απλό λογισμικό όπως το MS Excel. Η αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει μόνο των κριτηρίων είναι επαρκής για μελλοντικές εφαρμογές του μοντέλου. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως ο βασικός περιορισμός της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι ότι αγνοεί την ασάφεια της κρίσης των στελεχών κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, ορισμένα κριτήρια θα μπορούσαν να έχουν μια ποιοτική δομή ή να έχουν μια αβέβαιη δομή που δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, προτείνεται η χρήση ασαφών αριθμών για τη λήψη της μήτρας αξιολόγησης και το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να διευρυνθεί χρησιμοποιώντας ασαφείς αριθμούς.

Στην εργασία τους οι Chen et al (2009) παρουσιάζουν μια ευέλικτη μέθοδο αντιμετώπισης του προβλήματος επιλογής προσωπικού με βάση διαφορετικές πληροφορίες αξιολόγησης που περιλαμβάνουν ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας αναδεικνύεται η ανάγκη μιας ευέλικτης μεθόδου για την αξιολόγηση της απόδοσης

κάθε υποψηφίου, όπως η μέθοδος κατάταξης PROMETHEE. Στην προτεινόμενη μεθοδολογία (Chen et al, 2009) Για την μοντελοποίηση των ποσοτικών πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε αριθμητική κλίμακα (βαθμοί) ενώ για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά εφαρμόστηκε 2-tuple linguistic valuable γλωσσικά πολύτιμα 2-tuple για να εκφράσουμε ποιοτικές πληροφορίες. Στη συνέχεια, το μοντέλο linguistic PROMETHEE χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του δείκτη εξωστρέφειας κάθε υποψηφίου και για τον καθορισμό της σειράς κατάταξης των υποψηφίων. Σύμφωνα με τον δείκτη εξωστρέφειας κάθε υποψηφίου, οι επιδόσεις του εκφράζονται με γλωσσική αξία 2-tuple που έχει σαφή νόημα στη διαχείριση.

Στην εργασία τους οι Bogdanovic και Miletic (2010) πρότειναν την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης που χρησιμοποιεί το AHP και το PROMETHEE από κοινού για να επιλέξει το καταλληλότερο προσωπικό από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό οργανισμού σε διαδικασία αναδιοργάνωσης και μείωσης του μεγέθους του. Η ουσία του προβλήματος είναι πώς να ελαχιστοποιηθεί ο υποκειμενισμός των παραγόντων λήψης αποφάσεων, που, δυστυχώς, κυριαρχεί στη διαδικασία αυτή. Το σχετικό πρόβλημα περιλαμβάνει ένα τμήμα της Σερβικής εταιρείας με πέντε εργοδότες το οποίο πρέπει να αναδιοργανωθεί με μείωση του προσωπικού σε τρεις. Η AHP χρησιμοποιείται για την ανάλυση της δομής του προβλήματος επιλογής προσωπικού και για τον προσδιορισμό του βάρους των κριτηρίων και για τη λήψη της τελικής κατάταξης χρησιμοποιείται η μέθοδος PROMETHEE. Τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι η προτεινόμενη ολοκληρωμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία για την επίλυση των προβλημάτων διαχείρισης.

Ειδικότερα, η AHP χρησιμοποιείται για την εκχώρηση βαρών στα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού, ενώ το PROMETHEE χρησιμοποιείται για την πλήρη κατάταξη των εργαζομένων. Το PROMETHEE χρησιμοποίησε στους υπολογισμούς του τα βάρη που λαμβάνονται από το AHP και οι εναλλακτικές προτεραιότητες καθορίζονται με βάση αυτά τα βάρη. Στην μελέτη αυτή αποδείχθηκε ότι ο υπολογισμός των κριτηρίων στάθμισης είναι σημαντικός στη μέθοδο PROMETHEE και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εναλλακτική κατάταξη.

Η προτεινόμενη ολοκληρωμένη μέθοδος μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να επιλέξουν εύκολα το καλύτερο προσωπικό και να αναλύσουν τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης

έναντι των υφιστάμενων μεθόδων είναι τα εξής: η μέθοδος PROMETHEE λαμβάνει υπόψη τα κριτήρια σταθμίσεων που λαμβάνονται με τη μέθοδο AHP που έχουν χαμηλό βαθμό υποκειμενικότητας λήψης αποφάσεων, από ό, τι όταν το PROMETHEE χρησιμοποιεί τη λειτουργία προτίμησης κάθε κριτηρίου βάσει των απόψεων των υπευθύνων. Έτσι, κάθε κριτήριο αξιολογείται σε διαφορετική βάση και είναι δυνατόν να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις. Το PROMETHEE I παρέχει μια μερική κατάταξη για να εντοπίσει τις εναλλακτικές λύσεις που δεν μπορούν να συγκριθούν και τις εναλλακτικές λύσεις που είναι αδιάφορες. Το PROMETHEE II παρέχει πλήρη κατάταξη για εναλλακτικές λύσεις. Η γεωμετρική ανάλυση προτείνει μια διαφοροποιημένη ισχύ στα κριτήρια, παρόμοια κριτήρια, ανεξάρτητα κριτήρια και αντίθετα κριτήρια. Επίσης, η μέθοδος PROMETHEE επιτρέπει την ανάλυση ευαισθησίας των αποτελεσμάτων και καθορίζει το πιο αποτελεσματικό κριτήριο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bogdanovic & Mileti, 2010). Αυτή η δυνατότητα δεν είναι διαθέσιμη στις τρέχουσες μεθόδους, όπως το AHP, το ασαφές AHP, το ELECTRE κ.λπ.

Ο Κελεμένης και ο Ασκούνης (2010) ανέπτυξαν μια τεχνική για την προτίμηση των υποψηφίων με την ομοιότητα με μια προσέγγιση βασισμένη σε πολλά κριτήρια που βασίζεται στην ιδανική λύση (TOPSIS), η οποία ενσωματώνει το όριο αρνησικυρίας για την κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών. Κατά την προσέγγισή τους, το κριτήριο της απόλυτης απόφασης δεν είναι η ομοιότητα με την ιδανική λύση αλλά η απόσταση των εναλλακτικών από το βέτο που θέτουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων.

Σκοπός του παρόντος εγγράφου ήταν να υποστηρίξει επαρκώς την απόφαση για την επιλογή επαγγελματικών τεχνολογιών πληροφορικής. Ακόμη και αν πριν από λίγα χρόνια αυτό δεν συνέβαινε, αναμφισβήτητα η μεγάλη επίδραση της τεχνολογίας πληροφορικής στην αποδοτικότητα της επιχείρησης έχει αναγκάσει τους διευθύνοντες συμβούλους να θεωρούν το τμήμα πληροφορικής στρατηγικό εταίρο όσον αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους και την κατεύθυνση που ακολουθείται προς τα επιτεύγματά τους. Η CIO είναι πλέον μέλος της ανώτατης διοικητικής ομάδας και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σε εταιρικό επίπεδο. Σε γενικές γραμμές, οι επαγγελματίες στον τομέα των ΤΠ πρέπει να έχουν τις σκληρές και μαλακές δεξιότητες για την αντιμετώπιση των ταχέως μεταβαλλόμενων και αβέβαιων επιχειρησιακών ρυθμίσεων, στις οποίες η τεχνολογία και η γνώση είναι εύκολα

περιφρονημένοι, ενώ οι ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας γίνονται όλο και πιο εξατομικευμένες και σχετίζονται με τις επιδόσεις της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό. στόχος αυτού του εγγράφου είναι να υποστηρίξει επαρκώς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εξετάζονται τα βήματα της ασαφούς τεχνικής για την προτίμηση των παραγγελιών με την ομοιότητα με μια ιδανική λύση (TOPSIS), ενσωματώνοντας μια νέα αντίληψη για την κατάταξη των εναλλακτικών λύσεων. Αυτό βασίζεται στο όριο αρνησικυρίας, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό των κυριότερων μεθόδων εξωστρέφειας. Το τελικό κριτήριο απόφασης δεν είναι η ομοιότητα με την ιδανική λύση, αλλά η απόσταση από τις εναλλακτικές λύσεις από το βέτο που θέτουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων.

Οι Dursun και Karsak (2010) πρότειναν έναν αλγόριθμο ασαφούς πολυκριτηριακής λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συναντώνται όταν χρησιμοποιούνται κλασικές μέθοδοι λήψης αποφάσεων για την επιλογή του προσωπικού, υποστηρίζοντας ότι πολλές ατομικές ιδιότητες που εξετάζονται για την επιλογή προσωπικού, όπως ικανότητα οργάνωσης, δημιουργικότητα, προσωπικότητα και ηγεσία παρουσιάζουν ασάφεια και αβεβαιότητα. Η προτεινόμενη μέθοδος είναι ικανή να διαχειρίζεται τις πληροφορίες που αξιολογούνται χρησιμοποιώντας τόσο γλωσσικές όσο και αριθμητικές κλίμακες σε ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων με πολλαπλές πηγές πληροφοριών. Επιπλέον, η προτεινόμενη διαδικασία επιτρέπει στους διαχειριστές να αντιμετωπίζουν ετερογενείς πληροφορίες και έτσι επιτρέπει τη χρήση διαφορετικών σημασιολογικών τύπων από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων.

Ειδικότερα, προτείνουν έναν ασαφή αλγόριθμο λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων (MCDM) που χρησιμοποιεί τις αρχές σύντηξης ασαφούς πληροφορίας, μοντέλο γλωσσικής αντιπροσώπευσης 2-tuple και την τεχνική TOPSIS. Η προτεινόμενη μέθοδος είναι ικανή να διαχειρίζεται τις πληροφορίες που αξιολογούνται χρησιμοποιώντας τόσο γλωσσικές όσο και αριθμητικές κλίμακες σε ένα πρόβλημα λήψης αποφάσεων με πολλαπλές πηγές πληροφοριών. Επιπλέον, επιτρέπει στους διαχειριστές να αντιμετωπίζουν ετερογενείς πληροφορίες. Το πλαίσιο λήψης αποφάσεων που παρουσιάζεται σε αυτό το έγγραφο χρησιμοποιεί σταθμισμένο μέσο όρο που συμπεριλαμβάνει αρκετούς φορείς εκμετάλλευσης ως φορέα συσσωμάτωσης αφού μπορεί να εφαρμόσει διαφορετικούς κανόνες συνάθροισης αλλάζοντας τα βάρη κάθε κριτηρίου. Η διαδικασία συσσωμάτωσης βασίζεται στην

ενοποίηση πληροφοριών μέσω ασαφών συνόλων σε ένα βασικό γλωσσικό σύνολο (BLTS). Στη συνέχεια, οι ενοποιημένες πληροφορίες μετατρέπονται σε γλωσσικές πλειάδες με τρόπο ώστε να διορθωθεί το πρόβλημα της απώλειας πληροφοριών από άλλες ασαφείς γλωσσικές προσεγγίσεις (Dursun and Karsak, 2010).

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών μεθόδων ανάλυσης στην εργασία τους οι Zhang και Liu (2011), προτείνουν μια διαισθητική ασαφή πολυκριτηριακή μέθοδος λήψης αποφάσεων με έμφαση στη γκρίζα σχεσιακή ανάλυση (grey relational analysis - GRA) για την επιλογή προσωπικού. Τα διαισθητικά ασαφή σύνολα είναι οι κατάλληλοι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Στη διαδικασία αξιολόγησης, όλες οι πληροφορίες λήψης αποφάσεων δίνονται ως γλωσσικές φράσεις που χαρακτηρίζονται από διαισθητικούς ασαφείς αριθμούς. Επίσης, ο διαισθητικός τελεστής μεσαίου μεγέθους και η διαισθητική ενστικτώδης εντροπία χρησιμοποιούνται για να συγκεντρώνουν τις μεμονωμένες απόψεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και να λαμβάνουν τα βάρη εντροπίας των κριτηρίων, αντίστοιχα. Αφού προσδιοριστεί η αλληλουχία αναφοράς σχετικά με την μήτρα διαισθητικής ασαφούς απόφασης, αναπτύσσεται η GRA και ταξινομούνται οι εναλλακτικές λύσεις. Η μέθοδος GRA σε συνδυασμό με το διαισθητικό ασαφές σύνολο έχει τεράστιες πιθανότητες επιτυχίας για πολυκριτηριακά προβλήματα λήψης αποφάσεων, καθώς θεωρεί επίσης ασαφή την πληροφόρηση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων (Zhang and Liu, 2011).

Ο στόχος μιας διαδικασίας επιλογής εξαρτάται κυρίως από αξιολογώντας τις διαφορές μεταξύ των υποψηφίων και προβλέποντας το μέλλον (Güngör, Serhadlioglu, & Kesen, 2009). Οι Robertson και Smith (2001) περιέγραψαν τη διαδικασία επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιείται συνήθως ως εξής: 1) Λεπτομερής ανάλυση της εργασίας που οδηγεί σε. 2) Μια ένδειξη των ψυχολογικών ιδιοτήτων που απαιτούνται από έναν επιτυχόντα υποψήφιο. 3) Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού αποσκοπούν στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο κατέχουν αυτές οι ιδιότητες οι υποψήφιοι. 4) Μια διαδικασία επικύρωσης παρακολουθεί την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής για τον προσδιορισμό των κατάλληλων υποψηφίων.

Το προτεινόμενο μοντέλο ασαφούς υβριδικής πολυκριτηριακής λήψης αποφάσεων συνδυάζει το Fuzzy ANP, το Fuzzy TOPSIS και το Fuzzy ELECTRE. Επιτρέπει την αξιολόγηση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών παραγόντων, και τα στάδιά του είναι τέσσερα: (1) προσδιορισμός των κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν

στο μοντέλο, (2) υπολογισμοί ασαφούς ANP, (3) αξιολόγηση κατάλληλων υποψηφίων με ασαφή TOPSIS και (4) προσδιορισμός της τελικής βαθμίδας με ασαφή ELECTRE. Η ασαφής λογική εφαρμόζεται σε όλες τις τεχνικές προκειμένου να καταστεί η διαδικασία αξιολόγησης πιο ακριβής και πιο ευέλικτη για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Η χρήση των ασαφών συνόλων στην περιγραφή των αβεβαιοτήτων σε διάφορους παράγοντες απλοποιεί τη σύνθετη δομή της απόφασης. Με άλλα λόγια, η χρήση γλωσσικών προτιμήσεων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη για αβέβαιες καταστάσεις (Kabak and Kazancog, 2012).

Λόγω της αβέβαιης και ασαφούς φύσης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, οι Balezentis et al (2012) προτείνουν τη μεθοδολογία MULTIMOORA-FG, η οποία αποτελεί μια επέκταση της μεθοδολογίας fuzzy MULTIMOORA. Ειδικότερα; ενσωματώνουν στη μεθοδολογία τις υποκειμενικές εκτιμήσεις των φορέων λήψης αποφάσεων προσφέροντας τη δυνατότητα για πιο ισχυρές διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Στην έρευνα τους σχηματίζουν μια εκτελεστική επιτροπή αποτελούμενη από τέσσερις υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για να επιλέξει τον καλύτερο υποψήφιο από άλλους τέσσερις συμμετέχοντες εξετάζοντας οκτώ ποιοτικά χαρακτηριστικά που εκφράζονται σε γλωσσικές μεταβλητές. Τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα: (1) Δημιουργικότητα, καινοτομία, (2) ηγεσία, (3) Στρατηγικός σχεδιασμός, (4) Δεξιότητες επικοινωνίας, (5) Διοίκηση ομάδας, (6) Συναισθηματική σταθερότητα, (7) Εκπαιδευτικό υπόβαθρο και (8) Επαγγελματική πείρα. Ειδικότερα, τα κριτήρια αυτά εκφράζονται σε γλωσσικές μεταβλητές που ανήκουν σε κλίμακα επτά σημείων. Όλα τα κριτήρια, επομένως, είναι υποκειμενικά και ωφέλιμα και οι υποψήφιοι. Αναφορικά με τη μεθοδολογία MULTIMOORA-FG τα βήματα που προτείνονται είναι τα ακόλουθα:

1. αρχικά οι υποψήφιοι ταξινομούνται σύμφωνα με το σύστημα ασαφών αναλογιών (fuzzy Ratio System),
2. ορίζεται το μέγιστο αντικειμενικό σημείο αναφοράς,
3. υπολογίζονται οι αποκλίσεις κάθε εναλλακτικής λύσης από την καλύτερη (σημείο αναφοράς),
4. πραγματοποιείται εκ νέου κατάταξη σύμφωνα με το σημείο αναφοράς (fuzzy Reference Point),
5. τέλος, πραγματοποιείται η τελική κατάταξη (με το μοντέλο fuzzy Full Multiplicative Form).

Η επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία επιλογής ατόμων που ταιριάζουν με τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Λόγω των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων της, η ασαφής μέθοδος VIKOR έχει μελετηθεί ευρέως και εφαρμόζεται στο πρόβλημα επιλογής προσωπικού τα τελευταία χρόνια. Η ασαφής μέθοδος VIKOR επικεντρώνεται στην κατάταξη και την επιλογή από ένα σύνολο εναλλακτικών σε ένα ασαφές περιβάλλον. Η ασαφής μέθοδος VIKOR βασίζεται στο αθροιστικό ασαφές μέτρο που αντιπροσωπεύει την απόσταση μιας εναλλακτικής λύσης από την ιδανική λύση. Στην έρευνά τους οι Alguliyev et al (2015), συνδύασαν τις τροποποιημένες προσεγγιστικές προσεγγίσεις VIKOR και τη χειρότερη περίπτωση για να αναπτύξουν μια πιο ακριβή μεθοδολογία επιλογής προσωπικού. Εξετάζοντας ένα ενδεικτικό παράδειγμα, το προτεινόμενο μοντέλο διεξάγεται σε μια εμπειρική διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Γενικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, το ασαφές VIKOR είναι μια μέθοδος που μπορεί να προσφέρει κατάλληλη εναλλακτική λύση. Αλλά όταν αυξηθεί ο αριθμός των κριτηρίων, η διαδικασία επιλογής προσωπικού γίνεται πολύ περίπλοκη. Σε σύγκριση με την ασαφή τεχνική VIKOR, το τροποποιημένο ασαφές μοντέλο VIKOR είναι εύκολο στη χρήση και πιο γρήγορη μέθοδος στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πολύ καλή συμφωνία μεταξύ των ασαφών VIKOR και των τροποποιημένων ασαφών μεθόδων VIKOR. Η τελική κατάταξη που προέκυψε από την προτεινόμενη τροποποίηση της ασαφούς προσέγγισης VIKOR ήταν κοντά στην κατάταξη που προέκυψε από την ασαφή μέθοδο VIKOR. Αυτό δείχνει τη χρησιμότητα της προτεινόμενης τροποποίησης.

Οι Aghaee και Aghaee (2016), στην έρευνά τους; προτείνουν ένα υβριδικό μοντέλο MCDM βασισμένο στο συνδυασμό των μεθοδολογιών Delphi, Fuzzy DEMATEL και fuzzy ANP, ως μια δομημένη μεθοδολογία που βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού, στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας και ειδικότερα στη βιομηχανία οχημάτων του Ιράν. Προκειμένου να ξεπεράσουν το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης μεταξύ κριτηρίων και επιπέδων, πρότειναν την εφαρμογή της μεθόδου ANP ενώ με την ταυτόχρονη εφαρμογή της μεθόδου DEMATEL εντόπισαν τις σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων.

Επιπλέον, πρότειναν τη χρήση της μεθόδου DELPHI για την ανίχνευση τελικών κριτηρίων επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού εφοδιαστικής. Όσον αφορά την πρωτοτυπία της έρευνάς τους σημειώνουμε πως καμία προηγούμενη εργασία δεν διερεύνησε μια τέτοια μεθοδολογία αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για την επιλογή προσωπικού για τη θέση υπεύθυνου πωλήσεων στον τομέα του τουρισμού οι Urosevic et al (2017) προτείνουν μια προσέγγιση με βάση τη χρήση των μεθόδων SWARA και WASPAS. Αρχικά προτείνεται η εφαρμογή της μεθόδου Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA) για τον προσδιορισμό του βάρους που δίνεται σε κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης (ικανότητα επικοινωνίας, ηγεσία, ευελιξία, αποφασιστικότητα, διαπραγματευτικές ικανότητες, αναλυτικές ικανότητες και συνέπεια), λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των εμπειρογνώμων. Σημειώνεται ότι η μέθοδος SWARA (Kersulienė et al., 2010) μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία αντί των μεθόδων AHP, ANP και FARE, είναι προσανατολισμένη στον εμπειρογνώμονα για τον υπολογισμό των βαρών (HashemkhaniZolfani et al., 2015), και απαιτεί μικρό αριθμό απαιτούμενων συγκρίσεων γεγονός που την καθιστά εύκολη και πιο ελκυστική για χρήση (Stanujkic et al, 2015). Στη συνέχεια, εφαρμόζεται η μέθοδος Weighted Aggregates Sum Product Assessment (WASPAS) με την χρήση της οποίας αξιολογούνται οι υποψήφιοι και οι διάφορες εναλλακτικές επιλογές και επιλέγεται η βέλτιστη. Η προτεινόμενη μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα προβλήματα επιλογής προσωπικού.

Στη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των ταλέντων, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, την ικανότητα, το επίπεδο γνώσεων και τις δυνατότητες ανάπτυξης των υποψηφίων. Ωστόσο, οι ανωτέρω δείκτες αξιολόγησης είναι δύσκολο να περιγραφούν με ακριβείς τιμές και η αξιολόγηση προσωπικού πρέπει συχνά να γίνει μέσω διαδικασιών λήψης αποφάσεων (GDM). Στην εργασία του ο He (2019), προτείνει μια μέθοδο λήψης απόφασης βασισμένη στις αρχές των ασαφών αριθμών. Το προτεινόμενο υβριδικό μοντέλο λήψης αποφάσεων IVIF - Dombi εφαρμόζεται στη μελέτη περίπτωσης για την αξιολόγηση του προσωπικού και δύναται να επεκταθεί και σε διαφορετικά προβλήματα λήψης απόφασης.

Στην επιλογή προσωπικού η αξιολόγηση των κριτηρίων πολλές φορές είναι ασαφής και οι λήπτες των αποφάσεων εμφανίζουν διστακτικότητα. Το ασαφές

μοντέλο TODIM (ένα ακρωνύμιο στα πορτογαλικά για τη διαδραστική διαδικασία πολλαπλών κριτηρίων λήψης αποφάσεων) χρησιμοποιεί την απόσταση για να υποδηλώσει τη διαφορά μεταξύ δύο ασαφών συνόλων. Ωστόσο, η μέτρηση απόστασης, η οποία αγνοεί τη συμπεριλαμβανόμενη γωνία μεταξύ τους, δεν μπορεί να αντικατοπτρίζει πλήρως τη διαφορά μεταξύ δύο ασαφών συνόλων. Για να καλυφθεί αυτό το κενό, δημιουργήθηκε μια μέθοδος TODIM βασισμένη στην προβολή και εφαρμόστηκε στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, προκειμένου να εξεταστεί η προτίμηση του ρίσκου των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και να ξεπεραστεί το ελάττωμα των υφιστάμενων μεθόδων ασαφούς TODIM. Η προτεινόμενη μέθοδος TODIM χρησιμοποιεί μια βελτιωμένη μέθοδο σύγκρισης που υπερνικά την ανεπάρκεια της υπάρχουσας μεθόδου σύγκρισης. Επιπλέον, μια μέτρηση διαφοράς βάσει προβολής ορίζεται και χρησιμοποιείται στη μέθοδο TODIM βασισμένη στην προβολή (Ji et al, 2018). Σε γενικές γραμμές, η προτεινόμενη μέθοδος μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα προβλήματα πολυκριτήριας ανάλυσης (όπως η επιλογή προσωπικού) σε ουδέτερα περιβάλλοντα. Σε σύγκριση με τις υπάρχουσες μεθόδους, η προτεινόμενη μέθοδος λαμβάνει υπόψη την προτίμηση κινδύνου και λαμβάνει υπόψη τόσο την απόσταση όσο και τη συμπεριλαμβανόμενη γωνία μεταξύ δύο λύσεων. Τέλος, η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών ευθυγραμμίζεται περισσότερο με τις προτιμήσεις των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων από εκείνες που επιτυγχάνονται με τις υπάρχουσες μεθόδους (Ji et al, 2018).

Στην εργασία του ο Lin (2010) αναπτύσσει ένα εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ANP και ασαφή DEA με τρεις φάσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος επιλογής προσωπικού. Στη φάση 1, χρησιμοποιείται ένα ασαφές σχήμα για να εκτιμηθούν οι υποψήφιοι, να ληφθεί υπόψη η υποκειμενικότητα και η ασάφεια των εκτιμήσεων. Στη φάση 2, η τεχνική ANP χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί το βάρος των κριτηρίων ενσωματώνοντας τις κρίσεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σχετικά με τα κριτήρια με τη γνώμη του ανώτερου διευθυντή σχετικά με τις πτυχές της φιλοσοφίας του προσωπικού. Στη φάση 3, αναπτύσσεται ένα μοντέλο DEA-CCR με AR για τη μέτρηση της σχετικής αποτελεσματικότητας των υποψηφίων σε διαφορετικά επίπεδα πιθανότητας λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ακρίβεια όσο και την εμπιστοσύνη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Επιπλέον, κάθε υποψήφιος

παρουσιάζει την καλύτερη σχετική αποτελεσματικότητά του όταν οι προκαθορισμένες σχέσεις βάρους παραμένουν αμετάβλητες (Lin, 2010).

Τα μέτρα για την προσωπικότητα χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο από τους διαχειριστές και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού για να αξιολογήσουν την καταλληλότητα των αιτούντων εργασία για θέσεις σε πολλά επίπεδα σε έναν οργανισμό. Η ανάπτυξη αυτής της πρακτικής επιλογής προσωπικού προέρχεται αναμφισβήτητα από μια σειρά μετα-αναλυτικών ερευνών στις αρχές της δεκαετίας του '90, κατά τις οποίες αποδείχθηκε ότι τα μέτρα προσωπικότητας έχουν ένα επίπεδο εγκυρότητας και προβλεψιμότητας για την επιλογή του προσωπικού που ιστορικά δεν ήταν προφανές.

Παρόλο που στη βιβλιογραφία δεν μπορούμε να βρούμε αναφορές έρευνας οι οποίες να βασίζονται σε συστηματικές διαδικασίες δειγματοληψίας για να καθορίσουν με οποιονδήποτε βαθμό τη έννοια της βεβαιότητας κατά τη γενίκευση των μέτρων για την αξιολόγηση της προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις οργανώσεις ως μέρος των πρακτικών επιλογής προσωπικού τους, ορισμένες έρευνες για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, και οι εκθέσεις του κλάδου μπορούν να συνδυαστούν για να παράσχουν μια λογικά καλή εικόνα του βαθμού στον οποίο χρησιμοποιούνται αυτά τα μέτρα.

Μια έρευνα που διεξήχθη από τους υπεύθυνους πρόσληψης το 2003 έδειξε ότι το 30% των αμερικανικών εταιρειών χρησιμοποίησαν εξετάσεις προσωπικοτήτων για να ελέγξουν τους αιτούντες εργασία (Heller, 2005). Οι δοκιμασίες ακεραιότητας, ένας ιδιαίτερος τύπος αξιολόγησης προσωπικότητας, δίνονται σε πέντε εκατομμύρια υποψήφιους ετησίως (αριθμός που αυξάνεται κατά 20% ετησίως) και αναφέρονται από το 20% των μελών της Εταιρείας Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Heller, 2005). Μια άλλη έρευνα της ίδιας εταιρείας για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έδειξε ότι πάνω από το 40% των εταιρειών ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν τεστ προσωπικότητας για να αξιολογήσουν κάποιο επίπεδο αιτούντος εργασία από τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής στον Διευθύνοντα Σύμβουλο (Erickson, 2004). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν μια αλλαγή στη συμπεριφορά των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού από μια έρευνα που διεξήχθη από τους Rynes et al (2002), όπου οι συμμετέχοντες ανέφεραν περισσότερη απαισιοδοξία σχετικά με τη χρήση των δοκιμών προσωπικότητας για την πρόβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων. Μια ακόμη έρευνα έδειξε ότι κάθε μία από τις 100 πρώτες εταιρείες στη Μεγάλη

Βρετανία ανέφερε ότι χρησιμοποίησε δοκιμασίες προσωπικότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας πρόσληψης (Faulder, 2005). Ο Beagrie (2005) εκτιμά ότι τα δύο τρίτα των μεσαίων και μεγάλων οργανισμών χρησιμοποιούν κάποιον τύπο ψυχολογικών δοκιμασιών, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας και της προσωπικότητας, σε έλεγχο προσυπογράφων.

Επίσης, μελέτες δείχνουν την αυξημένη χρήση των δοκιμών προσωπικότητας. Εκτιμάται ότι οι δοκιμές προσωπικότητας είναι μια βιομηχανία 400 εκατομμυρίων δολαρίων στις Ηνωμένες Πολιτείες και αυξάνεται κατά μέσο όρο κατά 10% ετησίως (Hsu, 2004). Εκτός από τις ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση των δοκιμασιών προσωπικότητας, διεξήχθησαν πολυάριθμες έρευνες προσπαθώντας να προσδιορίσουν τους λόγους της θετικής στάσης προς τον έλεγχο της προσωπικότητας για σκοπούς απασχόλησης. Ο πιο διαδεδομένος λόγος που δόθηκε για τη χρήση των δοκιμασιών προσωπικότητας ήταν η συμβολή τους στη βελτίωση της προσαρμογής των εργαζομένων (Geller, 2004, Berta, 2005; Daniel, 2005, Wagner, 2000). Ωστόσο, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι σπάνια τα τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας (Hoel, 2004) από επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ή προσωπικό πρόσληψης. Από την άλλη πλευρά, οι επικρίσεις για την εξέταση της προσωπικότητας αναφέρονται συχνά σε πολλές από τις ίδιες εκθέσεις των ερευνών, συχνά με μικρή ανάλυση ή κατανόηση των τεχνικών θεμάτων ή ερευνητικών στοιχείων (Naglieri et al, 2004). Παραδείγματος χάριν, η χρήση του MMPI αναφέρεται συχνά για την ανικανότητά του να προβλέψει την απόδοση της εργασίας και το δυναμικό για την επίλυση διαφορών εάν χρησιμοποιηθεί για τέτοιους σκοπούς (Heller, 2005), παρά το γεγονός ότι αυτό είναι γνωστό στους ερευνητές προσωπικότητας οι οποίοι παρέχουν σαφείς οδηγίες για τη σωστή επιλογή και χρήση των δοκιμασιών προσωπικότητας για την επιλογή των εργαζομένων (Daniel, 2005). Έτσι, φαίνεται ότι ο έλεγχος της προσωπικότητας αυξάνεται σαφώς ως συνιστώσα της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού, αν και οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και οι υπεύθυνοι προσλήψεων δεν εκτιμούν πλήρως το όφελος που αποκομίζεται από αυτή την πρακτική ούτε τις πολυπλοκότητες επιλογής του σωστού τεστ και της κατάλληλης αξιοποίησής του.

Η ώθηση για τις πολυάριθμες μετα-αναλυτικές μελέτες των σχέσεων απόδοσης προσωπικότητων-θέσεων απασχόλησης βασίστηκε στην έρευνα των Guion

και Gottier (1965). Με βάση την αφηγηματική τους ανασκόπηση, οι Guion και Gottier κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία για την εγκυρότητα των μέτρων προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού. Στις δεκαετίες που ακολούθησαν τη δημοσίευση αυτού του εγγράφου, εκατοντάδες ερευνητικά άρθρα αμφισβήτησαν αυτό το συμπέρασμα και προσπάθησαν να αποδείξουν την εγκυρότητα της πρόβλεψης της απόδοσης της εργασίας χρησιμοποιώντας έναν φαινομενικά ατελείωτο αριθμό κατασκευών μέτρων προσωπικότητας, μια ποικιλία κριτηρίων απόδοσης και πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας και επαγγέλματα. Η πρώτη προσπάθεια να συνοψίσουμε αυτή τη βιβλιογραφία με τη χρήση μετα-ανάλυσης έγινε από τους Schmitt, Gooding, Noe και Kirsch (1984). Στη έρευνά τους κατέληξαν σε μια μέση συσχέτιση μεταξύ όλων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα κριτήρια απόδοσης και το επάγγελμα, μια διαπίστωση που οδήγησε τους ερευνητές να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι τα μέτρα προσωπικότητας ήταν λιγότερο έγκυρα από άλλους προγνωστικούς δείκτες της απόδοσης της εργασίας. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, ωστόσο, οι μεθοδολογικές καινοτομίες στη μετα-ανάλυση και η εμφάνιση μιας ευρέως αποδεκτής ταξινόμησης των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, του "μοντέλου πέντε παραγόντων" ή του FFM (δηλαδή Εξωστρέφεια, Συμφωνικότητα, Συναισθηματική Ευστάθεια, Ευσυνειδησία,) μια σειρά μετα-αναλυτικών μελετών που έδωσαν μια πολύ πιο αισιόδοξη άποψη για την ικανότητα των μέτρων προσωπικότητας να προβλέψουν την απόδοση της εργασίας.

Δύο μετα-αναλυτικές μελέτες σχετικά με τις επιδόσεις προσωπικότητας-θέσης εργασίας έχουν ιδιαίτερη επιρροή (Barrick & Mount, 1991, Tett, Jackson, & Rothstein, 1991). Οι Barrick και Mount (1991) ταξινόμησαν τα μέτρα προσωπικότητας σύμφωνα με το FFM πριν εξετάσουν το κύρος τους για την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας σε σχέση με μια σειρά επαγγελματικών ομάδων και τα κριτήρια απόδοσης. Οι Barrick και Mount διαπίστωσαν ότι μια πιο αισιόδοξη άποψη για τις δυνατότητες της μελέτης της προσωπικότητας στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας και η μελέτη αυτή είχε τεράστιο αντίκτυπο στους ερευνητές και τους επαγγελματίες (Mount & Barrick, 1998).

Οι μετα-αναλύσεις των επιδόσεων προσωπικής και εργασιακής απόδοσης του Tett et al. είχαν κάπως διαφορετικό σκοπό και η κύρια συμβολή τους ήταν να υπογραμμιστεί η κρίσιμη σημασία για την εγκυρότητα της έρευνας μιας

επιβεβαιωτικής ερευνητικής στρατηγικής στην οποία η προσωπικότητα και τα μέτρα υποτίθεται εκ των προτέρων ότι συνδέονται λογικά ή θεωρητικά με συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης της εργασίας. Οι Tett et al (1991) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι μελέτες επικύρωσης που χρησιμοποιούν μια επιβεβαιωτική προσέγγιση έρευνας παρήγαγαν συντελεστές εγκυρότητας που ήταν καλύτεροι από αυτούς των μελετών στις οποίες χρησιμοποιήθηκε μια διερευνητική προσέγγιση.

Ο αντίκτυπος αυτών των μετα-αναλυτικών μελετών ήταν εν μέρει η ανάπτυξη τεχνικών μετα-ανάλυσης με καλύτερα και πιο έγκυρα αποτελέσματα. Δεύτερον, οι μελέτες αυτές έδωσαν μια σαφέστερη κατανόηση του ρόλου της προσωπικότητας στην απόδοση της εργασίας από ό, τι οι προηγούμενες μετα-αναλύσεις εξετάζοντας τις επιδράσεις της προσωπικότητας σε διαφορετικούς τύπους κριτηρίων και σε διαφορετικά επαγγέλματα. Τρίτον, οι μελέτες επωφελήθηκαν από την ανάπτυξη της προσωπικότητας του μοντέλου FFM στην οποία το πλήθος των ονομάτων και κλιμάκων της προσωπικότητας μπορεί να ταξινομηθεί αποτελεσματικά σε πέντε συναφείς διαστάσεις και κατανοούνται ευκολότερα τόσο από τους ερευνητές όσο και από τους επαγγελματίες. Έτσι, οι μελέτες των Barrick and Mount (1991) και Tett et al. (1991) αποτέλεσαν τη βάση για την ανανέωση του ενδιαφέροντος τόσο για την έρευνα όσο και για την πρακτική σε σχέση με τη χρήση της προσωπικότητας στην πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζόμενου.

Παρά τη σημαντική συμβολή αυτών των πρωτοποριακών μελετών στην κατανόηση των σχέσεων απόδοσης των προσωπικοτήτων και των θέσεων εργασίας, πρέπει να αναγνωριστεί ότι δημιούργησαν επίσης σημαντικές αντιπαραθέσεις. Τα βασικά ζητήματα που αποτέλεσαν το επίκεντρο της μεγάλης διαμάχης και αμφισβήτησης, καθώς αυτά τα θέματα μπορούν να οδηγήσουν στη μελλοντική χρήση των μέτρων προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού τόσο από τους ερευνητές όσο και από τους επαγγελματίες, περιλαμβάνουν τεχνικά θέματα όπως:

(α) την ποιότητα της βάσης δεδομένων και την ποιότητα των πρωτογενών μελετών που περιέχει ·

(β) τη δυνατότητα των μελετών να είναι αντιπροσωπευτικές του πληθυσμού και να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως προγνωστικά,

(γ) τη δυνατότητα γενίκευσης μιας συγκεκριμένης δοκιμής από ένα μέρος του πληθυσμού σε κάποιον άλλο πληθυσμό και

(δ) εάν η κατάσταση που προορίζεται για χρήση είναι παρόμοια με τις καταστάσεις στις οποίες γίνεται δειγματοληψία στη μετα-ανάλυση.

Συνοπτικά, παρά τις αντιπαραθέσεις γύρω από τη μετα-ανάλυση και το FFM, το βάρος των μετα-αναλυτικών στοιχείων οδηγεί σαφώς στο συμπέρασμα ότι τα μέτρα για την προσωπικότητα μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας (Rothstein & Goffin, 2006).

Το μοντέλο δομής της προσωπικότητας FFM είχε βαθιές επιπτώσεις στην έρευνα επιδόσεων της προσωπικότητας στις θέσεις εργασίας, καθώς η σειρά μετα-αναλυτικών μελετών της δεκαετίας του 1990 υποστήριξε τη χρήση μέτρων προσωπικότητας στην επιλογή του προσωπικού. Οι Mount και Barrick (1995) παρατήρησαν ότι η ευρεία αποδοχή του FFM δημιούργησε ένα μεγάλο μέρος της αισιοδοξίας για το ανανεωμένο ενδιαφέρον στις σχέσεις μεταξύ προσωπικότητας και απόδοσης της εργασίας. Οι Goodstein και Lanyon (1999) πιστοποιούν επίσης το FFM για την παροχή ενός παγκοσμίως αποδεκτού συνόλου διαστάσεων για την περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία και την προώθηση της χρήσης τους σε οργανωσιακές ρυθμίσεις. Αν και η κριτική για το FFM συνεχίζεται, πολλοί ερευνητές το δέχθηκαν ως μια λογική ταξινόμηση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και πέρασαν το βασικό ερώτημα αν η προσωπικότητα προβλέπει την απόδοση της εργασίας για να εξετάσει πιο συγκεκριμένες εφαρμογές (Rothstein & Jolley, 2003).

Η τελευταία δεκαετία θεωρείται "η δεκαετία του διαδικτύου στην επιλογή προσωπικού" (Salgado & Moscoso, 2003), καθώς το διαδίκτυο έχει συμβάλει στη συνεχιζόμενη ανάπτυξη της αξιολόγησης της προσωπικότητας στις εφαρμογές επιλογής προσωπικού. Σε ένα πολύ πρακτικό επίπεδο, η διαδικτυακή διοίκηση μπορεί να αυξήσει την ποσότητα των διαθέσιμων δεδομένων, επιτρέπει τη διεξαγωγή εξετάσεων προσωπικότητας παγκοσμίως σε επίπεδο 24/7 και διευκολύνει την άμεση πρόσβαση στα αποτελέσματα των δοκιμών τόσο για τον ελεγκτή όσο και για τον διαχειριστή (Lievens & Harris, 2003, Ployhart et al, 2003). Οι δυνατότητες του διαδικτύου καθιστούν πολύ πιο εφικτές τις δοκιμές και την αξιολόγηση της προσωπικότητας μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer adaptive tests CATs) (Jones & Dages, 2003; Naglieri et al., 2004). Οι δοκιμασίες αυτές παρακολουθούν ενεργά τις απαντήσεις του υπαλλήλου σε κάθε ερώτηση και στη συνέχεια αντιστοιχίζουν τα διάφορα χαρακτηριστικά προϊόντα στις δοθείσες απαντήσεις. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην προηγμένη θεωρία απόκρισης αντικειμένων (IRT),

προκειμένου να οργανώσει και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες σχετικά με τα μεμονωμένα αντικείμενα σε ένα τεστ προσωπικότητας. Υπάρχουν δύο βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι δοκιμασίες μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πρώτον, επειδή ο υπολογιστής επιλέγει τα αντικείμενα δοκιμής αντί να παρουσιάσει όλα τα αντικείμενα, ο χρόνος δοκιμής μειώνεται - συχνά κατά 50% - σε σύγκριση με μια δοκιμή χαρτιού και μολύβι. Αυτή η μείωση του χρόνου δοκιμής δεν έχει καμία απώλεια στην αξιοπιστία. Κατά συνέπεια, οι διαχειριστές θα μπορούσαν να επιλέξουν να μετρήσουν το διπλάσιο αριθμό χαρακτηριστικών προσωπικότητας κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, γεγονός που θα επέτρεπε την πληρέστερη και ακριβέστερη αξιολόγηση της προσωπικότητας και όχι την αυστηρή εξάρτηση από τα μέτρα FFM. Δεύτερον, όπως αναλύεται στο τμήμα ανίχνευσης υποκρισίας, το IRT ανοίγει νέες δυνατότητες για την ανίχνευση της παραποίησης (Zickar et al., 2004).

Τα ανθρώπινα όντα είναι ουσιαστικά - από τη φύση ή τη δεύτερη φύση - μέλη των ομάδων. Συνεισφέρουν στις ομάδες αυτές όχι μόνο ως μεμονωμένα άτομα αλλά και μέσω της αλληλεπίδρασής τους με άλλους. Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση του προσωπικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς απαιτεί αξιολόγηση όχι μόνο της ατομικής απόδοσης αλλά και της συνολικής άμεσης και έμμεσης επίδρασης που έχει κάθε εργαζόμενος σε μια ομάδα. Η εργασία του άλλου μπορεί να βελτιωθεί ή να παρεμποδιστεί από την παρουσία ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου. Επομένως, η επιτυχία των ομάδων σε οργανισμούς ή εταιρείες όχι μόνο βασίζεται στην άμεση απόδοση των ατόμων, αλλά συχνά και στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Mathieu et al, 2008, Memmert et al, 2015). Τα άτομα μπορούν, για παράδειγμα, να βοηθήσουν ή να παρεμποδίσουν ο ένας τον άλλον. Ο ζωτικός ρόλος των φιλοσοφικών ή αλτρουιστικών συμπεριφορών για ομάδες σε οργανισμούς και εταιρείες (Podsakoff et al, 2010) και για τις κοινωνίες που λειτουργούν στο σύνολό τους αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο (Engel, 2011). Στην Οργανωτική Ψυχολογία διακρίθηκαν διάφοροι τύποι συμφραζομένων και η κοινωνική συμπεριφορά (Kirkman & Porter, 2014). Οι ερευνητές επεσήμαναν επίσης ότι όχι μόνο η κοινωνική συμπεριφορά έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία των οργανώσεων, αλλά ότι οι άνθρωποι ανταμείβονται μερικές φορές γι 'αυτό (Grant & Patil, 2012).

Στη βιβλιογραφία, η διερεύνηση της συμπεριφοράς υπαλλήλων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης τους, προσεγγίζεται με διάφορα εργαλεία. Μία

από τις προτεινόμενες μεθόδους μελέτης (von Sydow & Braus, 2016) είναι η αξιολόγηση διπλού επιπέδου (Two-level Personnel-Evaluation Tasks T-PETs) με την οποία η αξιολόγηση γίνεται σε διάφορους γύρους ("μετατοπίσεις"), και παρέχονται πληροφορίες για το πώς τα άτομα και οι ομάδες συμβάλλουν στην απόδοση του οργανισμού. Βασικά, οι ατομικές και ομαδικές πληροφορίες υποδηλώνουν αντίθετες κατατάξεις της απόδοσης των εργαζομένων. Το προτεινόμενο μοντέλο βασίζεται στη παρουσία ενός λεγόμενου «αλτρουιστή», ο οποίος επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις των άλλων (δηλαδή η απόδοσή του σχετίζεται θετικά με τη συνολική απόδοση της ομάδας) παρόλο που ο ίδιος έχει μεμονωμένα τη μικρότερη απόδοση. Το μοντέλο αρχικά επικεντρώνεται στην ύπαρξη ενός υπαλλήλου που επηρεάζει έντονα ολόκληρη την ομάδα, καθώς η περίπτωση αυτή έχει επιρροή στα βιολογικά μοντέλα αλτρουισμού (Wilson & Wilson, 2007).

Στην έρευνα των von Sydow & Braus, (2016), ο στόχος των συμμετεχόντων ήταν να αξιολογούν τους υπαλλήλους και να επιλέξουν την καλύτερη ομάδα (επιλογή προσωπικού). Οι συμμετέχοντες είδαν μόνο μία ομάδα (ένα κατάσταση) και οι ομάδες συγκεντρώθηκαν επιλέγοντας 4 στους 5 υπαλλήλους (έτσι ήταν εφικτές 5 ομάδες). Τα αποτελέσματα από προτείνουν αυτό που ονόμασαν "Τραγωδία της επιλογής προσωπικού". Μετά από 40 βάρδιες, επαναλαμβανόμενες μετρήσεις και χωρίς χρονικό περιορισμό για την ανάλυση των δεδομένων, οι συμμετέχοντες συστηματικά κρίνουν ότι ο συνολικός καλύτερος υπάλληλος είναι ο χειρότερος (Mojzisch, Grouneva, & Schulz-Hardt, 2010). Πρόσφατα διερευνήθηκαν επίσης οι αρνητικές αλληλεπιδράσεις (ανίχνευση εγωιστών) στα μοντέλα T-PETs. Αυτή η τραγωδία θυμίζει τη γνωστή "τραγωδία των κοινοτήτων", μια ιδέα για τα συχνά τραγικά αποτελέσματα των καταστάσεων κοινωνικού δίλημματος (όπως τα παιχνίδια κοινής ωφέλειας). Σημειώνεται, ωστόσο, ότι στα «T-PETs» δεν εμπλέκουν αυστηρά το κοινωνικό δίλημμα, καθώς ο διαχειριστής συμμετέχων έχει σαφή στόχο να επιλέξει την καλύτερη ομάδα για την εταιρεία. Μόνο αυτό που ονομάστηκε ένα εσωτερικό-μεμονωμένο δίλημμα (von Sydow, 2015) ανάμεσα σε δύο επίπεδα στόχων, αφού είναι παράλογο να βελτιστοποιήσουμε πιο συγκεκριμένους στόχους εις βάρος της μείωσης της συνολικής χρησιμότητας. Δεδομένου ότι οι θετικές (και οι αρνητικές) αλληλεπιδράσεις με άλλους εργαζόμενους είναι πανταχού παρούσες και οι αξιολογήσεις βάσει αριθμών είναι σημαντικές στη διαχείριση των ανθρώπων

πόρων, αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι μια τέτοια «τραγωδία» μπορεί να παρατηρηθεί στην καθημερινή ζωή.

Πιο πρόσφατες μελέτες (von Sydow et al, 2017) δείχνουν ότι η τραγωδία της επιλογής προσωπικού ισχύει και σε διαφορετικά μεγέθη ομάδας. Ακόμη και στην μικρότερη ομάδα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στο ρόλο των «διαχειριστών» αξιολόγησαν τον πιο χρήσιμο εργαζόμενο στην ομάδα ως αυτόν με την μικρότερη ατομική απόδοση. Επίσης, από τα αποτελέσματα των ερευνών (von Sydow et al, 2017) προέκυψε ότι οι άνθρωποι είναι καταρχήν ικανοί να ανιχνεύσουν την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της παρουσίας της αλτρουιστής και της υψηλής απόδοσης της ομάδας πολύ νωρίς από τις διαθέσιμες πληροφορίες σε επίπεδο ομάδας. Ωστόσο, σε άλλες περιπτώσεις, οι περισσότεροι δεν κάνουν χρήση αυτής της ικανότητας και φαίνεται να αγνοούν τη συνολική συνεισφορά, εστιάζοντας μόνο στην άμεση ατομική απόδοση των εργαζομένων.

Καθώς η απόδοση των εργαζομένων δεν μπορεί να μελετηθεί χωρίς να ληφθούν υπόψη οι συνθήκες εργασίας, η διασφάλιση των παραγόντων που συντελούν στην παραγωγικότητα της εργασίας πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του προσωπικού.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η παραγωγικότητα της εργασίας, οι Hilorme et al. (2018) πρότειναν ένα βελτιωμένο εννοιολογικό μοντέλο κινήτρων για το προσωπικό, το οποίο λαμβάνει υπόψη τις παραμέτρους του μηχανισμού και των χαρακτηριστικών του και επιτρέπει την αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αξιολογήσεις εμπειρογνομόνων, διαμορφώθηκαν τέσσερις ομάδες δεικτών σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των μέσων παροχής κινήτρων προσωπικού: υλικό (φυσιολογικές ανάγκες), επαγγελματική (ανάγκες αναγνώρισης), κοινωνική (κοινωνική προστασία), οργανωτική (ανάγκες αυτοελέγχου).

Οι δείκτες της ομάδας επαγγελματικών κινήτρων μέσω της ανάλυσης εμπειρογνομόνων είναι: το μερίδιο των δαπανών κατάρτισης στα συνολικά έξοδα προσωπικού, το μερίδιο του κόστους της κατάρτισης νέων επαγγελματιών στα συνολικά έξοδα, το μερίδιο του προσωπικού από το αποθεματικό της επιχείρησης, το μερίδιο του ποσού του προγράμματος υποτροφιών στα συνολικά έξοδα προσωπικού. Οι δείκτες των κοινωνικών κινήτρων περιλαμβάνουν: το μερίδιο των δαπανών ζωής, ασφάλισης υγείας, την ιατρική περίθαλψη, το μερίδιο των δαπανών για την παροχή

αξιοπρεπών συνθηκών διαβίωσης (αντιστάθμιση του κόστους στέγασης, παροχή δανείου χωρίς τόκο για την αγορά κατοικίας, παροχή αυτοκινήτων για χρήση κ.λπ.), το μερίδιο των παροχών σε χρήμα σε κοινωνικά μη προστατευόμενα άτομα στις συνολικές κοινωνικές δαπάνες. Οι δείκτες οργανωτικών κινήτρων αποτελούνται από: το μερίδιο του μέσου μισθού προσωπικού που ασχολείται με την καινοτομία στην επιχείρηση, με το συνολικό κόστος μισθοδοσίας, το λόγο του αριθμού του διευθυντικού προσωπικού προς το συνολικό αριθμό του προσωπικού, το επίπεδο της εισαγωγής σύγχρονων μέσων εργασίας, των τεχνολογιών της πληροφορίας στην επιχείρηση, το λόγο του χρόνου χρήσης των σύγχρονων εργατικών μέσων, της πληροφορικής (εξοπλισμού γραφείου, των τεχνολογιών του Διαδικτύου) στην εργασία και του συνολικού χρόνου λειτουργίας του προσωπικού.

Η ολοκληρωμένη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για στρατηγικό και τακτικό σχεδιασμό κινήτρων για το προσωπικό της επιχείρησης, γεγονός που θα έχει αντίκτυπο στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας (Hilorme et al, 2018) και μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς

Ο συνδυασμός της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού σε συνδυασμό με την απόδοση προτάθηκε από τους Petridis et al (2019), οι οποίοι παρουσίασαν μια προέκταση της εργασίας των Seol και Sarkis (2005), εξετάζοντας επιπλέον κριτήρια, και εφαρμόζοντας τη μεθοδολογία TOPSIS για τα πολλαπλά χαρακτηριστικά, συμπεριφορικά και γνωστικά για την επιλογή εσωτερικών ελεγκτών. Η συμβολή του προτεινόμενου πλαισίου είναι τριπλή. Πρώτον, τα σενάρια εξετάζονται για πολλαπλούς συνδυασμούς βάρους σε κάθε πτυχή (γνωστικές και συμπεριφορικές) βάσει των οποίων ταξινομούνται οι εσωτερικοί ελεγκτές. Σε συνδυασμό με τη βαθμολογία κάθε εσωτερικού ελεγκτή σε κάθε κριτήριο, οι διαφορετικές σταθμίσεις οδηγούν σε διαφορετική κατάταξη των εσωτερικών ελεγκτών, παρέχοντας καλύτερη διάκριση μεταξύ των κατάλληλων υποψηφίων προς απασχόληση, των υποψηφίων, με δυνατότητα απασχόλησης και των μη κατάλληλων υποψηφίων. Δεύτερον, προτείνεται μια βαθμολογία λαμβάνοντας υπόψη τις επιδόσεις των υποψηφίων. Τέλος, για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ υψηλής απόδοσης και βέλτιστων βαρών των γνωστικών και συμπεριφορικών δεξιοτήτων των υποψηφίων, εφαρμόζεται ένα μη γραμμικό μοντέλο προγραμματισμού. Η προτεινόμενη προσέγγιση είναι ένα πλαίσιο για την επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών το οποίο συσχετίζει τις δεξιότητες των υποψηφίων με την αναμενόμενη απόδοσή τους. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί

ότι παρά το γεγονός ότι η παρουσιαζόμενη περιπτωσιολογική μελέτη αναφέρεται σε εσωτερικούς ελεγκτές, η προτεινόμενη προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε πρόβλημα επιλογής των εργαζομένων (Petridis et al, 2019).

Τέλος, πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM), οι αξιολογήσεις έχουν έναν αμφιλεγόμενο ρόλο (Guion & Highhouse, 2011). Οι οργανισμοί βασίζονται σε αυτές για να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή, την προώθηση και τη διαχείριση των επιδόσεων (De Kock et al, 2018). Ως εκ τούτου, είναι εύκολο να καταλάβουμε γιατί έχει καταβληθεί τόση προσπάθεια για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν τους άλλους (Denisi & Murphy, 2017, Schleicher et. 2018) όπως επίσης και στην αναγνώριση των χαρακτηριστικών του «καλού αξιολογητή».

Από τη σύνοψη της βιβλιογραφίας, (De Kock et al, 2018), τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι γνωσιακοί παράγοντες των αξιολογητών εμφανίζουν ισχυρότερη και πιο συνεπή σχέση με την ακρίβεια αξιολόγησης, ενώ ασθενέστερη είναι η σχέση με την προσωπικότητα. Η κοινωνική νοημοσύνη, όπως η λογική της διάθεσης (σύνθετη κατανόηση των χαρακτηριστικών, συμπεριφορές και η πιθανότητα να εκδήλωσης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών σε συγκεκριμένες καταστάσεις) βοηθήσουν στην κατανόηση του τι κάνει έναν αξιολογητή ακριβή. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υπογραμμίζει την έλλειψη έρευνας σχετικά με το πλαίσιο HRM (ρύθμιση επιλογής έναντι απόδοσης) και το κίνητρο των αξιολογητών να στρεβλώνουν τις αξιολογήσεις.

3. Ο εξωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της ελεγκτικής με επίκεντρο τον εξωτερικό και ιδιαιτέρως το φορολογικό έλεγχο στην Ελλάδα. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους εξωτερικούς ελεγκτές του φορολογικού συστήματος, στα προσόντα και τις ικανότητές τους καθώς και στους τρόπους αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Εξωτερικός έλεγχος

Η Ελεγκτική αποτελεί κλάδο της οικονομικής των επιχειρήσεων που πραγματεύεται τις αρχές, τους κανόνες και τις προϋποθέσεις για την διενέργεια ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Ο έλεγχος είναι αναγκαίος και θεωρείται το απαραίτητο συμπλήρωμα κάθε διαχείρισης. Το περιεχόμενο της ελεγκτικής περιλαμβάνει τρεις βασικές ενότητες:

- το αντικείμενο του ελέγχου (τι και για ποιόν σκοπό ελέγχεται),
- το υποκείμενο του ελέγχου (ποια είναι τα αρμόδια πρόσωπα για να διενεργούν τον έλεγχο) και
- τις ελεγκτικές διαδικασίες (διαδικασίες που τηρούνται για την διεξαγωγή του ελέγχου).

Υπάρχουν αρκετά είδη ελέγχου, ωστόσο όταν το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο, ο έλεγχος διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

- Εσωτερικός είναι ο έλεγχος που διενεργείται από πρόσωπο που είναι συνήθως υπάλληλος της επιχείρησης, ενταγμένος στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.
- Εξωτερικός είναι ο έλεγχος που διενεργείται από ανεξάρτητα προς την επιχείρηση πρόσωπα, με τα προβλεπόμενα από την νομοθεσία επαγγελματικά προσόντα.

Ειδικότερα, ως εξωτερικός έλεγχος, ορίζεται αυτός που διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές, επαγγελματίες με ανεπίληπτο ήθος, ακέραιο χαρακτήρα, άρτια επιστημονική κατάρτιση και ελεγκτική εμπειρία. Μεταξύ εξωτερικού ελεγκτή και επιχείρησης δεν υπάρχει καμία σχέση εξάρτησης και για τον λόγο αυτό το πόρισμα του εξωτερικού ελεγκτή, θεωρείται κατά τεκμήριο αντικειμενικό.

Αντικείμενο του εξωτερικού ελέγχου είναι κατά κύριο λόγο οι οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα η έκφραση γνώμης για το κατά πόσο οι οικονομικές καταστάσεις συντάχθηκαν σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες αρχές και λογιστικά πρότυπα.

Αυτή η έκφραση γνώμης αποκτά μεγάλη χρησιμότητα για τους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων για τους ακόλουθους λόγους:

- Το πόρισμα του ελέγχου είναι όπως προαναφέραμε, κατά τεκμήριο αντικειμενικό (επομένως οι οικονομικές καταστάσεις που συνοδεύει το πιστοποιητικό, χαρακτηρίζονται από κύρος και αξιοπιστία).
- Κατά τον έλεγχο αποκαλύπτονται ή καταστέλλονται ακούσια ή εκούσια σφάλματα, καταχρήσεις, απάτες κλπ.
- Βεβαιώνεται η ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων και επομένως αποκαλύπτεται η πραγματική θέση της επιχείρησης (απαραίτητο στοιχείο για τις αποφάσεις της διοίκησης και των μετόχων, για το μέλλον της επιχείρησης).
- Βεβαιώνεται η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης (οι τρίτοι μπορούν να στηρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις, για να διαπιστώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις που δημιουργεί).

Η ανάγκη για ομοιόμορφη αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων που πραγματεύεται ο εξωτερικός έλεγχος, οδήγησε στην καθιέρωση συγκεκριμένων αρχών και κανόνων που πρέπει να εφαρμόζονται κατά την διενέργεια των ελέγχων. Τα ελεγκτικά πρότυπα, αναπτύσσονται σε τέσσερις βασικές ενότητες και συγκεκριμένα στα :

- Βασικά πρότυπα (αντικειμενικός σκοπός ελέγχου, προσόντα ελεγκτή, ευθύνες, δικαιώματα και υποχρεώσεις που απορρέουν από τον έλεγχο που αναλαμβάνει , η στάση που τηρεί κατά τη διενέργεια του ελέγχου και κατά την έκφραση της γνώμης του).
- Πρότυπα Καλής Εκτέλεσης (το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο ενεργεί κατά την εκτέλεση του έργου, η τεχνική του ελέγχου).
- Πρότυπα εκθέσεων (ο τρόπος σύνταξης των αναφορών, ώστε να είναι ομοιόμορφες ως προς τη βασική δομή).
- Πρότυπα επαγγελματικής Δεοντολογίας (θέματα διασφάλισης της ποιότητας και της διαφάνειας των παρεχόμενων υπηρεσιών, κανόνες εξασφάλισης ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας, εχεμύθειας, ποιοτικής εργασίας).

Το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου (ΔΠΕ) ασχολείται με τις γενικές ευθύνες του ανεξάρτητου ελεγκτή όταν διενεργεί ένα έλεγχο οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα ΔΠΕ. Ειδικότερα, παραθέτει τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς του ανεξάρτητου ελεγκτή και εξηγεί τη φύση και το πεδίο ενός ελέγχου σχεδιασμένου να επιτρέπει στον ανεξάρτητο ελεγκτή να επιτυγχάνει αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς. Εξηγεί επίσης το πεδίο, την ισχύ και τη δομή των ΔΠΕ, και περιλαμβάνει απαιτήσεις για τη θέσπιση των γενικών ευθυνών του ανεξάρτητου ελεγκτή που εφαρμόζονται σε όλους τους ελέγχους, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης να συμμορφώνεται με τα ΔΠΕ.

Οι γενικοί στόχοι του ελεγκτή κατά τη διεξαγωγή ενός ελέγχου οικονομικών καταστάσεων είναι οι εξής:

- (α) Να αποκτήσει εύλογη διασφάλιση για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις ως σύνολο είναι απαλλαγμένες από ουσιώδες σφάλμα είτε οφείλεται σε απάτη ή σε λάθος, καθιστώντας έτσι τον ελεγκτή ικανό να εκφράσει μια γνώμη για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις έχουν καταρτισθεί από κάθε ουσιώδη άποψη, σύμφωνα με ένα εφαρμοστέο πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς, και
- (β) Να υποβάλει έκθεση επί των οικονομικών καταστάσεων, και να προβεί σε κοινοποιήσεις, όπως απαιτείται από τα ΔΠΕ, βάσει των ευρημάτων των εργασιών του.

Στο πλαίσιο άσκησης των ελεγκτικών καθηκόντων καθιερώνονται συγκεκριμένες απαιτήσεις δεοντολογίας που σχετίζονται με τον έλεγχο οικονομικών καταστάσεων. Ειδικότερα, ο ελεγκτής πρέπει να συμμορφώνεται με τις σχετικές απαιτήσεις δεοντολογίας που σχετίζονται με τις αναθέσεις ελέγχου οικονομικών καταστάσεων συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν στην ανεξαρτησία. Επίσης, ο ελεγκτής πρέπει να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί έναν έλεγχο με επαγγελματικό σκεπτικισμό, αναγνωρίζοντας ότι μπορεί να υπάρχουν περιστάσεις που κάνουν τις οικονομικές καταστάσεις να είναι ουσιωδώς εσφαλμένες. Σημαντικό επίσης είναι να μεριμνά ώστε να μειώνει στο ελάχιστο τον ελεγκτικό κίνδυνο, συλλέγοντας επαρκή και κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια. Τέλος, ο ελεγκτής πρέπει να ασκεί επαγγελματική κρίση κατά το σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός ελέγχου οικονομικών καταστάσεων και να εξάγει λογικά συμπεράσματα που θα αποτελέσουν τη βάση για τη γνώμη του ελεγκτή.

Φορολογικός έλεγχος

Στο επόμενο στάδιο του εξωτερικού ελέγχου, μετά τους ορκωτούς λογιστές, διακρίνουμε το πεδίο του φορολογικού ελέγχου. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο τύπου εξωτερικού ελέγχου είναι πως οι φορολογικοί ελεγκτές ελέγχουν τις οικονομικές καταστάσεις εστιάζοντας στην τήρηση της προβλεπόμενης νομοθεσίας και με γνώμονα τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος.

Τα είδη του φορολογικού ελέγχου στην Ελλάδα προβλέπονται από τις διατάξεις του Ν. 4174/2013:

Η Φορολογική Διοίκηση έχει την εξουσία να επαληθεύει, να ελέγχει και να διασταυρώνει την εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων εκ μέρους του φορολογούμενου, την ακρίβεια των φορολογικών δηλώσεων που υποβάλλονται σε αυτήν και να επιβεβαιώνει τον υπολογισμό και την καταβολή του οφειλόμενου φόρου, διενεργώντας έλεγχο σε έγγραφα, λογιστικά στοιχεία και στοιχεία γνωστοποιήσεων και παρόμοιες πληροφορίες, θέτοντας ερωτήσεις στον φορολογούμενο και σε τρίτα πρόσωπα, ερευνώντας εγκαταστάσεις και μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται για τη διενέργεια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τις διαδικασίες και χρησιμοποιώντας μεθόδους που προβλέπονται στον Κώδικα.

Ο έλεγχος εκπλήρωσης των φορολογικών υποχρεώσεων του φορολογούμενου που διενεργείται από τη Φορολογική Διοίκηση είναι δυνατόν να έχει τη μορφή φορολογικού ελέγχου από τα γραφεία της Φορολογικής Διοίκησης ή επιτόπιου φορολογικού ελέγχου:

α) Η Φορολογική Διοίκηση μπορεί να διενεργεί φορολογικό έλεγχο από τα γραφεία της με βάση τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, δηλώσεις και λοιπά έγγραφα που υποβάλλει ο φορολογούμενος, καθώς και έγγραφα και πληροφορίες που έχει στην κατοχή της ή με βάση τα βιβλία και λογιστικά αρχεία που προσκομίζονται από τον φορολογούμενο, κατόπιν σχετικού εγγράφου της Φορολογικής Διοίκησης.

β) Η απόφαση της Φορολογικής Διοίκησης για τη διενέργεια πλήρους επιτόπιου φορολογικού ελέγχου πρέπει να κοινοποιείται στο φορολογούμενο με προηγούμενη έγγραφη ειδοποίηση. Κάθε άλλος επιτόπιος φορολογικός έλεγχος είναι δυνατόν να διενεργείται χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση. Με πράξη του Διοικητή είναι δυνατόν να διενεργείται πλήρης επιτόπιος φορολογικός έλεγχος χωρίς προηγούμενη

ειδοποίηση, σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν ενδείξεις ότι έχει διαπραχθεί φοροδιαφυγή. Ο Διοικητής δύναται με απόφασή του να ορίζει λεπτομέρειες για την εφαρμογή της παρούσης περίπτωσης. Τέλος, ο Διοικητής μπορεί με απόφασή του να ορίζει ειδικό τρόπο διενέργειας των ελέγχων, ενδεδειγμένες ελεγκτικές επαληθεύσεις, για ορισμένες ή και για όλες τις κατηγορίες των υπόχρεων, ανάλογα και με το αντικείμενο δραστηριότητας και το ύψος των οικονομικών δεδομένων, διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται κατά τον έλεγχο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο αυτό, καθώς και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Στην Ελλάδα το αρμόδιο όργανο για την άσκηση φορολογικού ελέγχου είναι η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, η οποία συστάθηκε με τον Ν. 4389/2016. Αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της.

Η Αρχή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης των δημοσίων εσόδων και της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας για την είσπραξή τους.
- Τη λήψη και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της, στους τομείς της καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φορολογικής απάτης και της παραοικονομίας, της εφαρμογής των διατάξεων της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας, της βεβαίωσης και είσπραξης και της βελτίωσης της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων
- Την έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων, που αφορούν εν γένει στην ερμηνεία και στην εφαρμογή των διατάξεων της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας, η οποία σχετίζεται με τους τομείς αρμοδιότητάς της.
- Την έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών, ατομικών διοικητικών πράξεων και λοιπών διοικητικών εγγράφων, που αφορούν σε θέματα οργάνωσης υπηρεσιών και διαχείρισης των πάσης φύσεως πόρων της.
- Τη λήψη και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας, του περιβάλλοντος και των συμφερόντων των καταναλωτών, καθώς και για τη συμβολή στην υγιή λειτουργία της αγοράς, στην ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας της χημικής βιομηχανίας και την παροχή σχετικής επιστημονικής υποστήριξης σε δικαστικές, αστυνομικές και λοιπές κρατικές Αρχές και υπηρεσίες.

- Το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των δράσεων όλων των υπηρεσιών της και την κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.
- Την κατάρτιση των επιμέρους επιχειρησιακών σχεδίων φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών ελέγχων αρμοδιότητάς της και τον προγραμματισμό ελέγχων για τη διαπίστωση της εφαρμογής της φορολογικής, τελωνειακής και λοιπής νομοθεσίας αρμοδιότητάς της. Επίσης, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των αιτημάτων ελέγχου που υποβάλλονται από άλλους φορείς.
- Τον εντοπισμό φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παραεμπορίου και παραοικονομίας και τον καταλογισμό της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης.
- Τον εντοπισμό φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρησης της νομιμότητας, που τυχόν παρατηρούνται στη λειτουργία και στη δράση των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της.
- Την εποπτεία και το συντονισμό των ελεγκτικών φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτήν, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της δράσης τους σε σχέση με την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί με βάση τον επιχειρησιακό σχεδιασμό ελέγχων και τα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης που έχει καταρτίσει η Αρχή,
- Την εισήγηση νομοθετικών διατάξεων και μέτρων για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης και την υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της εισπραξιμότητας των δημοσίων εσόδων.
- Τη διατύπωση απλής γνώμης για σχέδια νόμων, που ρυθμίζουν ζητήματα εμπύκτοντα στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.
- Το συντονισμό και τη συνεργασία με άλλους φορείς και αρχές στα πλαίσια της άσκησης των ανωτέρω αρμοδιοτήτων.
- Την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού των δαπανών της.
- Την κατάρτιση και εκτέλεση προγράμματος προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών της, εξαιρουμένης της προμήθειας κεντρικού

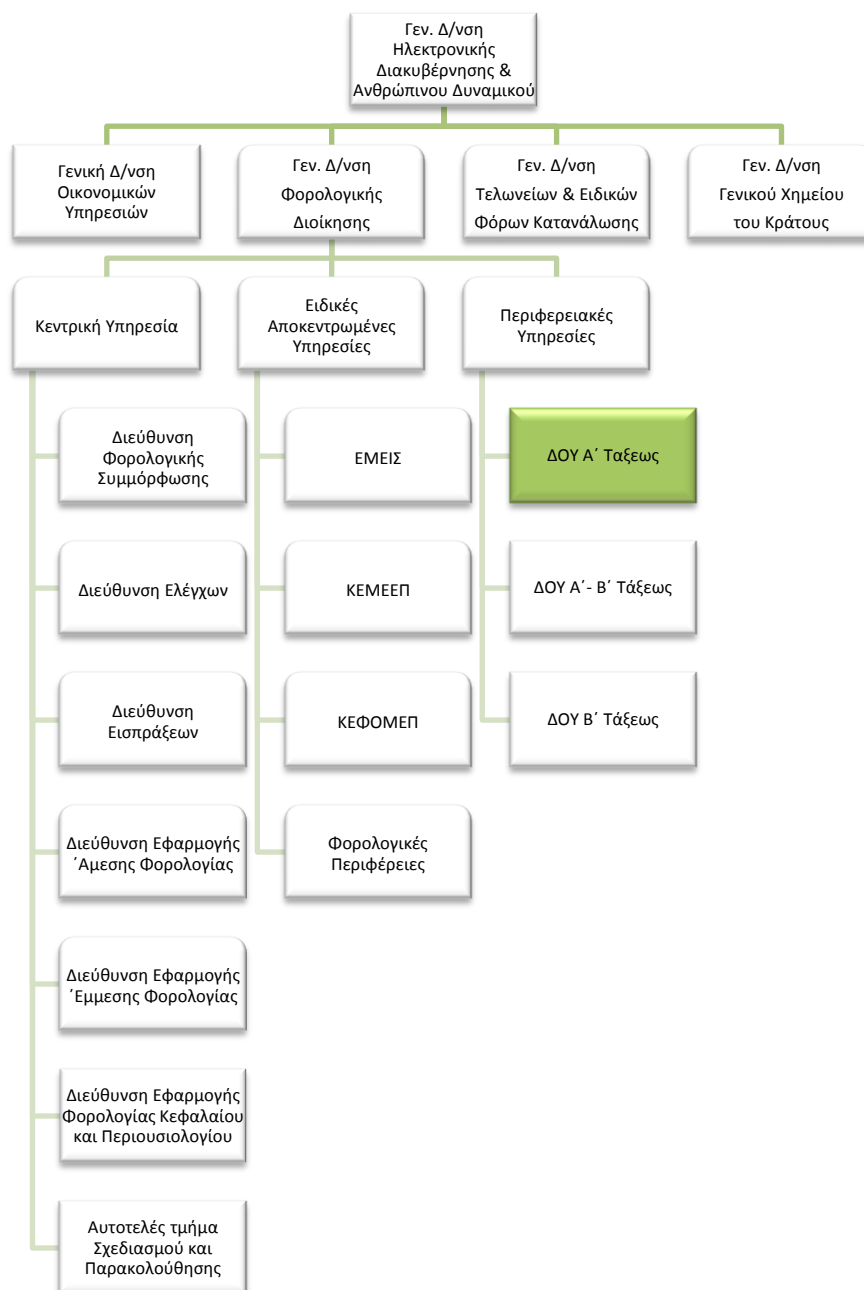
εξοπλισμού πληροφορικής και του συστημικού λογισμικού πληροφορικής, που απαιτείται για τη χρήση του, η οποία εκτελείται από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών, σύμφωνα με τις διαδικασίες, που περιγράφονται στην εκάστοτε ισχύουσα Συμφωνία Επιπέδου Εξυπηρέτησης.

- Την κατάρτιση συμβάσεων για τα έργα της Αρχής.
- Την εποπτεία των φορέων, που λειτουργούν στην Αρχή και τη διαχείριση, παρακολούθηση και αξιοποίηση των ειδικών λογαριασμών, οι οποίοι αφορούν στην Αρχή ή λειτουργίες αυτής.
- Την ανάπτυξη, επικαιροποίηση, συντήρηση, λειτουργία και χρήση του λογισμικού εφαρμογών των πληροφοριακών συστημάτων ή την προμήθειά του, που είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της και την ασφάλεια και διαχείριση των δεδομένων που προέρχονται από τις δραστηριότητές της, όπως ιδίως λογισμικού εφαρμογών που υποστηρίζουν τις κύριες αρμοδιότητες των Φορολογικών και των Τελωνειακών υπηρεσιών και του Γενικού Χημείου του Κράτους.
- Την παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.
- Τον καθορισμό της τεχνολογικής στρατηγικής της, ως προς το σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών και των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Από το οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ προκύπτει πως οι αρμοδιότητες του φορολογικού ελέγχου εντάσσονται στην Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης.

Ο ρόλος της διεύθυνσης αυτής είναι να συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση και διασφάλιση του πλαισίου φορολογικής πολιτικής και της κοινοτικής και εθνικής νομοθεσίας για φορολογικά θέματα, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και τον εντοπισμό, την καταπολέμηση και την τιμωρία της φοροαποφυγής και της φοροδιαφυγής.

Μεταξύ των ειδικών αποκεντρωμένων Υπηρεσιών που εποπτεύει η διεύθυνση συγκαταλέγονται οι κάτωθι (Εικόνα 1):



Εικόνα 1: Οργανόγραμμα της ΑΑΔΕ

- **Φορολογικές Περιφέρειες**
- **Ε.Μ.ΕΙ.Σ.**

Η Επιχειρησιακή Μονάδα Είσπραξης (Ε.Μ.ΕΙ.Σ.), Ειδική Αποκεντρωμένη Υπηρεσία, επιπέδου Διεύθυνσης της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης, συστήθηκε και διαρθρώθηκε με τις διατάξεις της περίπτωσης ΣΤ' της παραγράφου 2 του άρθρου 55 του ν. 4002/2011 (Α'180), όπως τροποποιήθηκαν με τις διατάξεις της

παραγράφου 1 του άρθρου 19 του ν. 4223/2013 (Α' 287), οι αρμοδιότητες της καθορίστηκαν και εξειδικεύθηκαν με την αριθμ. Δ6Α 1161279 ΕΞ 2011/25.11.2011 (Β'2860) απόφαση του Υπουργού Οικονομικών και έχει έδρα τον νομό Αττικής.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Επιχειρησιακής Μονάδας Είσπραξης είναι οι ακόλουθοι:

(α) Η είσπραξη των οφειλών, οπουδήποτε στην επικράτεια, που καθορίζονται ως ιδιαίτερα σημαντικού ύψους, όπως οι οφειλές και οι οφειλέτες καθορίζονται και ανακαθορίζονται, με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.).

(β) Η επιδίωξη της είσπραξης των οφειλών, οπουδήποτε στην επικράτεια, με την λήψη στοχευμένων μέτρων για οφειλές και οφειλέτες που καθορίζονται, αρμοδίως, με συγκεκριμένα κριτήρια

- **ΚΕΜΕΕΠ**

Συστάθηκε με το άρθρο 34 του Ν. 4141/2013 από την μετονομασία της Δ.Ο.Υ. Μεγάλων Επιχειρήσεων (παρ. 6 του άρθρου 5 του ν. 4002/2011/Α' 180) η οποία μετατρέπεται σε ειδική αποκεντρωμένη υπηρεσία φορολογικού ελέγχου, που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Ελέγχων και Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων, μετονομάζεται σε «Κέντρο Ελέγχου Μεγάλων Επιχειρήσεων (Κ.Ε.ΜΕ.ΕΠ.)», έχει έδρα στο Δήμο Αθηναίων και η κατά τόπον αρμοδιότητά του εκτείνεται σε όλη την Επικράτεια.

Το Κέντρο του προηγούμενου εδαφίου έχει τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 2343/1995 (Α' 211) και της παρ. 4 του άρθρου 1 του π.δ. 280/1997 (Α' 203), όπως ισχύουν και τις αρμοδιότητες της βεβαίωσης και της αναγκαστικής είσπραξης εσόδων που αφορούν στις μεγάλες επιχειρήσεις όλης της Επικράτειας, για τα έσοδα που προέρχονται από τους ελέγχους της υπηρεσίας αυτής. Ως προς τον έλεγχο, το Κ.Ε. ΜΕ.ΕΠ. έχει αρμοδιότητα τακτικού (οριστικού) φορολογικού ελέγχου, σε:

α) Φορολογουμένους, γενικά, με ετήσια ακαθάριστα έσοδα άνω των είκοσι πέντε εκατομμυρίων (25.000.000) ευρώ.

β) Συνδεδεμένες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το ύψος των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων τους ή σε μητρικές επιχειρήσεις των συνδεδεμένων επιχειρήσεων που υποχρεούνται να καταρτίζουν ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 90 του κ.ν. 2190/1920, ανεξάρτητα από τη διαχειριστική περίοδο που αφορούν και το ύψος των ακαθάριστων εσόδων τους.

γ) Επιχειρήσεις που προήλθαν από οποιονδήποτε μετασχηματισμό, καθώς και των πριν το μετασχηματισμό επιχειρήσεων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις καθορίζονται ή ανακαθορίζονται, με αποφάσεις του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

- **ΚΕΦΟΜΕΠ**

Συστάθηκε με το άρθρο 34 του Ν. 4141/2013 η ειδική αποκεντρωμένη υπηρεσία φορολογικού ελέγχου επιπέδου Διεύθυνσης, με τίτλο «Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ. ΜΕ.Π.)», η οποία υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Ελέγχων και Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων, έχει έδρα στο Δήμο Αθηναίων και η κατά τόπον αρμοδιότητά του εκτείνεται σε όλη την Επικράτεια. Στο Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου μεταφέρονται οι κατωτέρω αρμοδιότητες για τους φορολογουμένους μεγάλου πλούτου όλης της Επικράτειας:

α) Οι αρμοδιότητες που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 2343/1995 (Α΄ 211), όπως ισχύει, και της παρ. 4 του άρθρου 1 του π.δ. 280/1997 (Α΄203), όπως ισχύουν. Κατά την έναρξη λειτουργίας του το Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π. ήταν αρμόδιο για τον έλεγχο των υποθέσεων που προβλέπονται από την απόφαση του Υπουργού Οικονομικών 1039/2012 (Β΄342), όπως ισχύει μετά από την τροποποίησή της με την όμοια απόφαση 1202/2012 (Β΄3007), των υποθέσεων που έχουν ανατεθεί στο ΔΕΚ Αθηνών με την απόφαση του Υπουργού Οικονομικών αριθ. ΔΕΛ Α 1139975 ΕΞ 2012/10.10.2012 (Β΄ 2756), καθώς και των αλλοδαπών εταιρειών εκμετάλλευσης ακινήτων, για τις οποίες δεν προκύπτει το φυσικό πρόσωπο ή των ημεδαπών εταιρειών εκμετάλλευσης ακινήτων, στις οποίες συμμετέχει αλλοδαπή εταιρεία χωρίς να εμφανίζεται το φυσικό πρόσωπο.

β) Οι αρμοδιότητες που αφορούν στη βεβαίωση και στην αναγκαστική είσπραξη για τα έσοδα που προέρχονται από ενέργειες του Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π., για τους

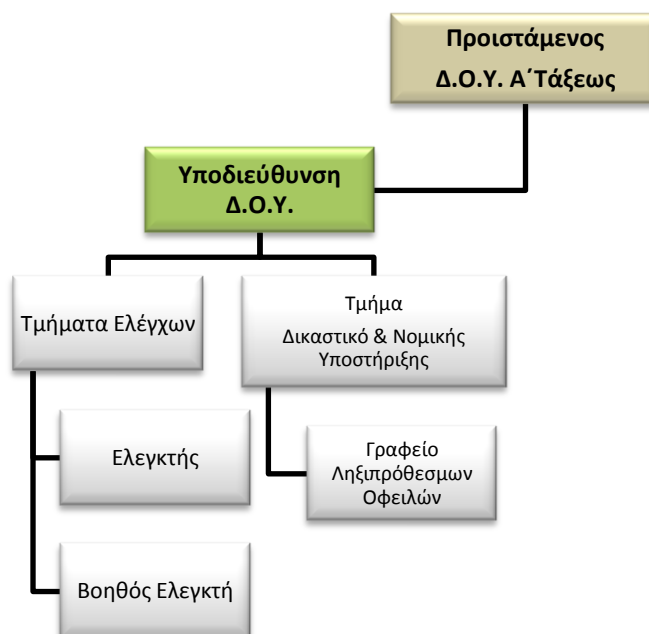
φορολογουμένους μεγάλου πλούτου. Οι φορολογούμενοι μεγάλου πλούτου καθορίζονται ή ανακαθορίζονται, με αποφάσεις του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Επίσης η ΓΔΦΔ εποπτεύει τις Περιφερειακές Υπηρεσίες:

- ΔΟΥ Α΄ Τάξεως
- ΔΟΥ Α΄ - Β΄ Τάξεως
- ΔΟΥ Β΄ Τάξεως

Στελέχωση Υπηρεσιών Φορολογικού Ελέγχου

Αναφορικά με τον έλεγχο, στις Δ.Ο.Υ. Α Τάξης υπάρχουν τμήματα ελέγχου τα οποία διοικούνται από τους Προϊσταμένους Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως. Ο Προϊστάμενος του Τμήματος Ελέγχου μιας Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως είναι άμεσος προϊστάμενος των ελεγκτών και βοηθών ελεγκτών της Δ.Ο.Υ.. Το οργανόγραμμα των τμημάτων ελέγχου των Δ.Ο.Υ. Α τάξης παρουσιάζεται στην εικόνα 2.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα των τμημάτων ελέγχου των Δ.Ο.Υ. Α τάξης

Ο ρόλος του Προϊσταμένου των Τμημάτων Ελέγχου στις Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως είναι, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Υποδιεύθυνσης της Δ.Ο.Υ., να διασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό των διαδικασιών και τη εφαρμογή βέλτιστων και διαφανών πρακτικών στη διενέργεια φορολογικών ελέγχων σε επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, κατά το λόγο αρμοδιότητας της Δ.Ο.Υ. και σύμφωνα με τις κείμενες φορολογικές διατάξεις.

Ειδικότερα:

- Καθορίζει και επιβλέπει τη διαδικασία παρακολούθησης, υλοποίησης και αξιολόγησης των στόχων του Τμήματος και διασφαλίζει την έγκαιρη επίτευξή τους, μέσω της ενεργής εποπτείας των υφισταμένων, την παροχή κατευθύνσεων για την επίλυση θεμάτων και την υποβολή αναφορών στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης.
- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης της Δ.Ο.Υ., σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προϊσταμένου της Υποδιεύθυνσης.
- Διοικεί το τμήμα κατά τρόπο ώστε να εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του μέσω της καθημερινής συνεργασίας με τους υπαλλήλους καθώς και μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Πιο αναλυτικά τα καθήκοντα του προϊσταμένου περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Αναθέτει τις οριζόμενες από την Διεύθυνση Ελέγχων, εντολές ελέγχου στους ελεγκτές του Τμήματος σύμφωνα με τις υπηρεσιακές ανάγκες.
- Συντονίζει τους ελεγκτές για την αποτελεσματική και αποδοτική διενέργεια όλων των τύπων ελέγχου, με την ορθή και ποιοτική εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου, σύμφωνα με τα προγράμματα που έχουν αναπτυχθεί από την Διεύθυνση Ελέγχων και είναι υπεύθυνος για την έγκριση των εκθέσεων ελέγχου.
- Παρακολουθεί και προωθεί ενεργά την επίτευξη της στόχευσης των ελέγχων ανά τύπο ελέγχου, που έχουν τεθεί από την Διεύθυνση Ελέγχων.
- Συντονίζει και επιβλέπει την τήρηση των ελεγκτικών προτύπων που έχουν εκπονηθεί από τη Διεύθυνση Ελέγχων και την εφαρμογή σύγχρονων βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών ελέγχου που έχουν τεθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης.

- Συντονίζει και επιβλέπει τη διενέργεια Μερικών Επιτόπιων Ελέγχων.
- Επιβλέπει τις ενέργειες και συντονίζει της διαδικασίες σε θέματα ελέγχου έναρξης – μεταβολής ή εκπρόθεσμης διακοπής επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Επικοινωνεί ο ίδιος προσωπικά αλλά και μεριμνά για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των φορολογουμένων για την επίλυση θεμάτων αρμοδιότητας του τμήματος.
- Μεριμνά ιδιαίτερα, για αποτελεσματική καθοδήγηση και επαγγελματική ανέλιξη των βοηθών ελεγκτών παρακολουθώντας την απόδοσή τους μέσα από προσωπικό πλάνο ανάπτυξης.
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος, σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία του Τμήματος.
- Επικοινωνεί: α) με φορολογούμενους προσωπικά, σε περιπτώσεις που ανακύπτουν ζητήματα αυξημένης δυσκολίας, β) σε συχνή βάση με τους Προϊσταμένους και με Επιτελικά Στελέχη των Γενικών Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. για θέματα σχετικά με το έργο του Τμήματος, γ) τακτικά με τρίτους φορείς εντός και εκτός Α.Α.Δ.Ε, με σκοπό τη συλλογή, τη διασταύρωση, την ανάλυση και την ανταλλαγή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων.

Για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του ο προϊστάμενος αξιοποιεί τους κάτωθι πόρους/εργαλεία:

- Αξιοποιεί σε τακτική βάση τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων της Α.Α.Δ.Ε.
- Αξιοποιεί εφαρμογές όπως το TAXIS και το ELENXIS.

Η συγκεκριμένη θέση εργασίας χαρακτηρίζεται από συναισθηματικό φόρτο και αρκετές πειστικές χρονικές προθεσμίες (εποπτεία ελέγχων, παραγραφές, επαφή με φορολογουμένους).

Τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα καθορίζονται από το άρθρο 26 του ν. 4389/16 και τον Οργανισμό της ΑΑΔΕ και περιλαμβάνουν επιθυμητή εμπειρία με θητεία (1) ετών σε θέση ευθύνης πρ/νου αντίστοιχου τμήματος ή θητεία (2) ετών σε θέση ευθύνης πρ/νου τμήματος αντίστοιχης οργανικής μονάδας ή προϋπηρεσία (3)

ετών στο αντίστοιχο τμήμα και ενδελεχή γνώση και κατανόηση των αντικειμένων και της σχετικής νομοθεσίας. Επίσης, λοιπά επιθυμητά προσόντα για την θέση αυτή αποτελούν το συναφές πτυχίο ΑΕΙ-ΑΤΕΙ (κατά προτίμηση πχ Νομικής, Οικονομικών, ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων ΑΕΙ-ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης), ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών σε συναφές προς τη Διεύθυνση αντικείμενο, η καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (όπως αυτή ορίζεται από το Α.Σ.Ε.Π.), η επιθυμητή η γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου, η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, αυξημένες διοικητικές, επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, παρακίνησης και διαχείρισης απόδοσης.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος ο οποίος καταλαμβάνει τη θέση του προϊσταμένου τμήματος ελέγχου της Δ.Ο.Υ καθώς και το ικανοποιητικό επίπεδο αυτών παρουσιάζεται στην εικόνα 3.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Προϊστάμενος Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα				

Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον πελάτη (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Φορολογική νομοθεσία				
2. Φορολογικές διαδικασίες				
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης				
4. Φορολογικός Έλεγχος				
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

Εικόνα 3: Θέση εργασίας: Προϊστάμενος τμήματος ελέγχου

Ο υπάλληλος του Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως (Ελεγκτής) είναι υπεύθυνος για την διενέργεια φορολογικών ελέγχων σε επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, κατά το λόγο αρμοδιότητας της ΔΟΥ και σύμφωνα με τις κείμενες φορολογικές διατάξεις με σκοπό την αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής και της αύξησης των δημοσίων εσόδων.

Τα καθήκοντα του ελεγκτή περιλαμβάνουν τα κάτωθι:

- Διενεργεί κάθε είδους ελέγχους κατόπιν σχετικής εντολής που ανατίθεται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος τηρώντας τα ελεγκτικά πρότυπα που έχουν εκπονηθεί από τη Διεύθυνση Ελέγχων
- Διενεργεί αυτοψίες σχετικά με υποθέσεις κεφαλαίου Μελετά την σχετική υπόθεση και ερευνά τη σχετική νομοθεσία προσπαθώντας να εφαρμόσει τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες ελέγχου που έχουν τεθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης
- Καταγράφει τα ευρήματα που εντόπισε και συντάσσει την σχετική Έκθεση Ελέγχου
- Εκδίδει πράξεις προσδιορισμού φόρου
- Παρακολουθεί τη διαδικασία και μετά την επίδοση βεβαίωσης προσδιοριστικού φόρου
- Καταχωρεί όλα τα απαιτούμενα στοιχεία του ελέγχου της υπόθεσης στο σύστημα ELENXIS
- Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.
- Συμμετέχει στην σταδιακή επαγγελματική εξέλιξη των βοηθών ελεγκτών μεταφέροντας τους γνώσεις και εμπειρία στο πλαίσιο του προσωπικού πλάνου ανάπτυξής τους όπως έχει διαμορφωθεί από τον Προϊστάμενο.
- Συνεργάζεται με το Τμήμα Νομικής Υποστήριξης ιδιαίτερα σε θέματα ενδικοφανών προσφυγών αλλά και με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με επιτελικά στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας ή και με εκτός Α.Α.Δ.Ε. φορείς σε τακτική βάση.
- Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.

Επίσης, για την επίτευξη των καθηκόντων του ο ελεγκτής αξιοποιεί σε τακτική βάση τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων της Α.Α.Δ.Ε. (TAXIS, ELENXIS) με σκοπό την άντληση πληροφοριών και στοιχείων και κάνει χρήση υπηρεσιών διαδικτύου. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας χαρακτηρίζεται έντονο συναισθηματικό φόρτο και πιεστικά χρονικά περιθώρια (διενέργεια ελέγχων, αυτοψίες, παραγραφές).

Τα απαιτούμενα προσόντα και εμπειρία για την κάλυψη της θέσης του ελεγκτή περιλαμβάνουν:

- Την κατοχή Πτυχίου ΑΕΙ-ΑΤΕΙ

- Ενδελεχής γνώση και κατανόηση όλων των φορολογικών και ελεγκτικών αντικειμένων και της φορολογικής νομοθεσίας η οποία προϋποθέτει τουλάχιστον διετή εμπειρία στα αντικείμενα του Τμήματος
- ή απόφοιτος ΔΕ με ενδελεχή γνώση και κατανόηση θεμάτων Ελέγχου Βεβαίωσης και Αναγκαστικής Είσπραξης των Εσόδων του Κράτους, η οποία αποδεικνύεται από τουλάχιστον εξαετή εμπειρία σε σχετικά θέματα.
- Πτυχίο κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών, ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων ΑΕΙ-ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης
- Επιθυμητός ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής προς τα αντικείμενα της Δ.Ο.Υ. ή αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας

Το σύνολο των χαρακτηριστικών που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος ο οποίος καταλαμβάνει τη θέση του ελεγκτή καθώς και το ικανοποιητικό επίπεδο αυτών παρουσιάζεται στην εικόνα 4.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Ελεγκτής Δ.Ο.Υ				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				

3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον πελάτη (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Φορολογική νομοθεσία				
2. Φορολογικές διαδικασίες				
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης				
4. Φορολογικός Έλεγχος				
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

Εικόνα 4: Θέση εργασίας: Ελεγκτής ΔΟΥ

Ο υπάλληλος του Τμήματος Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Α΄ Τάξεως (Βοηθός Ελεγκτής) είναι υπεύθυνος για την διενέργεια φορολογικών ελέγχων σε επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα, κατά το λόγο αρμοδιότητας της Δ.Ο.Υ και σύμφωνα με τις κείμενες

φορολογικές διατάξεις με σκοπό την αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής και της αύξησης των δημοσίων εσόδων.

Αναλαμβάνοντας κατά κανόνα τις λιγότερο πολύπλοκες υποθέσεις αρμοδιότητας του Τμήματος:

- Διενεργεί ελέγχους κατόπιν σχετικής εντολής που ανατίθενται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος τηρώντας τα ελεγκτικά πρότυπα που έχουν εκπονηθεί από τη Διεύθυνση Ελέγχων
- Διενεργεί αυτοψίες σχετικά με υποθέσεις κεφαλαίου
- Μελετά την σχετική υπόθεση, ερευνά τη σχετική νομοθεσία προσπαθώντας να εφαρμόσει τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες ελέγχου που έχουν τεθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης
- Καταγράφει τα ευρήματα που εντόπισε και συντάσσει την σχετική Έκθεση Ελέγχου
- Εκδίδει πράξεις προσδιορισμού φόρου
- Παρακολουθεί τη διαδικασία και μετά την επίδοση βεβαίωσης προσδιοριστικού φόρου
- Καταχωρεί όλα τα απαιτούμενα στοιχεία του ελέγχου της υπόθεσης στο σύστημα ELENXIS
- Εξυπηρετεί και ενημερώνει τον φορολογούμενο και απαντά σε οποιαδήποτε απορία του σχετικά με την υπόθεσή του.
- Συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα Τμήματα της Δ.Ο.Υ και επικοινωνεί με επιτελικά στελέχη της Κεντρικής Υπηρεσίας σε τακτική βάση.
- Ενδέχεται να συμμετέχει σε συνεργεία για τη διενέργεια μερικών επιτόπιων ελέγχων κατ' εντολή του Προϊσταμένου της Δ.Ο.Υ.

Επίσης, για την επίτευξη των καθηκόντων του ο ελεγκτής αξιοποιεί σε τακτική βάση τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων της Α.Α.Δ.Ε. (TAXIS, ELENXIS) με σκοπό την άντληση πληροφοριών και στοιχείων και κάνει χρήση υπηρεσιών διαδικτύου. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας χαρακτηρίζεται έντονο συναισθηματικό φόρτο και πιεστικά χρονικά περιθώρια (διενέργεια ελέγχων, αυτοψίες, παραγραφές).

Τα απαιτούμενα προσόντα και εμπειρία για την κάλυψη της θέσης του ελεγκτή περιλαμβάνουν:

- Πτυχίο ΑΕΙ-ΑΤΕΙ ή απόφοιτος ΔΕ με τριετή σχετική εμπειρία
- Πτυχίο κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών, ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων ΑΕΙ-ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Σφαιρική γνώση και κατανόηση του φορολογικού αντικείμενου.
- Επιθυμητός ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής προς τα αντικείμενα της Δ.Ο.Υ. ή αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών που πρέπει να πληροί ο υπάλληλος ο οποίος καταλαμβάνει τη θέση του βοηθού ελεγκτή καθώς και το ικανοποιητικό επίπεδο αυτών παρουσιάζεται στην εικόνα 5.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Βοηθός Ελεγκτής Δ.Ο.Υ				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα				

Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον πελάτη (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Φορολογική νομοθεσία				
2. Φορολογικές διαδικασίες				
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης				
4. Φορολογικός Έλεγχος				
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

Εικόνα 5: Θέση εργασίας: Βοηθός Ελεγκτής ΔΟΥ

Αξιολόγηση Προσωπικού

Με την υπ' αριθμ. ΔΔΑΔ Ε 1191816 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. ορίστηκαν τα όργανα, τα κριτήρια και η Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016 (Α' 94). Ειδικότερα, με την ανωτέρω απόφαση του Διοικητή προβλέπονται τα ακόλουθα:

Στο Πρώτο Κεφάλαιο (άρθρο 1) δίνονται οι ορισμοί, ο σκοπός και το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης των υπαλλήλων.

- «Προφίλ Ικανοτήτων» Με τον όρο «Προφίλ Ικανοτήτων» ορίζεται το σύνολο των δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών που απαιτούνται για κάθε Θέση Εργασίας. Κάθε Περίγραμμα Θέσης Εργασίας συνοδεύεται από τις συγκεκριμένες ικανότητες και το ελάχιστο επίπεδο αυτών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση της εργασίας και αποτελούν το προφίλ ικανοτήτων αυτής.
- «Προϊστάμενοι» Με τον όρο «Προϊστάμενοι» ορίζονται οι υπάλληλοι που κατέχουν Θέση Ευθύνης ή ασκούν νομίμως καθήκοντα αυτής.
- «Στοχοθεσία» Με τον όρο «Στοχοθεσία» ορίζεται η διαδικασία εξειδίκευσης και ανάθεσης σε κάθε αξιολογούμενο των Επιχειρησιακών και Λειτουργικών Στόχων κάθε Οργανικής Μονάδας, για την αποτελεσματικότερη Διαχείριση της Απόδοσης των υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εκπλήρωσης της αποστολής της Α.Α.Δ.Ε.
- «Δείκτης Μέτρησης» Ως «Δείκτες Μέτρησης» ορίζονται οι Γενικοί και Ειδικοί δείκτες που καθορίζουν τον τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Οι Γενικοί διακρίνονται σε ποιοτικούς, ποσοτικούς, χρονικούς και κόστους, ενώ οι Ειδικοί αναλύονται και εξειδικεύονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες των επιμέρους στόχων.

Ο σκοπός της διαδικασίας καθορίζεται στο δεύτερο άρθρο της απόφασης. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης ορίζεται ως μια δομημένη διοικητική διαδικασία που αποβλέπει στην ανάπτυξη τόσο του υπαλλήλου όσο και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), μέσω καθορισμού σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής.

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης είναι μια ετήσια διαδικασία, αποτελούμενη από τέσσερα στάδια:

1. Προγραμματισμός - Στοχοθεσία

2. Αξιολόγηση Απόδοσης
3. Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης
4. Προσωπική Ανάπτυξη – Πορεία Σταδιοδρομίας

Το πεδίο εφαρμογής της Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης περιλαμβάνει τους τακτικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) που κατέχουν οργανικές ή προσωποπαγείς θέσεις ή υπηρετούν με απόσπαση και οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ανεξαρτήτως αν κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι.

Προγραμματισμός – Στοχοθεσία

Οι Στόχοι διακρίνονται σε Επιχειρησιακούς Στόχους, οι οποίοι και αποτυπώνονται στο ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων και σε Λειτουργικούς Στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε Οργανικής Μονάδας με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της και δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά προς τους Επιχειρησιακούς Στόχους ή αυτοτελώς, όταν δεν υπάρχουν επιχειρησιακοί στόχοι για την Οργανική Μονάδα.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Επιχειρησιακών και Λειτουργικών Στόχων είναι σύμφωνα με την μεθοδολογία S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound) τα εξής:

- Συγκεκριμένοι: να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια και να είναι κατανοητοί.
- Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα αποτελέσματα επίτευξης αυτών.
- Εφικτοί: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του)
- Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο επίτευξης που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να υλοποιηθεί.
- Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Η στοχοθεσία αποτυπώνεται στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων, το οποίο καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας μεταξύ πλειόνων στόχων, την τυχόν βαρύτητα (στάθμιση) αυτών, τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Στις περιπτώσεις που παρατηρείται απόκλιση μεταξύ τεθέντων και πραγματικών αποτελεσμάτων, λόγω ανωτέρας βίας, οι στόχοι δύνανται να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) ή να τροποποιηθεί το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους. Η αναθεώρηση γίνεται με απόφαση του Διοικητή ή του αρμόδιου για την στοχοθεσία Οργάνου, κατόπιν σχετικής εισήγησης του άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενου Οργάνου.

Στοχοθεσία Προϊσταμένων

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας Κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε. οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κατανέμονται διαδοχικά σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Υποδιευθύνσεις και Τμήματα ή Αυτοτελή Γραφεία, με ευθύνη του εκάστοτε ιεραρχικά Προϊστάμενου. Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κάθε Οργανικής Μονάδας αποτελούν τους Ατομικούς Στόχους των αντίστοιχων Προϊσταμένων τους, διαζευκτικά ή συμπληρωματικά με τους Λειτουργικούς Στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες κάθε Οργανικής Μονάδας και τις ανάγκες εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της. Στη συνέχεια, στο πλαίσιο της συνέντευξης κάθε αξιολογούμενου με τον ιεραρχικά ανώτερο του αξιολογητή, όπως αυτή αναλύεται κατωτέρω στο άρθρο 6 της παρούσας, καθορίζεται γραπτά η ατομική του Στοχοθεσία, η οποία αποτυπώνεται στο σχετικό Έντυπο Τεθέντων Στόχων, εντός δέκα πέντε ημερών από την δημοσίευση σε Φ.Ε.Κ. του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε..

Στοχοθεσία Υπαλλήλων

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθορισμού της στοχοθεσίας Οργανικής Μονάδας επιπέδου Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου και εντός δέκα πέντε ημερών από την δημοσίευση σε Φ.Ε.Κ. του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε, ο Προϊστάμενος της οικείας οργανικής μονάδας παρουσιάζει στην

Ολομέλεια του Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου, όπως αυτή αναφέρεται κατωτέρω στο άρθρο 7 της παρούσας τους Επιχειρησιακούς ή/και Λειτουργικούς Στόχους και εισάγει προς συζήτηση τους ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο, σύμφωνα με τις ικανότητες, γνώσεις, εμπειρίες και την Θέση Εργασίας που κατέχουν. Οι στόχοι κατανέμονται, με τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο επιμερισμός του εργασιακού φόρτου της Οργανικής Μονάδας επιπέδου Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου σε κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη το βαθμό δυσκολίας επίτευξης κάθε στόχου. Στη συνέχεια, στο πλαίσιο της συνέντευξης με κάθε αξιολογούμενο και αφού ληφθεί υπόψη η γνώμη του, ο Προϊστάμενος καθορίζει γραπτά τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση και αποτυπώνονται στο σχετικό Έντυπο Τεθέντων Στόχων. Οι ατομικοί Στόχοι κάθε υπαλλήλου κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό του Τμήματος. Για την πληρέστερη παρακολούθηση επίτευξης των τεθέντων στόχων, ο Προϊστάμενος Τμήματος, αυτοτελούς Τμήματος ή Γραφείου, σε τακτά χρονικά διαστήματα και τουλάχιστον μια φορά ανά τετράμηνο, συζητά με το σύνολο των Υπαλλήλων του Τμήματος θέματα που αφορούν την πορεία υλοποίησης των στόχων και οιοδήποτε άλλο σχετικό θέμα.

Συλλογικά συμβουλευτικά όργανα

Με σκοπό τον ορθότερο καθορισμό της στοχοθεσίας, την καλύτερη κατανομή ατομικών στόχων και την επίτευξη της βέλτιστης αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ συστάθηκαν τα παρακάτω συμβουλευτικά όργανα:

- Το Συμβούλιο Διεύθυνσης απαρτίζεται από όλους τους υπαλλήλους που κατέχουν Θέση Ευθύνης στην αντίστοιχη Οργανική Μονάδα και συγκαλείται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης, ο οποίος ασκεί και χρέη Προέδρου και σε περίπτωση κωλύματος του από τον νόμιμο αναπληρωτή του. Συνεδριάζει τουλάχιστον τρεις (3) φορές το έτος για να συζητήσει την στοχοθεσία της Διεύθυνσης, την πορεία υλοποίησης των Επιχειρησιακών και Λειτουργικών Στόχων της Διεύθυνσης, τη συμβολή των επιμέρους οργανικών μονάδων και οτιδήποτε άλλο κρίνεται σκόπιμο. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

- Η Συνέλευση Διεύθυνσης απαρτίζεται από όλους τους υπαλλήλους της αντίστοιχης Οργανικής Μονάδας και συγκαλείται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης, ο οποίος ασκεί και χρέη Προέδρου και σε περίπτωση κωλύματος του από τον νόμιμο αναπληρωτή του. Συνέρχεται τουλάχιστον μία (1) φορά το έτος για να συζητηθούν θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή αποστολή της Διεύθυνσης, την οργάνωση των πόρων της καθώς και ζητήματα εργασιακών σχέσεων, συνθηκών εργασίας και οτιδήποτε άλλο κρίνεται σκόπιμο.
- Η Ολομέλεια Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου απαρτίζεται από όλους τους υπαλλήλους της αντίστοιχης οργανικής μονάδας και συγκαλείται από τον αντίστοιχο προϊστάμενο Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου, ο οποίος ασκεί και χρέη Προέδρου και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης. Συνεδριάζει τουλάχιστον κάθε τρεις (3) μήνες για να συζητήσει θέματα της αντίστοιχης οργανικής μονάδας και την πορεία υλοποίησης των στόχων της. Κατά την πρώτη συνεδρίαση συζητά την κατανομή της στοχοθεσίας στους υπαλλήλους και στις επόμενες συνεδριάσεις την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων τους και οτιδήποτε άλλο κρίνεται σκόπιμο από την Ολομέλεια. Αν υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν τη λειτουργία της οργανικής μονάδας, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια αυτής. Τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας μπορούν να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενο τη σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν σχετικά υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη Ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δέκα (10) ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον οικείο προϊστάμενο.

Τα Συμβούλια και οι Συνελεύσεις Διεύθυνσης, καθώς και οι Ολομέλειες Τμημάτων ή Αυτοτελών Γραφείων διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας. Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των υπηρετούντων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά. Δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής, αναρρωτικής αδείας ή αδείας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου. Η τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων ανατίθεται σε υπάλληλο που ορίζεται ως Γραμματέας από τον Πρόεδρο της. Στις περιπτώσεις Οργανικών Μονάδων επιπέδου Υποδιεύθυνσης, Τμήματος ή Γραφείου που εδρεύουν σε διαφορετικό φυσικό χώρο

από την έδρα της Διεύθυνσης, οι συνεδριάσεις δύνανται να πραγματοποιούνται με κάθε πρόσφορο μέσο.

Συμβουλευτική Συνέντευξη

Η Συμβουλευτική Συνέντευξη αποτελεί απαραίτητη διαδικασία του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης, αποσκοπώντας στην αποτελεσματική καθοδήγηση και την αμφίδρομη επίδραση μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου.

Η πρώτη Συμβουλευτική Συνέντευξη της αξιολογικής περιόδου πραγματοποιείται για την αποτύπωση της Στοχοθεσίας στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων και την κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης, όπως αυτό ορίζεται στο άρθρο 16, ενώ η τελευταία πραγματοποιείται με το πέρας της αξιολογικής περιόδου όπου συζητούνται θέματα της απόδοσης τόσο του αξιολογούμενου όσο και της Οργανικής Μονάδας. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή ως προς την στοχοθεσία το θέμα παραπέμπεται εντός τριών (3) ημερών στον Προϊστάμενο του αξιολογητή, ο οποίος αποφασίζει σχετικά εντός πέντε (5) ημερών.

Σε περιπτώσεις παρατηρούμενης χαμηλής απόδοσης ή απόκλισης από τους τεθέντες στόχους, κατά την φάση της Ενδιάμεσης Παρακολούθησης ή όποτε κριθεί αναγκαίο, ο Αξιολογητής καλεί τον Αξιολογούμενο σε συνέντευξη όπου συζητούνται τα μέχρι τότε αποτελέσματα της απόδοσης, αναζητούνται οι αιτίες και αποφασίζονται ενέργειες και δράσεις βελτίωσης της απόδοσης τα οποία και καταγράφονται στο σχετικό Πρόγραμμα Προσωπικής Βελτίωσης, αν κριθεί αναγκαίο. Σε κάθε περίπτωση η Συμβουλευτική Συνέντευξη ολοκληρώνεται με την συμπλήρωση της ειδικής φόρμας και την ηλεκτρονική κοινοποίησή της στον αξιολογούμενο

Αξιολόγηση απόδοσης

Είδη αξιολόγησης

Η Α.Α.Δ.Ε. χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της, τη μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360 μοιρών), το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και διαφάνειας και συμβάλλει στην ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. Στο σύστημα της Κυκλικής Αξιολόγησης

συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. με τις ιδιότητες του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου. Κάθε Αξιολογούμενος αξιολογείται από τους άμεσα Προϊσταμένους του (ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας), του Συναδέλφους του (ίδιο επίπεδο ιεραρχίας), τους Υφισταμένους του – αν υπάρχουν - (κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας) και προβαίνει στην αυτοαξιολόγησή του.

Η αξιολόγηση των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους είδη αξιολόγησης, στην Ποσοτική και Ποιοτική Αξιολόγηση.

- Η Ποσοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποσοτικά στοιχεία, κατά τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους τους οποίους αυτή επιδιώκει.
- Η Ποιοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποιοτικά στοιχεία, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό αξιοποίησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών (επίπεδο ικανοτήτων), κατά τρόπο συστηματικό και αντικειμενικό, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους τους οποίους αυτή επιδιώκει.

Η Κυκλική Αξιολόγηση υλοποιείται αποκλειστικά στο πλαίσιο της διαδικασίας της Ποιοτικής αξιολόγησης των Ικανοτήτων των υπαλλήλων.

Κριτήρια Αξιολόγησης

Τα κριτήρια της αξιολόγησης όλων των υπαλλήλων κατατάσσονται σε Ποσοτικά και Ποιοτικά, τα οποία αναλύονται σε επιμέρους ως ακολούθως:

- Κριτήριο Ποσοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων ατομικών στόχων.
- Κριτήριο Ποιοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός του επιπέδου Ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος, όπως αυτές ορίζονται στο Προφίλ Ικανοτήτων του οικείου Περιγράμματος Θέσεως Εργασίας.

Ενότητα 1: Ποσοτική Αξιολόγηση					
Βαθμός επίτευξης Στοχοθεσίας * Α ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ					
Στόχος	Βαρύτητα (1+2+3+4)=100%	Ποσοστό επίτευξης	Αποτέλεσμα		
1.%	...%	(... * .../100)=...		
2.%	...%	(... * .../100)=...		
3.%	...%	(... * .../100)=...		
4.%	...%	(... * .../100)=...		
Σύνολο:			...+...+...+...=...		
Εξαιρετικά χαμηλή επίδοση κάτω από 50%	Χαμηλή επίδοση από 50-69%	Μέτρια επίδοση από 70-79%	Ικανοποιητική επίδοση από 80-94%	Υψηλή επίδοση από 95-99%	Εξαιρετικά Υψηλή επίδοση πάνω από 100%
Σκορ:	Σκορ:	Σκορ:	Σκορ: ...	Σκορ:	Σκορ:

Εικόνα 6: Ποσοτική Αξιολόγηση

Ενότητα 2: Ποιοτική Αξιολόγηση (βάσει ΠΘΕ) Ικανότητες Α', Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ, ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)					
Επίπεδο κατοχής Ικανοτήτων απαιτούμενων για την Θ.Ε.					
Επαγγελματικές Ικανότητες					
	Επίπεδο 0 (20)	Επίπεδο 1 (40)	Επίπεδο 2 (60)	Επίπεδο 3 (80)	Επίπεδο 4 (100)
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ικανότητα Επικοινωνίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Λήψη Αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επίλυση Προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Προσαρμοστικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιχειρησιακές Ικανότητες αναλόγως του Προφίλ Ικανοτήτων του ΠΘΕ (ενδεικτική αναφορά)					
1. Φορολογική νομοθεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Φορολογικές διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Φορολογικός Έλεγχος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Εικόνα 7: Ποιοτική αξιολόγηση

Οι Ικανότητες που αξιολογούνται, στο πλαίσιο της Ποιοτικής Αξιολόγησης ορίζονται στο Προφίλ Ικανοτήτων των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Α.Α.ΔΕ. και αναλύονται σε Επαγγελματικές και Επιχειρησιακές για τους υπαλλήλους και Επαγγελματικές, Επιχειρησιακές και Διοικητικές για τους Κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης.

Διαδικασία Αξιολόγησης

Η αξιολογική περίοδος ορίζεται από 1η Ιανουαρίου έως 31η Δεκεμβρίου εκάστου έτους. Η Αξιολόγηση των υπαλλήλων και των κατεχόντων Θέσεων Ευθύνης λαμβάνει χώρα το δεύτερο δεκαπενθήμερο του μηνός Φεβρουαρίου του επόμενου έτους από όλους τους Αξιολογητές, όπως αυτοί ορίζονται στο άρθρο 14 της παρούσας, αφού προηγηθεί η αυτο-Αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, αυτή κοινοποιείται ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Η ημερομηνία κατά την οποία λαμβάνει γνώση της αξιολόγησής του ο αξιολογούμενος θεωρείται ημερομηνία έναρξης της προθεσμίας για την άσκηση ένστασης. Σε κάθε περίπτωση, με την παρέλευση τριάντα (30) ημερών από την ηλεκτρονική κοινοποίηση, τεκμαίρεται ότι ο αξιολογούμενος έχει λάβει γνώση αυτής και εκκινείται η προβλεπόμενη προθεσμία για την άσκηση ένστασης. Με το πέρας της καταχώρισης των αποτελεσμάτων Αξιολόγησης, ο άμεσος Προϊστάμενος και ο υπάλληλος έχουν προκαθορισμένη συνάντηση και διάλογο σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου το προηγούμενο έτος, τους στόχους της νέας αξιολογικής περιόδου και την κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης. Σε περίπτωση, που δεν συντρέχουν οι προϋποθέσεις αξιολόγησης, για κάποιο αξιολογούμενο, ο άμεσα προϊστάμενος καταγράφει ηλεκτρονικά την αιτιολογία της μη αξιολόγησης, προκειμένου να καθίσταται δυνατή η αποτύπωση του πλήρους ιστορικού αξιολογήσεων για όλους τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα.

Ενδιάμεση Παρακολούθηση της Απόδοσης

Κατά το πρώτο δεκαήμερο του Ιουλίου κάθε έτους λαμβάνει χώρα από τον Α' Αξιολογητή η Ενδιάμεση Παρακολούθηση της Απόδοσης του αξιολογούμενου. Ο Α' Αξιολογητής λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα των Ολομελειών του Τμήματος, τις Συμβουλευτικές Συνεντεύξεις και την μέχρι τότε απόδοση του Αξιολογούμενου. Η Ενδιάμεση Παρακολούθηση δεν συνυπολογίζεται στην τελική αξιολόγηση, αλλά έχει σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση τυχόν χαμηλής απόδοσης και την έγκαιρη λήψη μέτρων για την βελτίωση και εν γένει ανάπτυξη του αξιολογούμενου. Με την ηλεκτρονική γνωστοποίηση της Ενδιάμεσης Παρακολούθησης της Απόδοσης στον ενδιαφερόμενο ολοκληρώνεται η διαδικασία για την συγκεκριμένη αξιολογική περίοδο.

Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης

Η συνολική διαδικασία της αξιολόγησης, υλοποιείται μέσω διαδικασιών που διασφαλίζουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων, όπου αυτό προβλέπεται. Η αυθεντικοποίηση των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν το σύστημα επιτυγχάνεται με τη χρήση των διαπιστευτηρίων (credentials) τους στον LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) των εσωτερικών χρηστών, σύμφωνα με την «Πολιτική Ορθής Χρήσης Συστημάτων και Πληροφοριών».

Η Ενδιάμεση Παρακολούθηση λαμβάνει χώρα ηλεκτρονικά, με την συμπλήρωση στην πληροφοριακή εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης των σχετικών πεδίων για την σύγκλιση ή απόκλιση ως προς την επίτευξη των τεθέντων Στόχων και του απαιτούμενου επιπέδου των Ικανοτήτων που προβλέπονται στο ΠΘΕ που κατέχει.

Η ετήσια αξιολόγηση διενεργείται ηλεκτρονικά από τους αρμόδιους αξιολογητές, με την καταχώριση στην πληροφοριακή εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης των αποτελεσμάτων της ατομικής επίδοσης των υπαλλήλων ως προς τους τεθέντες Στόχους (Ποσοτική Αξιολόγηση) και τις Ικανότητες (Ποιοτική Αξιολόγηση).

Με την ηλεκτρονική γνωστοποίηση της Αξιολόγησης στον ενδιαφερόμενο ολοκληρώνεται η διαδικασία για την συγκεκριμένη αξιολογική περίοδο.

Αξιολογητές

Για την Ποσοτική Αξιολόγηση ορίζεται ως αρμόδιος ο άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενος του Αξιολογούμενου. Για την Ποιοτική Αξιολόγηση, ορίζονται οι κάτωθι:

Α. Για τους Υπαλλήλους ορίζονται ως αξιολογητές: α) Οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης και β) οι υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές Τμήμα ή Αυτοτελές Γραφείο, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης και είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση αυτή δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.

Β. για τους Υπαλλήλους που κατέχουν Θέση Ευθύνης:

α) Οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης.

β) i. οι λοιποί κάτοχοι Θέσεων Ευθύνης επίπεδου Τμημάτων ή αυτοτελών Γραφείων που ανήκουν στην ίδια Διεύθυνση, σε περίπτωση αξιολόγησης Προϊσταμένου επιπέδου Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης και είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση αυτή δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου ii. οι λοιποί κάτοχοι Θέσεων Ευθύνης επίπεδου Διεύθυνσης των Κεντρικών Υπηρεσιών ή αυτοτελούς Τμήματος που ανήκουν στην ίδια Γενική Διεύθυνση, σε περίπτωση αξιολόγησης Προϊσταμένου επιπέδου Διεύθυνσης ή Αυτοτελούς Τμήματος, εφόσον πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης και είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση αυτή δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.

γ) οι υφιστάμενοί τους όπως ειδικότερα ορίζεται κάτωθι: i. Ο προϊστάμενος Τμήματος, Αυτοτελούς Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου, αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί που πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση αυτή δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου. ii. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων της Διεύθυνσης ή της Υποδιεύθυνσης. iii. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης και Αυτοτελούς Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση, εφόσον αυτοί που πληρούν τις προϋποθέσεις αξιολόγησης είναι τουλάχιστον τρεις (3), άλλως εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις (3), από το σύνολο των προϊσταμένων Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης. Για τις Θέσεις του προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης, Γενικού Χημείου του Κράτους και Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων & Ε.Φ.Κ. δεν συμμετέχουν οι προϊστάμενοι επιπέδου Διεύθυνσης περιφερειακών Υπηρεσιών. Η αξιολόγηση αυτή δεν προσμετράται στη συνολική αξιολόγηση του αξιολογούμενου.

Κάθε Αξιολογούμενος προβαίνει στην Αυτό-Αξιολόγησή του, η οποία δεν προσμετράται στη συνολική Αξιολόγηση, αποσκοπεί όμως στην βελτίωση της αυτοεικόνας του.

Κάθε αξιολογητής, όπως αυτός ορίζεται ανωτέρω, υποχρεούται να αξιολογεί όλους τους υφιστάμενους του, εφόσον προΐσταται σε αυτούς τουλάχιστον πέντε (5) μήνες κατά την αξιολογική περίοδο, ανεξάρτητα αν έχει τοποθετηθεί με σχετική απόφαση ή ασκεί καθήκοντα με νόμιμη αναπλήρωση. Οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενο, εφόσον ο τελευταίος προΐσταται αυτών για χρονικό διάστημα τουλάχιστον πέντε (5) μηνών. Οι υπάλληλοι αξιολογούν τους συναδέλφους τους που υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές Τμήμα και Αυτοτελές Γραφείο, εφόσον υπηρετούν σε αυτό για χρονικό διάστημα τουλάχιστον πέντε (5) μηνών.

Στην περίπτωση που ο αρμόδιος για τη διενέργεια της ποσοτικής αξιολόγησης των Προϊσταμένων εκτελεί και χρέη αναπληρωτή του ανωτέρου του με αποτέλεσμα να συμπίπτουν στο πρόσωπό του δύο ιδιότητες, αξιολογεί ο επόμενος στην ιεραρχική τάξη προϊστάμενος και ελλείπει αυτού ο Διοικητής.

Κάθε αξιολογητής, όπως αυτός ορίζεται ανωτέρω, υποχρεούται να αξιολογεί όλους τους υφιστάμενους του, εφόσον προΐσταται σε αυτούς τουλάχιστον πέντε (5) μήνες κατά την αξιολογική περίοδο, ανεξάρτητα αν έχει τοποθετηθεί με σχετική απόφαση ή ασκεί καθήκοντα με νόμιμη αναπλήρωση. Οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενο, εφόσον ο τελευταίος προΐσταται αυτών για χρονικό διάστημα τουλάχιστον πέντε (5) μηνών. Οι υπάλληλοι αξιολογούν τους συναδέλφους τους που υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές Τμήμα και Αυτοτελές Γραφείο, εφόσον υπηρετούν σε αυτό για χρονικό διάστημα τουλάχιστον πέντε (5) μηνών. Στην περίπτωση που ο αρμόδιος για τη διενέργεια της ποσοτικής αξιολόγησης των Προϊσταμένων εκτελεί και χρέη αναπληρωτή του ανωτέρου του με αποτέλεσμα να συμπίπτουν στο πρόσωπό του δύο ιδιότητες, αξιολογεί ο επόμενος στην ιεραρχική τάξη προϊστάμενος και ελλείπει αυτού ο Διοικητής.

Βαθμολογία Αξιολογητών

Η Ποσοτική Αξιολόγηση διενεργείται μόνο από τον άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενο ενώ η Ποιοτική Αξιολόγηση διενεργείται από τους Αξιολογητές

Από τη βαθμολογία των εν λόγω αξιολογητών λαμβάνεται υπόψη μόνο ο μέσος όρος της βαθμολογίας του Α΄ και του Β΄ Αξιολογητή. Η βαθμολογία των λοιπών Αξιολογητών λαμβάνεται υπόψη από τον Α΄ και τον Β΄ Αξιολογητή, κατά την

αξιολόγηση του αξιολογούμενου, αλλά δεν προσμετράται στην συνολική βαθμολογία αυτού.

Σε περίπτωση βαθμολογίας από τον Α΄ ή τον Β΄ Αξιολογητή, κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση, με επίπεδο κατώτερο του απαιτούμενου της Θέσης Εργασίας, όπως αυτή αποτυπώνεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της, έστω και σε μία ικανότητα, απαιτείται από τον Αξιολογητή αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία αυτή, η οποία να θεμελιώνεται σε πραγματικά περιστατικά, αντικειμενικά στοιχεία και δεδομένα του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, ιδίως επιβολή πειθαρχικών ποινών, δυσμενείς παρατηρήσεις των Προϊσταμένων του ή άλλων γεγονότων, τα οποία έχουν καταγραφεί στο πλαίσιο των Συμβουλευτικών Συνεντεύξεων και καταδεικνύουν προδήλως μειωμένη ανταπόκριση στα υπηρεσιακά καθήκοντα.

Σε περίπτωση βαθμολογίας με «επίπεδο 4» από τον Α΄ ή τον Β΄ Αξιολογητή κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση, έστω και σε μία ικανότητα, απαιτείται από τον Αξιολογητή αναγραφή ειδικής αιτιολογίας για τη βαθμολογία αυτή, με καταγραφή πραγματικών περιστατικών και αντικειμενικών στοιχείων, τα οποία να τη στοιχειοθετούν. 5. Σε περίπτωση κατά την οποία η βαθμολογία του Α΄ αξιολογητή, κατά την Ποιοτική Αξιολόγηση, έχει διαφορά από τον μέσο όρο της βαθμολογίας των συν-αξιολογητών ιδίου επιπέδου ή κατώτερου (υφιστάμενοι), πάνω από ένα επίπεδο, απαιτείται από τον Α΄ Αξιολογητή να αιτιολογήσει την απόκλιση της βαθμολογίας του. 6. Στις περιπτώσεις που το αποτέλεσμα βαθμολογίας των Α΄ και Β΄ Αξιολογητή στην Ποιοτική Αξιολόγηση (Ικανότητες) είναι σε “επίπεδο 4” στα τρία πέμπτα (3/5) των Ικανοτήτων της Θέσης Εργασίας, εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης της παρούσας Απόφασης η οποία είτε οριστικοποιεί την βαθμολογία είτε την διορθώνει με την παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Ποσοστά βαρύτητας Ποσοτικής και Ποιοτικής Αξιολόγησης

Ο συνολικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το άθροισμα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής αξιολόγησης. Τα ποσοστά βαρύτητας του κάθε είδους αξιολόγησης για τον υπολογισμό του τελικού βαθμού αξιολόγησης διαρθρώνονται ως εξής:

α) Για τους Υπαλλήλους

Ποσοτική Αξιολόγηση	50%
Ποιοτική Αξιολόγηση	50%
Συνολική Αξιολόγηση	50% + 50% = 100%

Εικόνα 8: Ποσοστά βαρύτητας για υπαλλήλους

β) Για τους κατόχους Θέσεων Ευθύνης

Ποσοτική Αξιολόγηση	60%
Ποιοτική Αξιολόγηση	40%
Τελική Αξιολόγηση	60% + 40% = 100%

Εικόνα 9: Ποσοστά βαρύτητας για κατόχους θέσεων ευθύνης

Κλίμακα Αξιολόγησης

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται τόσο στην ποσοτική όσο και στην ποιοτική αξιολόγηση είναι εκατονταβάθμια.

Για την Ποσοτική Αξιολόγηση:

- I. «Εξαιρετικά Υψηλή Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης ίσο ή ανώτερο του 100% των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία 100
- II. «Υψηλή Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 95% έως 99% των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 90 έως 99
- III. «Ικανοποιητική Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 80% έως 94% των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 75 έως 89
- IV. «Μέτρια Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 70 % έως 79 % των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 65 έως 74
- V. «Χαμηλή Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης από 50 % έως 69 % των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία από 40 έως 64
- VI. «Εξαιρετικά Χαμηλή Επίδοση»: αντιστοιχεί σε ποσοστό επίτευξης κάτω του 50% των Τεθέντων Στόχων και μετατρέπεται στην βαθμολογία μικρότερη του 40.

Για την Ποιοτική Αξιολόγηση:

- I. Επίπεδο 4, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 100 (στο πληροφοριακό σύστημα)
- II. Επίπεδο 3, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 80 (στο πληροφοριακό σύστημα)
- III. Επίπεδο 2, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 60 (στο πληροφοριακό σύστημα)
- IV. Επίπεδο 1, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 40 (στο πληροφοριακό σύστημα)
- V. Επίπεδο 0, όπως ορίζεται στο Προφίλ Ικανοτήτων της θέσης, το οποίο αντιστοιχεί στην βαθμολογία 20 (στο πληροφοριακό σύστημα)

Η συγκεντρωτική βαθμολογία που λαμβάνει ο αξιολογούμενος στην 100βάθμια κλίμακα, τον κατατάσσει στην ακόλουθη αξιολογική κλίμακα:

A. για τους Προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων, των αυτοτελώς υπαγομένων στον Διοικητή Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών, των Φορολογικών-Τελωνειακών Χημικών Περιφερειών, των Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών, των Δ.Ο.Υ. Φ.Α.Ε. Αθηνών-Πειραιά, Θεσσαλονίκης και των Τελωνείων του άρθρου 38 του ν. 4389/2016:

- από 95 έως 100, ως άριστος,
- από 85 έως 94, ως πολύ επαρκής,
- από 75 έως 84, ως επαρκής,
- κάτω από 75, ως μη επαρκής,

B. για τους λοιπούς Προϊσταμένους των Δ.Ο.Υ. και των Τελωνείων και Χημικών Υπηρεσιών και τους Προϊσταμένους Υποδιεύθυνσης των αυτοτελώς υπαγομένων στον Διοικητή Διευθύνσεων και των Διευθύνσεων των Κεντρικών Υπηρεσιών:

- από 95 έως 100, ως άριστος,
- από 80 έως 94, ως πολύ επαρκής,
- από 70 έως 79, ως επαρκής, κάτω από 70, ως μη επαρκής,

Γ. για τους Προϊσταμένους Υποδιεύθυνσης των Δ.Ο.Υ. και των Τελωνείων και τους Προϊσταμένους Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων όλων των Υπηρεσιών τους Α.Α.Δ.Ε. :

- από 90 έως 100, ως άριστος,
- από 80 έως 89, ως πολύ επαρκής,
- από 65 έως 79, ως επαρκής,
- κάτω από 65, ως μη επαρκής,

Δ. για τους υπαλλήλους:

- από 90 έως 100, ως άριστος,
- από 75 έως 89, ως πολύ επαρκής,
- από 60 έως 74, ως επαρκής,
- από 40 έως 59, ως μερικώς επαρκής,
- κάτω από 40, ο μη επαρκής για τη συγκεκριμένη Θέση Εργασίας.

Διαχείριση Αποτελεσμάτων Απόδοσης

Ποιοτικός Έλεγχος ΔΔΑΔ και ανίχνευση Εκπαιδευτικών αναγκών

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ελέγχει την τήρηση της ορθής εφαρμογής της παρούσας, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας Αξιολόγησης της Απόδοσης το αρμόδιο Τμήμα της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επεξεργάζεται τα στατιστικά δεδομένα και συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων ανά κατηγορία Θέσεων Εργασίας, Επιχειρησιακών Λειτουργιών ή Τομέων, κατηγοριών Ικανοτήτων και όποια άλλη ταξινόμηση κριθεί απαραίτητη. Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων απόδοσης συνάγονται στοιχεία ανά κατηγορία Θέσεων Εργασίας σχετικά με τους Τομείς, τις Λειτουργίες και τις Ικανότητες, όπου παρατηρείται υπερέπάρκεια, επάρκεια ή υστέρηση στην απόδοση.

Με βάση τα στατιστικά αυτά ευρήματα ανιχνεύονται εκπαιδευτικές ανάγκες ανά κατηγορίες Θέσεων Εργασίας και Υπηρεσιών, προκειμένου να σχεδιαστούν και αναληφθούν από την Φορολογική και Τελωνειακή Ακαδημία στοχευμένες εκπαιδευτικές δράσεις με σκοπό την ανάπτυξη των υπαλλήλων και λαμβάνουν χώρα

οργανωτικές και λοιπές μεταβολές από τις οικείες Γενικές Διευθύνσεις, τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και τη Διεύθυνση Οργάνωσης.

Διαχείριση εξαιρετικά υψηλής ή ιδιαίτερα χαμηλής απόδοσης

Για τον Αξιολογούμενο που λαμβάνει, στο πλαίσιο της Αξιολόγησης, σε τρεις (3) συναπτές αξιολογικές περιόδους βαθμολογία ίση ή ανώτερη του 95, επιδεικνύοντας εξαιρετική απόδοση, που έχει οριστικοποιηθεί από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, δύναται να τύχει εφαρμογής η πρόβλεψη του άρθρου 12 του Ν. 4354/2015. 2. Υπάλληλος, που λαμβάνει στην αξιολόγηση για τρεις (3) συναπτές περιόδους βαθμολογία ίση ή ανώτερη του 95, επιδεικνύοντας εξαιρετική απόδοση στην ίδια θέση εργασίας, που έχει οριστικοποιηθεί από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, αναζητείται από κοινού η δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησής του από την Υπηρεσία σε άλλη θέση εργασίας εντός της Α.Α.Δ.Ε

Για τον υπάλληλο, που λαμβάνει στο πλαίσιο της Αξιολόγησης, σε δύο συναπτές αξιολογικές περιόδους βαθμολογία κατώτερη του 40 αναζητείται άλλη θέση εργασίας εντός της Α.Α.Δ.Ε., σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα του, τις ικανότητές του και κάθε στοιχείο από το προσωπικό φάκελό του και εφαρμόζονται οι πρόνοιες του επόμενου άρθρου.

Για τους κατόχους Θέσης Ευθύνης που αξιολογούνται ως μη επαρκείς, σύμφωνα με την κλίμακα του άρθρου 18 της παρούσας απόφασης, μετά την οριστικοποίηση της βαθμολογίας σε περίπτωση άσκησης δικαιώματος ένστασης, λήγει πρόωρα η θητεία τους, σε εφαρμογή της παρ. 3 του άρθρου 27 του Ν. 4389/2016.

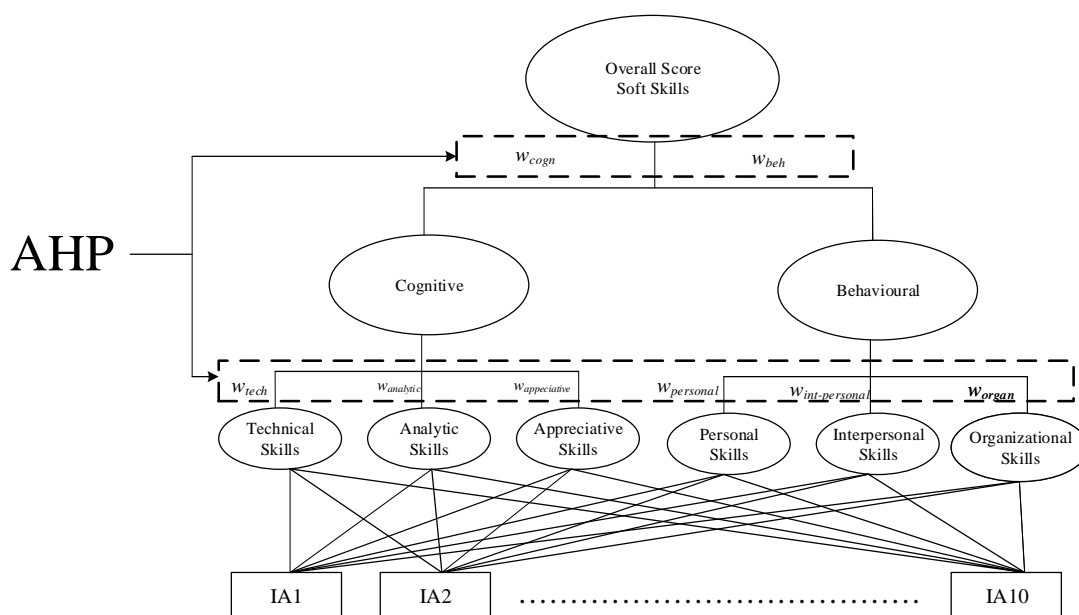
4. Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθείται για την προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο επιλογής και αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εξωτερικών ελεγκτών και ακολουθεί η πρακτική εφαρμογή του πλαισίου αυτού στη φορολογική διοίκηση.

Στην παρούσα εργασία εφαρμόζουμε το μοντέλο επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού των Petridis et al (2019), σε μία ομάδα ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων.

Παρουσίαση μοντέλου μελέτης

Το μοντέλο επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού των Petridis et al (2019), διαγραμματικά είναι το ακόλουθο:



Εικόνα 10: Διαγραμματική απεικόνιση μοντέλου

Μαθηματική διατύπωση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η μαθηματική διατύπωση του μοντέλου που θα εφαρμοστεί στη μελέτη περίπτωσης επιλογής και αξιολόγηση ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων.

Δεδομένου ότι η επιλογή ενός ελεγκτή είναι πολύπλοκη, καθώς ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων πρέπει να εξετάσει διαφορετικά, συχνά αντικρουόμενα κριτήρια, εφαρμόζεται η μέθοδος τεχνικής για την προτίμηση των τάξεων με την ομοιότητα με μια ιδανική λύση (TOPSIS). Τα πλεονεκτήματα της τεχνικής TOPSIS έγκεινται στο γεγονός ότι είναι πολύ απλό να κατασκευάσουμε το πρόβλημα, είναι εύκολα κατανοητό και επιδεικνύει επαρκή υπολογιστική απόδοση, καθιστώντας δυνατή τη στάθμιση κάθε κριτηρίου (ανεξάρτητα από το επίπεδο) από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων.

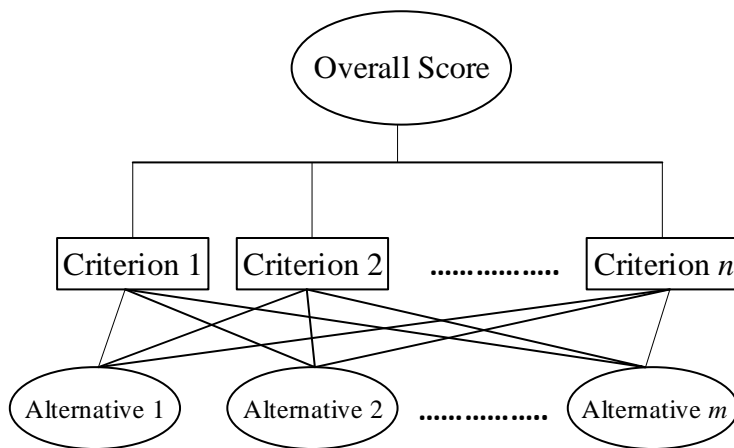
Επίσης, το TOPSIS παρέχει μια κλιμακωτή τιμή που καταλογίζει την ικανότητα των καλύτερων και των χειρότερων εναλλακτικών επιλογών να μετρήσουν τη σχετική απόδοση για κάθε εναλλακτική λύση σε μια απλή μαθηματική μορφή, ενώ τα αποτελέσματα μπορούν εύκολα να γραφτούν.

Αντίθετα, η διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας (AHP) μπορεί δυνητικά να εφαρμοστεί στο πρόβλημα του προσωπικού. Ωστόσο, η αύξηση του μεγέθους του προβλήματος θα οδηγήσει τον ή τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε άσχετες συγκρίσεις μεταξύ των κριτηρίων.

Στο μοντέλο που εφαρμόζουμε χρησιμοποιείται η μέθοδος TOPSIS σε συνδυασμό με τη τεχνική AHP για τον προσδιορισμό των βαρών των εξεταζόμενων κριτηρίων.

Υποθέτουμε ότι υπάρχουν i εναλλακτικές και j κριτήρια. Η μήτρα βαθμολογίας ανά εναλλακτική λύση i και κριτήριο j συμβολίζεται με x_{ij} . Τα αποτελέσματα της μήτρας x_{ij} μπορούν να εκφράσουν είτε λειτουργίες ωφέλειας που προσεγγίζονται με μια αυξανόμενη κλίμακα (οι μικρές τιμές είναι χειρότερες, οι μεγάλες τιμές είναι καλύτερες) είτε από λειτουργίες κόστους που προσεγγίζονται με μειούμενες τιμές (μεγάλες τιμές είναι χειρότερες, ενώ μικρές τιμές είναι καλύτερα).

Η δομή του προβλήματος διαμορφώνεται σε μια ιεραρχική μορφή, όπως φαίνεται στην εικόνα 11.



Εικόνα 11: Δομή προβλήματος σε ιεραρχική μορφή

Σύμφωνα τα παραπάνω, κάθε εναλλακτική λύση κατατάσσεται με βάση τη στάθμιση των κριτηρίων του προβλήματος. Η δομή της ιεραρχίας μπορεί να αποτελείται από πολλαπλά επίπεδα κριτηρίων. Τα κριτήρια που τοποθετούνται στο ανώτερο επίπεδο ονομάζονται κριτήρια ανώτερου επιπέδου, ενώ το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τα κριτήρια κατώτατου επιπέδου.

Ορίζουμε ότι A_i είναι πιθανές εναλλακτικές λύσεις (ελεγκτές) και C_j είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων θα ταξινομηθούν οι εναλλακτικές λύσεις. Καθορίζοντας ορισμένους βασικούς όρους, η τεχνική TOPSIS αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1ο: Κατασκευάστε τον πίνακα αποφάσεων και τα βάρη των κριτηρίων. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα κάθε εναλλακτικής λύσης σε κάθε κριτήριο μπορούν ενδεχομένως να λάβουν οποιαδήποτε τιμή, τότε το επόμενο συμβολίζει τη μήτρα λήψης αποφάσεων $x_{i,j} \in \mathbb{R}$. Επίσης, η προτίμηση ή η σχετική σημασία κάθε κριτηρίου εκφράζεται με βάρη ($w_j, j = 1, \dots, n$) έτσι ώστε $\sum_{j=1}^n w_j = 1$. Σε τεχνικές όπως το TOPSIS, τα βάρη αντιπροσωπεύουν συμβιβασμούς αξίας μεταξύ των κριτηρίων.

Βήμα 2ο: Υπολογισμός της κανονικοποιημένης μήτρας απόφασης. Είναι γεγονός ότι οι εναλλακτικές λύσεις στον πίνακα αποφάσεων $x_{i,j}$ δεν μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους λόγω διαφοράς μονάδων μέτρησης. Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο, τα αποτελέσματα της μήτρας απόφασης κανονικοποιούνται. Υπάρχουν

πολλαπλές μέθοδοι για την επίτευξη κανονικοποιημένων βαθμολογιών (n_{ij}) της μήτρας απόφασης (x_{ij}) οι οποίες είναι οι ακόλουθες (εάν οι βαθμολογίες της μήτρας απόφασης εκφράζονται από μια συνάρτηση ωφέλειας):

$$\text{a. } n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n x_{ij}^2}}, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$$

$$\text{b. } n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i(x_{ij})}, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$$

$$\text{c. } n_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i(x_{ij})}{\max_i(x_{ij}) - \min_i(x_{ij})}, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$$

Βήμα 3ο: Υπολογισμός του σταθμισμένου κανονικοποιημένου πίνακα αποφάσεων: Δεδομένου ότι κάθε κριτήριο δεν έχει την ίδια σημασία, η κανονικοποιημένη μήτρα (n_{ij}) πολλαπλασιάζεται με το αντίστοιχο βάρος (w_j) που εκφράζεται με τον ακόλουθο τύπο:

$$v_{i,j} = w_j \times n_{i,j}, i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, n$$

Βήμα 4ο: Υπολογισμός θετικών ιδεατών τιμών και αρνητικών μη ιδεατών σημείων. Λόγω της πολυκριτηριακής φύσης του προβλήματος, οι εναλλακτικές λύσεις μπορούν να επιδείξουν εξαιρετική απόδοση σε ένα κριτήριο (θετικό ιδεατό σημείο) ή αντίστροφα ακραία απόδοση σε ένα κριτήριο (αρνητικό ιδεατό σημείο). Τα ιδεατά σημεία εκφράζεται ως εξής:

$$\text{a. } \text{Θετικό ιδεατό σημείο: } v_j^+ = \max_i(v_{i,j}), j = 1, \dots, n$$

$$\text{b. } \text{Αρνητικό μη ιδεατό σημείο: } v_j^- = \min_i(v_{i,j}), j = 1, \dots, n$$

Βήμα 5ο: Υπολογισμός της απόστασης (μέτρα διαχωρισμού) από το ιδεατό και μη-ιδεατό σημείο: Για κάθε μία από τις προαναφερθείσες περιπτώσεις (ιδεατά και μη-ιδεατά σημεία), η απόσταση κάθε κανονικοποιημένης βαθμολογίας της εναλλακτικής i υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τους ακόλουθους τύπους:

$$\text{a. } \text{Απόσταση από το ιδεατό σημείο:}$$

$$d_i^+ = \left(\sum_{j=1}^n (v_{i,j} - v_j^+)^p \right)^{1/p}, j = 1, \dots, n$$

b. Απόσταση από το μη ιδεατό σημείο:

$$d_i^- = \left(\sum_{j=1}^n (v_{i,j} - v_j^-)^p \right)^{1/p}, j = 1, \dots, n$$

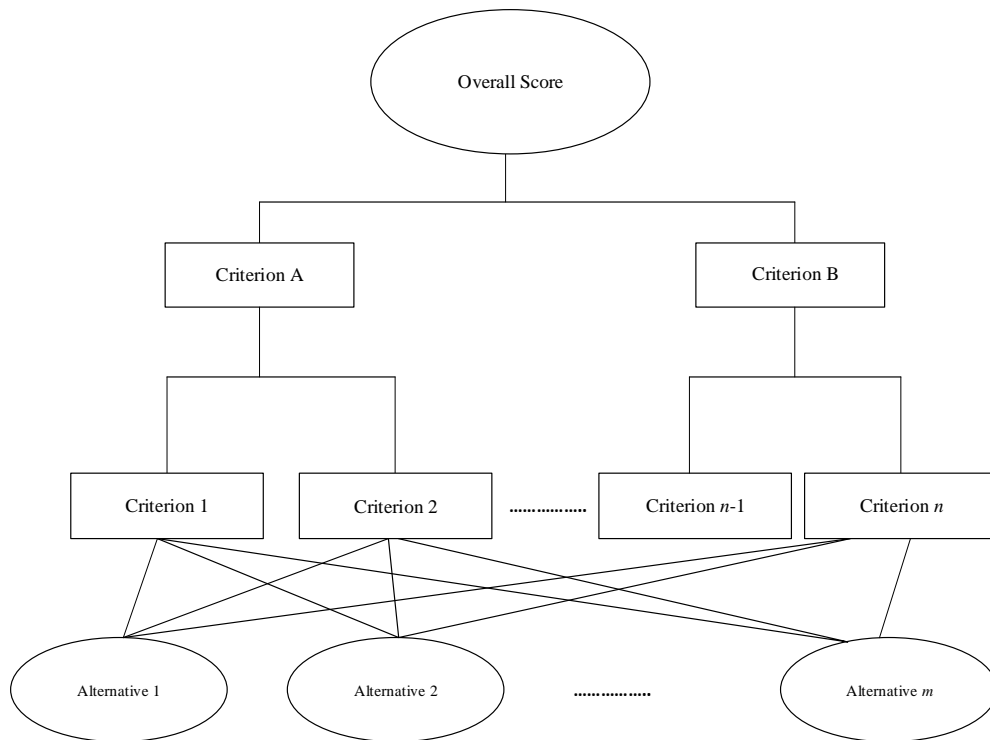
$$d_i^+ = \max_j |v_{i,j} - v_j^+|$$

$$d_i^- = \max_j |v_{i,j} - v_j^-|$$

Βήμα 6ο: Υπολογισμός της σχετικής απόστασης σε θετική ιδανική θέση: Η συνολική βαθμολογία για κάθε εναλλακτική λύση i υπολογίζεται ως προς τα d_i^+ και d_i^- ως εξής:

$$R_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}, i = 1, \dots, m$$

Για κάθε εναλλακτική λύση i , ισχύει ότι $0 \leq R_i \leq 1$, ενώ οι εναλλακτικές ταξινομούνται με βάση τις τιμές του R_i σε φθίνουσα σειρά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένα ενιαίο κριτήριο δεν είναι ρεαλιστικό. Σε αυτή την περίπτωση, η ιεραρχική δομή αποτελείται από κριτήρια ανώτατου επιπέδου (Κριτήρια Α και Β) και από τα κριτήρια του κατώτατου επιπέδου (Κριτήριο 1, ..., Κριτήριο n-1, Κριτήριο n) όπως φαίνεται στην εικόνα 12.



Εικόνα 12: Διαγραμματική απεικόνιση κριτηρίων

Δεδομένου ότι η διατύπωση του TOPSIS, όπως περιγράφηκε παραπάνω, εφαρμόζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, η συνολική βαθμολογία των κριτηρίων ανώτατου επιπέδου υπολογίζεται ως εξής:

$$R_i^{OV} = \sum_{k=1}^K w_k^{up} \cdot R_{k,i}, i = 1, \dots, m \quad (1)$$

Στην εξίσωση (1) R_i^{OV} είναι η συνολική βαθμολογία της εναλλακτικής i που ορίζεται ως το σταθμισμένο άθροισμα των βαθμολογιών που προέρχονται από τη μέθοδο TOPSIS (R_i). Τα κριτήρια ανώτατου επιπέδου μπορούν είτε να καθοριστούν απευθείας είτε μπορούν να υπολογιστούν βάσει των ζευγών συγκρίσεων από την AHP (Kelemenis & Askounis, 2010).

Ανάλυση ευαισθησίας

Στις πολυκριτήριες μεθόδους, η ανάλυση ευαισθησίας είναι πολύ σημαντική αφού τα αποτελέσματα (κατάταξη των εναλλακτικών λύσεων) συχνά βασίζονται σε υποκειμενικά δεδομένα. Αυτά τα δεδομένα αφορούν είτε τις αποφάσεις των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις ή τα βάρη για κάθε κριτήριο (τόσο στο ανώτερο όσο και στο κατώτατο επίπεδο).

Για τον έλεγχο της ευρωστία των λύσεων, μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά σενάρια σε κριτήρια. Κατά συνέπεια, κάθε πραγματοποίηση σεναρίου θα οδηγήσει σε μη μοναδική κατάταξη, επιτρέποντας στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να εξετάσει το φάσμα των βαρών για το οποίο κάθε εναλλακτική λύση γίνεται πρώτη, δεύτερη και ούτω καθεξής.

Υποθέτοντας ότι το s ($s = 1, \dots, S$) είναι το σύνολο των σεναρίων, τότε για διαφορετικά σενάρια είτε στα ανώτερα κριτήρια του κάτω επιπέδου, τότε το αντίστοιχο συνολικό σκορ ($R_{i,s}^{OV}$) κάθε σενάριο βάρους s , υπολογίζεται ως εξής:

$$R_{i,s}^{OV} = \sum_{k=1}^K w_{k,s}^{up} \cdot R_{k,i}, i = 1, \dots, m, s = 1, \dots, S \quad (2)$$

Εφαρμογή σε ελεγκτές βεβαίωσης δημοσίων εσόδων

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στις προηγούμενες ενότητες, το πρόβλημα της επιλογής και της αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτών είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετά κριτήρια που καλύπτουν όλες τις πτυχές του ατόμου και της θέσης που κατέχει. Παρά το μεγάλο αριθμό των διαθέσιμων κριτηρίων, στην τρέχουσα μελέτη περίπτωσης έχουν επιλεγεί ειδικά κριτήρια σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ελεγκτών βεβαίωσης μετά από τη μελέτη του περιγράμματος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Από το περίγραμμα θέσης για τους ελεγκτές προκύπτουν δύο ομάδες κριτηρίων οι οποίες εμπεριέχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

1. Επαγγελματικές Ικανότητες

- Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία
- Λήψη Αποφάσεων
- Επίλυση Προβλημάτων
- Προσανατολισμός στον πελάτη (πολίτη, συνάδελφο)
- Προσαρμοστικότητα

2. Επιχειρησιακές Ικανότητες

- Γνώση φορολογικής νομοθεσίας
- Γνώση φορολογικών διαδικασιών
- Γνώσεις διοικητικής εκτέλεσης
- Γνώσεις φορολογικούς ελέγχου
- Έρευνα εκπλήρωσης φορολογικών υποχρεώσεων

Ταυτόχρονα, για την αξιολόγηση της απόδοσης του ελεγκτή, συγκροτήθηκαν δυο ομάδες κριτηρίων:

1. Επίτευξη Στόχων

- Επίτευξη ποιοτικών στόχων
- Επίτευξη ποσοτικών στόχων

2. Ανταγωνιστικότητα

- Παροχή ακριβών λύσεων για προβλήματα
- Συμμετοχή σε ομάδες – συλλογικά αποτελέσματα
- Εφαρμογή του νόμου και των προτύπων
- Προσήλωση στις διοικητικές διαδικασίες
- Ανάπτυξη, εφαρμογή και χρήση οργανωτικών εργαλείων και τεχνικών

5. Αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου στην επιλογή και την αξιολόγηση της απόδοσης των εξωτερικών ελεγκτών και παρουσιάζεται η κατάταξη των υποψηφίων.

Κατάταξη και επιλογή ελεγκτών

Οι ελεγκτές επιλέχθηκαν λόγω της θέσης τους και οι αξιολογητές είναι επόπτες ελέγχου. Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα διατηρούν την ανωνυμία τους και οι βαθμολογίες δεν κοινοποιήθηκαν στους ελεγκτές, καθότι είναι ενδεικτικές και δόθηκαν μόνο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και με σκοπό να διερευνηθεί η εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου και να εξαχθούν επιστημονικά και μόνο συμπεράσματα.

Το προτεινόμενο μοντέλο, επιλέχθηκε καθώς το προφίλ των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων ταιριάζει με το προφίλ των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, καθότι αποτελούν ένα υποσύνολό τους εξειδικευμένο στον φορολογικό έλεγχο και στη βεβαίωση δημοσίων εσόδων.

Οι 20 ελεγκτές αξιολογήθηκαν στα υποκριτήρια που συνθέτουν τα τέσσερα βασικά κριτήρια της μελέτης, με τη χρήση δεκαβάθμιας κλίμακας (άριστο το 10).

Ως βασική υπόθεση θεωρούμε ότι τα υποκριτήρια είναι ισοβαρή στην σύνθεση κάθε κριτηρίου. Αναλυτικά για κάθε κριτήριο οι ελεγκτές συγκέντρωσαν τις βαθμολογίες που περιγράφονται στις επιμέρους ενότητες που ακολουθούν.

Επαγγελματικές ικανότητες

Οι 20 ελεγκτές αξιολογήθηκαν στα υποκριτήρια που συνθέτουν το κριτήριο της επαγγελματικής ικανότητας. Από την αξιολόγηση προκύπτει ότι ο μέσος όρος της βαθμολογίας στις επαγγελματικές ικανότητες είναι αρκετά ικανοποιητικός (6,6/10).

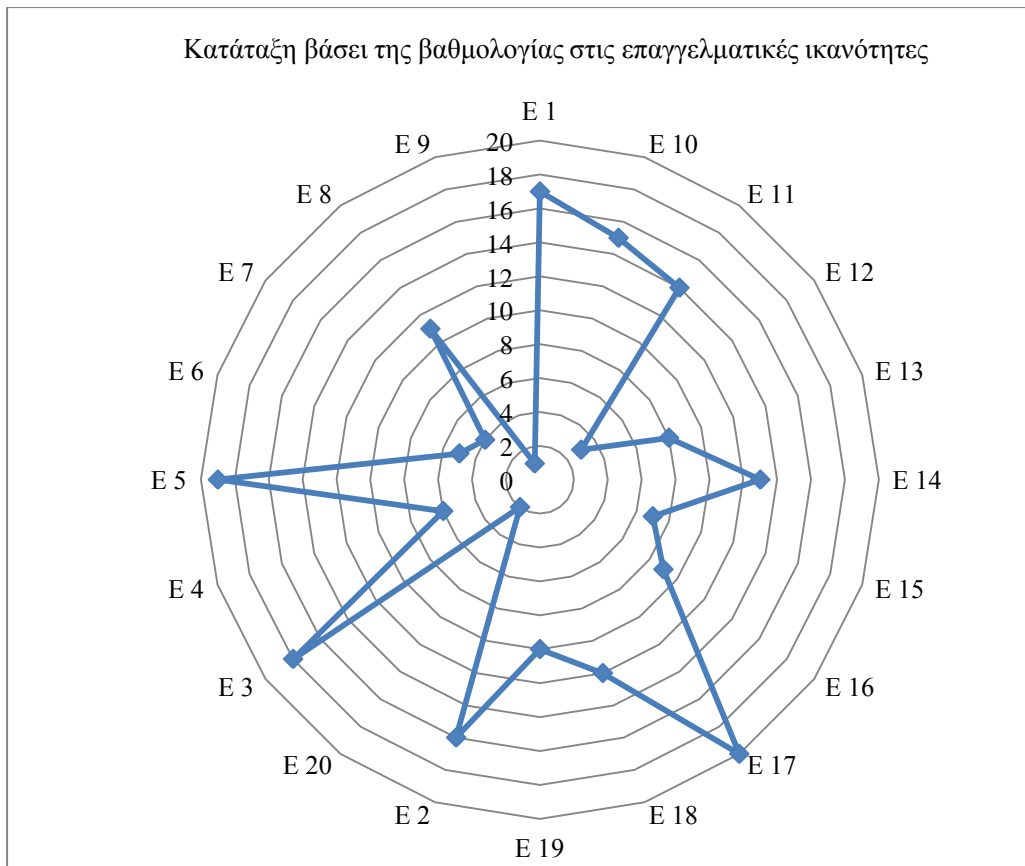
Με βάση τη βαθμολογία στις επαγγελματικές ικανότητες, προκύπτει μια πρώτη κατάταξη των ελεγκτών, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 13. Παρατηρούμε πως πρώτος στην κατάταξη είναι ο ελεγκτής Ε9, ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στις επαγγελματικές ικανότητες 8,4/10 και τελευταίος στην κατάταξη έρχεται ο ελεγκτής Ε17 ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στις επαγγελματικές ικανότητες 4,8/10.

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

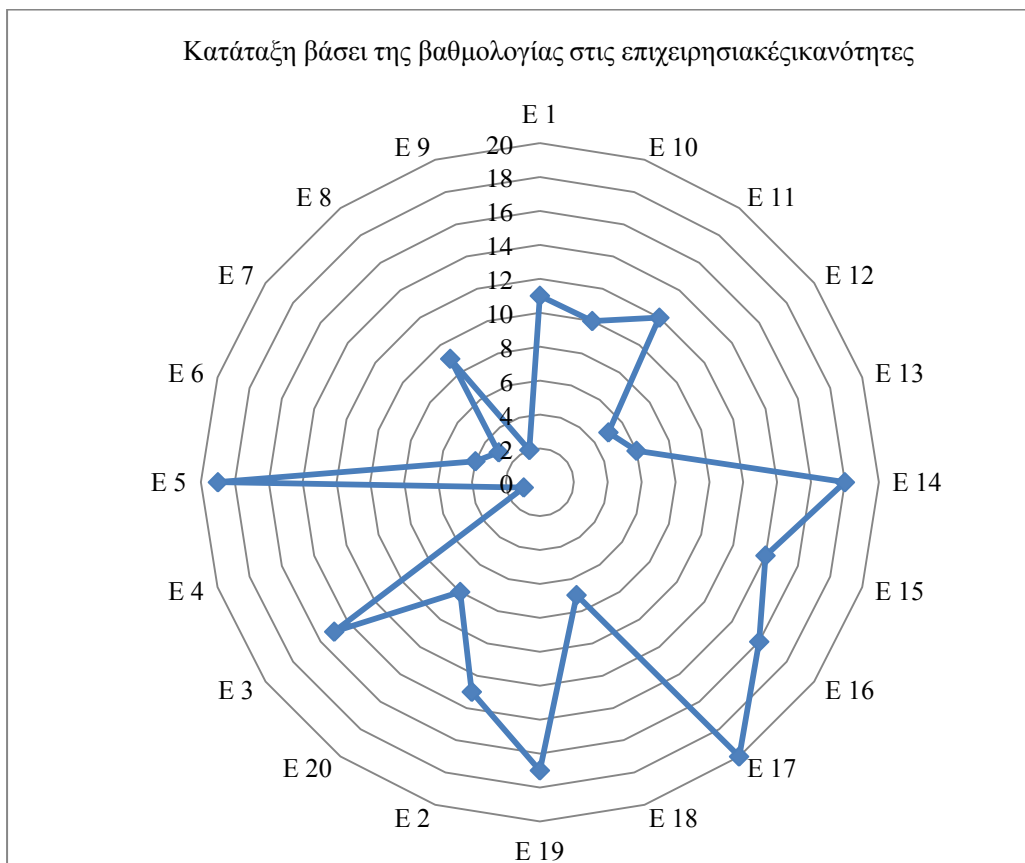
E9>E20>E12>E7>E6>E4>E15>E13>E16>E19>E8>E18>E14>E11>E10>E2>E1>E3>E5>E17

Πίνακας 1: Βαθμολογία στην επαγγελματική ικανότητα

a/a	A1	A2	A3	A4	A5	ΜΟ	min	max
E1	3	3	7	8	9	6,0	3	9
E2	5	7	5	4	9	6,0	4	9
E3	7	4	6	6	5	5,6	4	7
E4	10	5	6	8	7	7,2	5	10
E5	4	6	6	5	4	5,0	4	6
E6	8	8	3	10	8	7,4	3	10
E7	8	8	6	8	9	7,8	6	9
E8	8	4	9	8	4	6,6	4	9
E9	9	5	9	10	9	8,4	5	10
E10	5	6	5	5	9	6,0	5	9
E11	10	4	4	7	5	6,0	4	10
E12	9	10	4	7	9	7,8	4	10
E13	9	9	9	3	5	7,0	3	9
E14	4	8	4	10	4	6,0	4	10
E15	7	10	7	8	3	7,0	3	10
E16	8	7	10	5	4	6,8	4	10
E17	3	5	4	3	9	4,8	3	9
E18	8	3	5	9	6	6,2	3	9
E19	8	5	9	4	7	6,6	4	9
E20	7	10	8	7	8	8,0	7	10
M.O	7,0	6,4	6,3	6,8	6,7	6,6		
min	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,8		
max	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,4		



Εικόνα 13: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στις επαγγελματικές ικανότητες



Εικόνα 14: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στις επιχειρησιακές ικανότητες

Επιχειρησιακές ικανότητες

Οι 20 ελεγκτές αξιολογήθηκαν στα υποκριτήρια που συνθέτουν το κριτήριο της επιχειρησιακής ικανότητας. Από την αξιολόγηση προκύπτει ότι ο μέσος όρος της βαθμολογίας στις επιχειρησιακές ικανότητες είναι αρκετά ικανοποιητικός (6,4/10).

Με βάση τη βαθμολογία στις επιχειρησιακές ικανότητες, προκύπτει μια κατάταξη των ελεγκτών, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 14. Παρατηρούμε πως πρώτος στην κατάταξη είναι ο ελεγκτής E4, ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στις επιχειρησιακές ικανότητες 8,2/10 και τελευταίος στην κατάταξη έρχεται ο ελεγκτής E17 ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στις επιχειρησιακές ικανότητες 4,2/10.

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

E4>E9>E7>E6>E12>E13>E118>E20>E8>E10>E1>E11>E2>E15>E3>E16>E19>E14>E5>E17

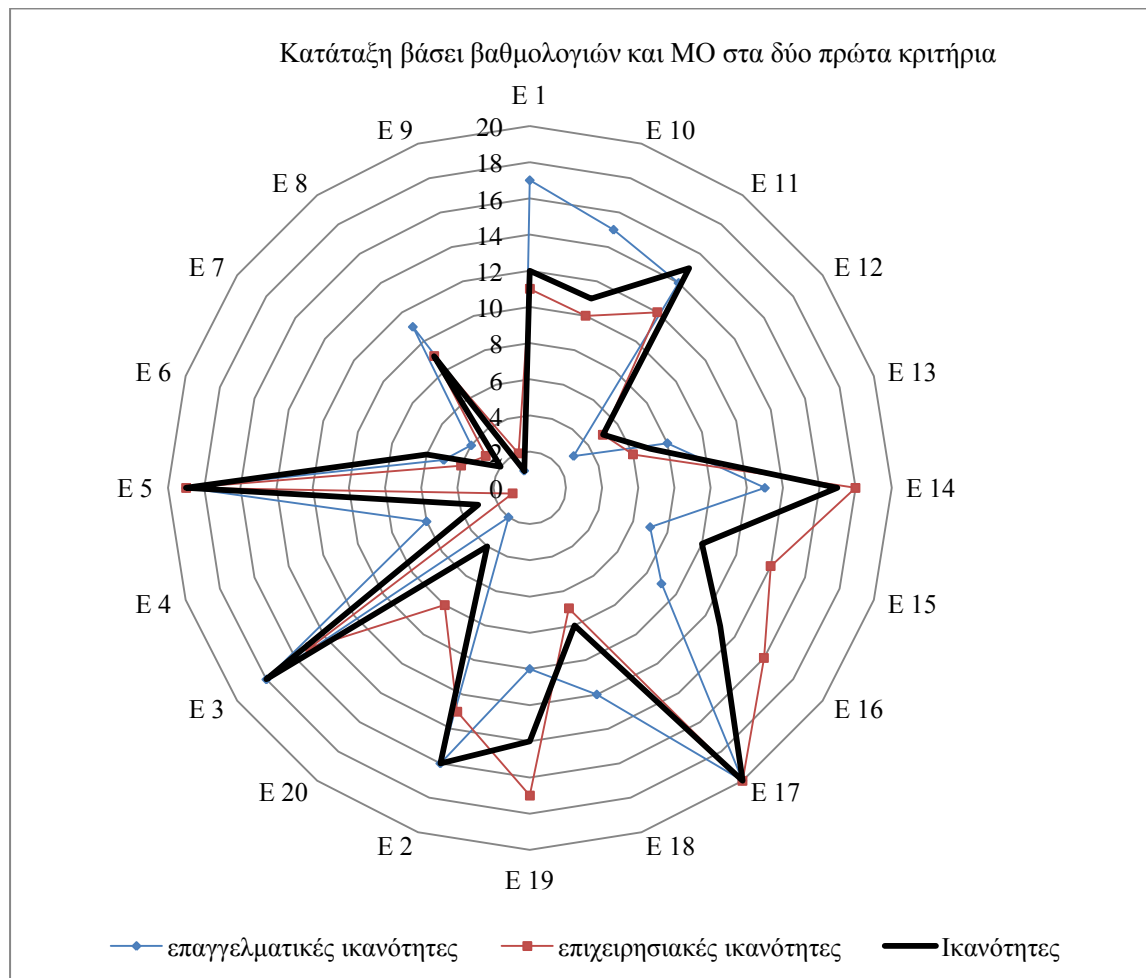
Πίνακας 2: Βαθμολογία στην επιχειρησιακή ικανότητα

α/α	B1	B2	B3	B4	B5	ΜΟ	min	max
E1	7	8	7	6	5	6,6	5	8
E2	6	5	4	6	9	6,0	4	9
E3	6	5	6	4	7	5,6	4	7
E4	9	7	9	8	8	8,2	7	9
E5	5	4	5	4	6	4,8	4	6
E6	9	8	7	5	8	7,4	5	9
E7	8	9	8	6	9	8,0	6	9
E8	8	5	7	5	9	6,8	5	9
E9	9	9	8	5	9	8,0	5	9
E10	5	9	6	5	9	6,8	5	9
E11	7	5	6	5	7	6,0	5	7
E12	7	9	8	5	7	7,2	5	9
E13	9	5	9	4	9	7,2	4	9
E14	5	5	6	5	5	5,2	5	6
E15	6	6	7	5	5	5,8	5	7
E16	5	4	9	4	5	5,4	4	9
E17	4	4	4	4	5	4,2	4	5
E18	9	6	6	9	6	7,2	6	9
E19	5	6	6	5	5	5,4	5	6
E20	7	8	8	7	5	7,0	5	8
M.O	6,8	6,4	6,8	5,4	6,9	6,4		
min	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,2		
max	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,2		

Σταθμίζοντας τις βαθμολογίες στις επαγγελματικές και επιχειρησιακές ικανότητες με το ίδιο βάρος (50% - 50%), ήτοι υπολογίζοντας μια νέα βαθμολογία «ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ» για κάθε ελεγκτή, η κατάταξη αλλάζει εκ νέου (εικόνα 15).

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

E9>E7>E4>E20>E12>E6>E13>E18>E8>E15>E10>E1>E16>E19>E11>E2>E14>E3>E5>E17



Εικόνα 15: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στις επαγγελματικές και επιχειρησιακές ικανότητες

Παρατηρούμε πως η στάθμιση των δύο κριτηρίων αναδεικνύει μια καινούργια κατάταξη, όπου πρώτος έρχεται ο ελεγκτής E9, ο οποίος είχε πάρει τη 1^η θέση στις επαγγελματικές ικανότητες και την 2^η θέση στις επιχειρησιακές ικανότητες. Τελευταίος στην κατάταξη βρίσκεται ο ελεγκτής E17. Ο ελεγκτής E7, ενώ ήταν στην τέταρτη και τρίτη θέση στα επιμέρους κριτήρια όταν σταθμίζουμε ισοβαρώς έρχεται στη θέση 2, ενώ ο E6, ενώ ήταν πέμπτος και τέταρτος στα δύο επιμέρους κριτήρια, στη νέα κατάταξη βρίσκεται στην έκτη θέση.

Επίτευξη στόχων

Οι 20 ελεγκτές αξιολογήθηκαν στα υποκριτήρια που συνθέτουν το κριτήριο της επίτευξης στόχων. Από την αξιολόγηση προκύπτει ότι ο μέσος όρος της βαθμολογίας είναι καλός (5,9/10).

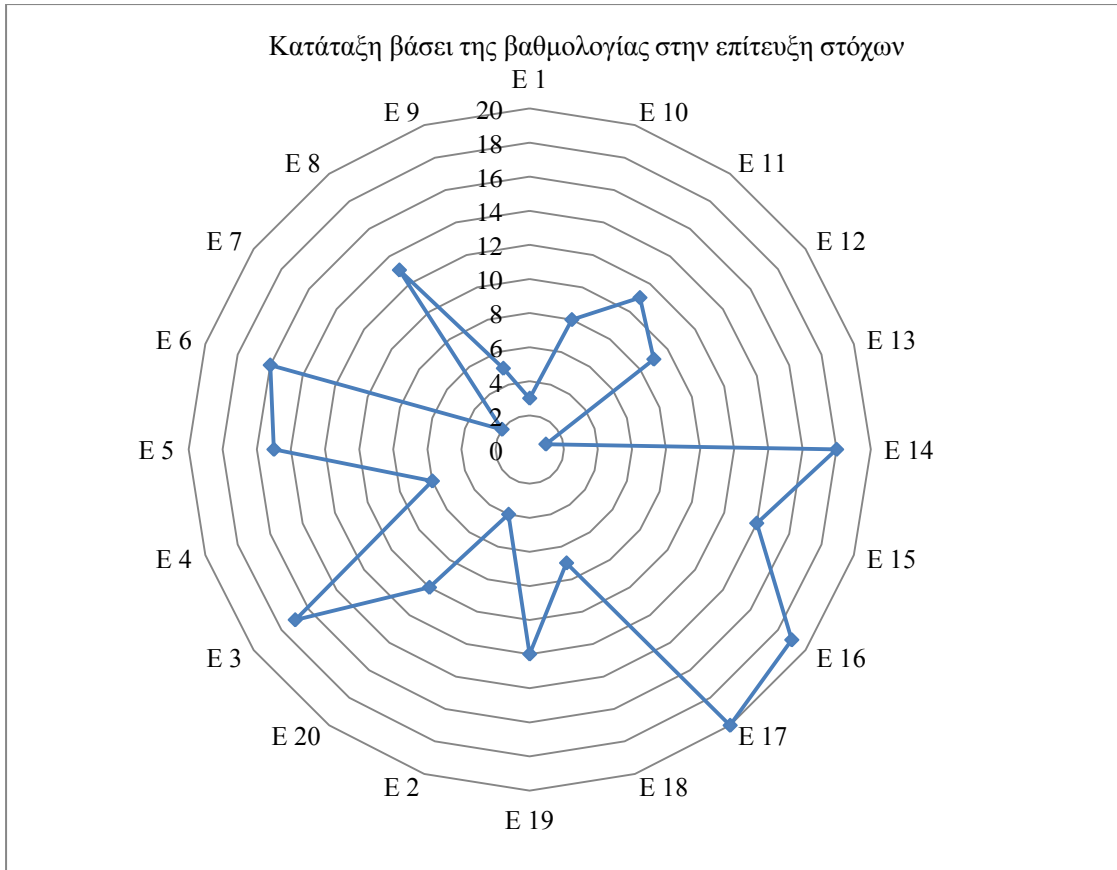
Με βάση τη βαθμολογία στην επίτευξη στόχων, προκύπτει μια κατάταξη των ελεγκτών, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 16. Παρατηρούμε πως πρώτος στην κατάταξη είναι ο ελεγκτής E13, ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στην επίτευξη στόχων 8,5/10 και τελευταίος στην κατάταξη έρχεται ο ελεγκτής E17 ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στην επίτευξη στόχων 3,5/10.

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

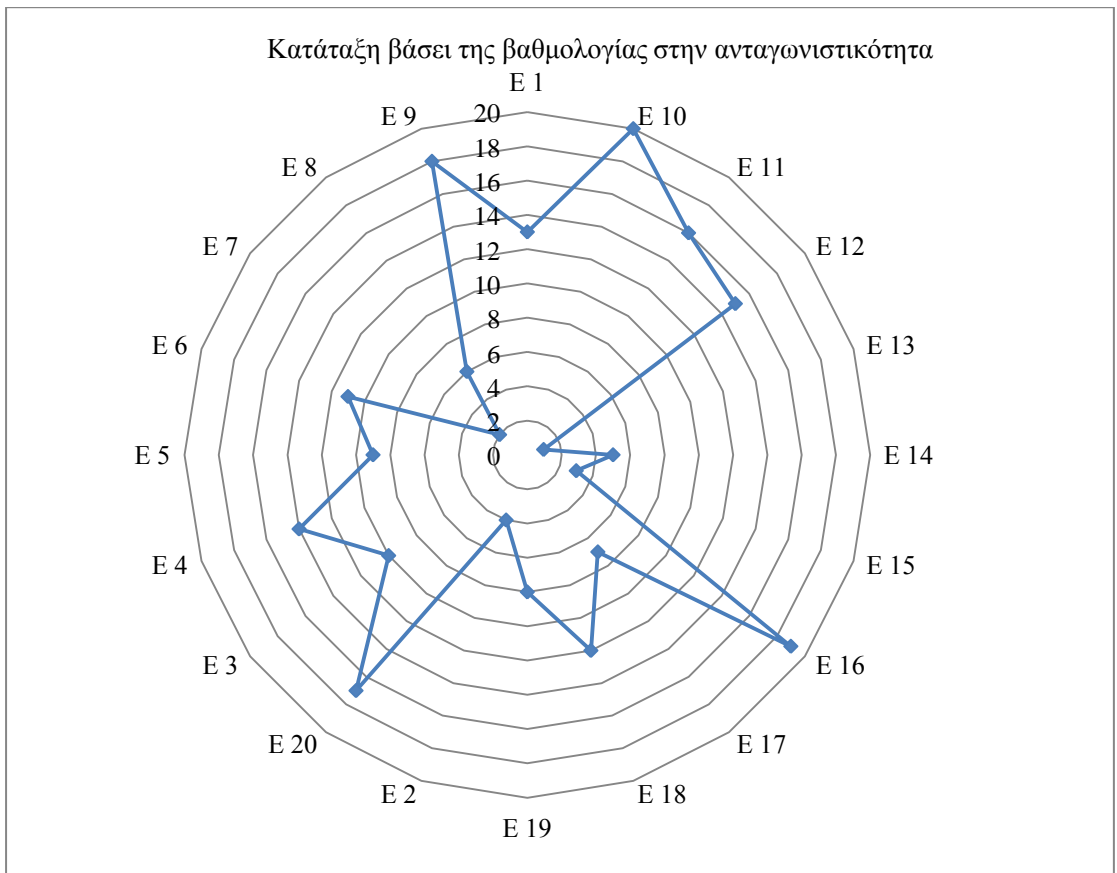
E13>E7>E4>E2>E9>E4>E18>E10>E12>E20>E11>E19>E8>E15>E5>E6>E3>E14>E16>E17

Πίνακας 3 Βαθμολογία στην επίτευξη στόχων

α/α	Γ1	Γ2	ΜΟ	min	max
E1	7	8	7,5	7	8
E2	7	8	7,5	7	8
E3	4	5	4,5	4	5
E4	6	7	6,5	6	7
E5	5	5	5,0	5	5
E6	5	4	4,5	4	5
E7	8	8	8,0	8	8
E8	4	6	5,0	4	6
E9	7	7	7,0	7	7
E10	5	8	6,5	5	8
E11	5	7	6,0	5	7
E12	5	7	6,0	5	7
E13	8	9	8,5	8	9
E14	4	5	4,5	4	5
E15	4	6	5,0	4	6
E16	4	4	4,0	4	4
E17	4	3	3,5	3	4
E18	7	6	6,5	6	7
E19	5	6	5,5	5	6
E20	7	5	6,0	5	7
M.O	5,6	6,2	5,9		
min	4,0	3,0	3,5		
max	8,0	9,0	8,5		



Εικόνα 16: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στην επίτευξη στόχων



Εικόνα 17: Κατάταξη βάσει της βαθμολογίας στην ανταγωνιστικότητα

Ανταγωνιστικότητα

Οι 20 ελεγκτές αξιολογήθηκαν στα υποκριτήρια που συνθέτουν το κριτήριο της ανταγωνιστικότητας. Από την αξιολόγηση προκύπτει ότι ο μέσος όρος της βαθμολογίας είναι μέτριος (5,6/10).

Με βάση τη βαθμολογία στην επίτευξη στόχων, προκύπτει μια κατάταξη των ελεγκτών, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 17. Παρατηρούμε πως πρώτος στην κατάταξη είναι ο ελεγκτής E13, ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στην ανταγωνιστικότητα 8,0/10 και τελευταίος στην κατάταξη έρχεται ο ελεγκτής E10 ο οποίος συγκεντρώνει ΜΟ βαθμολογίας στην ανταγωνιστικότητα 3/10.

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

E13>E7>E15>E2>E14>E8>E17>E19>E5>E3>E6>E18>E1>E4>E12>E11>E20>E9>E16>E10

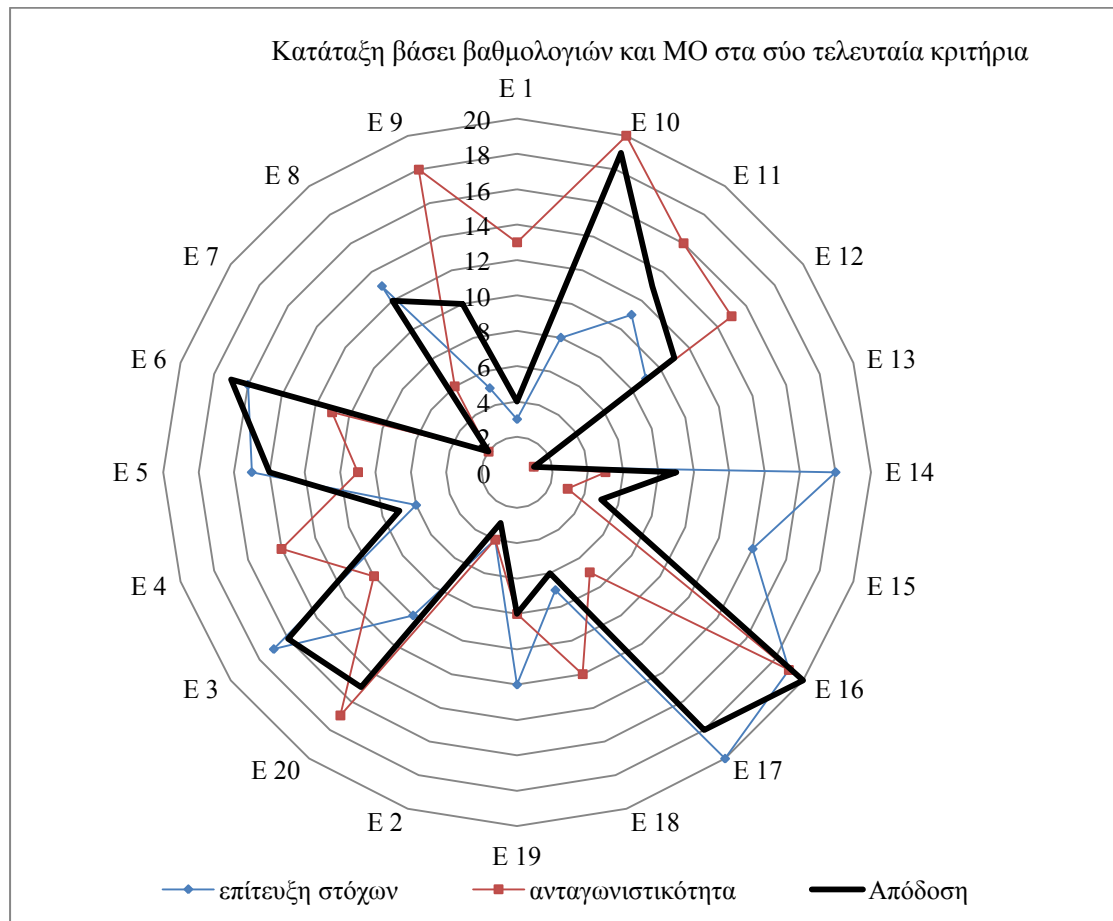
Πίνακας 4: Βαθμολογία στην ανταγωνιστικότητα

α/α	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4	Δ5	ΜΟ	min	max
E1	4	5	2	8	6	5,0	2	8
E2	8	8	5	9	5	7,0	5	9
E3	5	7	7	6	3	5,6	3	7
E4	6	6	8	3	2	5,0	2	8
E5	9	5	2	9	4	5,8	2	9
E6	10	5	6	3	3	5,4	3	10
E7	7	8	6	10	5	7,2	5	10
E8	4	8	8	1	9	6,0	1	9
E9	1	7	1	5	7	4,2	1	7
E10	7	3	2	1	2	3,0	1	7
E11	5	3	6	9	1	4,8	1	9
E12	4	4	5	3	9	5,0	3	9
E13	9	7	10	8	6	8,0	6	10
E14	8	8	6	6	6	6,8	6	8
E15	6	10	6	9	5	7,2	5	10
E16	8	1	5	5	1	4,0	1	8
E17	2	6	6	7	9	6,0	2	9
E18	3	5	2	9	7	5,2	2	9
E19	9	2	10	7	1	5,8	1	10
E20	6	3	4	8	2	4,6	2	8
M.O	6,1	5,6	5,4	6,3	4,7	5,6		
min	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0		
max	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	8,0		

Σταθμίζοντας τις βαθμολογίες στην επίτευξη στόχων και την ανταγωνιστικότητα με το ίδιο βάρος (50% - 50%), ήτοι υπολογίζοντας μια νέα βαθμολογία «ΑΠΟΔΟΣΗΣ» για κάθε ελεγκτή και η κατάταξη αλλάζει εκ νέου (εικόνα .

Η προκύπτουσα κατάταξη είναι η εξής:

E13>E7>E2>E1>E15>E18>E4>E19>E14>E9>E12>E8>E11>E5>E20>E3>E6>E17>E10>E16



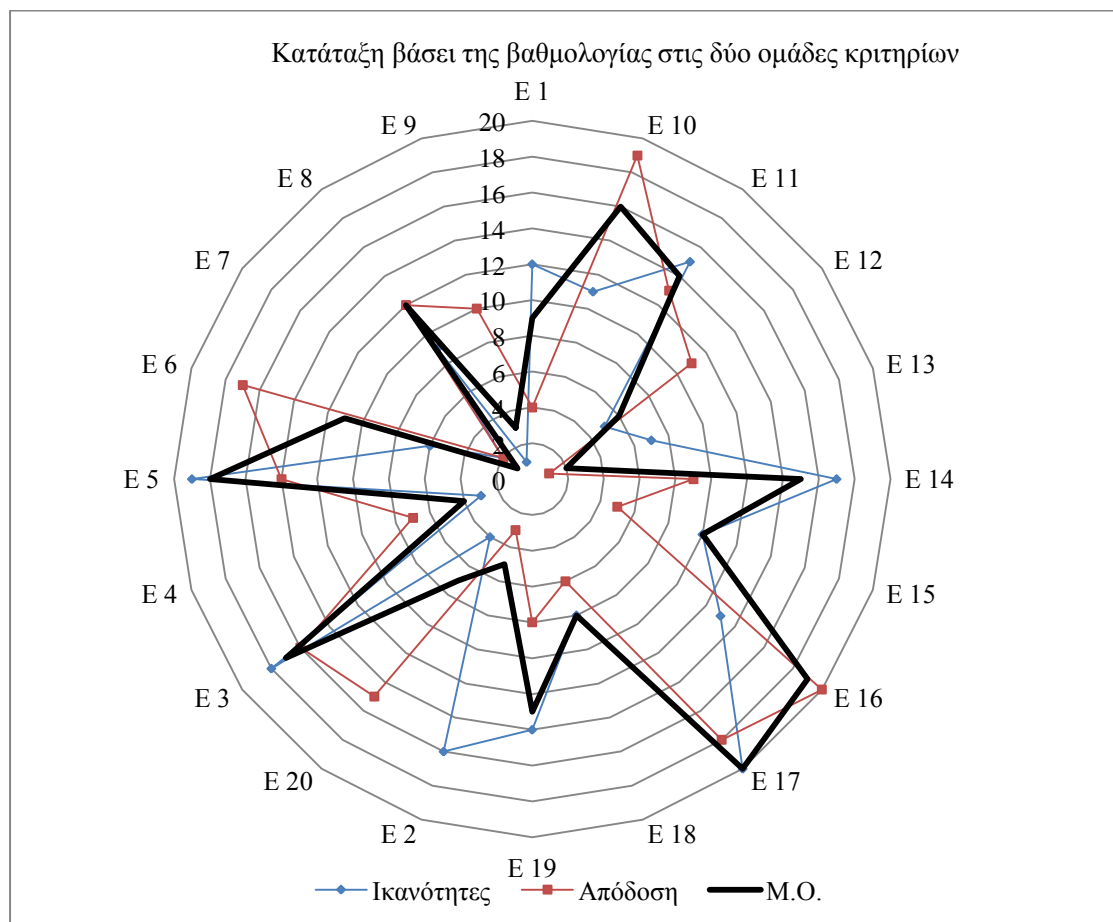
Εικόνα 18: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στην επίτευξη στόχων και την ανταγωνιστικότητα

Παρατηρούμε πως η στάθμιση των δύο κριτηρίων αναδεικνύει μια καινούργια κατάταξη. Στην πρώτη θέση παραμένει ο ελεγκτής E13, ο οποίος είχε πάρει τη 1^η θέση στην επίτευξη στόχων και στην ανταγωνιστικότητα. Τελευταίος στην κατάταξη βρίσκεται ο ελεγκτής E16, ο οποίος στα επιμέρους κριτήρια πήρε την 19^η θέση. Ο ελεγκτής E14, ενώ ήταν στην 18^η θέση στην επίτευξη στόχων και στην 5^η θέση της ανταγωνιστικότητας, όταν σταθμίζουμε ισοβαρώς έρχεται στην 9^η θέση, ενώ ο E1,

ενώ ήταν στην 3^η θέση στην επίτευξη στόχων και 13^{ος} στην ανταγωνιστικότητα, στη νέα κατάταξη βρίσκεται στην 4^η θέση.

Σύνθεση κριτηρίων

Για την αξιολόγηση και την κατάταξη των ελεγκτών εξετάζουμε αρχικά πως η στάθμιση μεταξύ των δύο ομάδων κριτηρίων (ικανότητες και απόδοση) είναι ισοβαρής. Με αυτή την υπόθεση έχουμε την κατάταξη της εικόνας 18:



Εικόνα 19: Κατάταξη βάσει ισοβαρούς στάθμισης στην ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ και την ΑΠΟΔΟΣΗ

Πίνακας 5: Πιθανές κατατάξεις ανάλογα με το κριτήριο και τη στάθμιση

Ελεγκτής	Κατάταξη						
	επαγγελματικές ικανότητες	επιχειρησιακές ικανότητες	επίτευξη στόχων	ανταγωνιστικότητα	Ικανότητες	Απόδοση	Τελική
E 7	4	3	2	2	2	2	1
E 13	8	6	1	1	7	1	2
E 9	1	2	5	18	1	10	3
E 4	6	1	6	14	3	7	4
E 2	16	13	4	4	16	3	5
E 12	3	5	9	15	5	11	6
E 20	2	8	10	17	4	15	7
E 18	12	7	7	12	8	6	8
E 1	17	11	3	13	12	4	9
E 15	7	14	14	3	10	5	10
E 6	5	4	16	11	6	17	11
E 8	11	9	13	6	9	12	12
E 19	10	17	12	8	14	8	13
E 11	14	12	11	16	15	13	14
E 14	13	18	18	5	17	9	15
E 10	15	10	8	20	11	19	16
E 3	18	15	17	10	18	16	17
E 5	19	19	15	9	19	14	18
E 16	9	16	19	19	13	20	19
E 17	20	20	20	7	20	18	20

Σταθμίζοντας ισοβαρώς τις βαθμολογίες στην ικανότητα και την απόδοση η κατάταξη αλλάζει εκ νέου.

- Πρώτος στην κατάταξη βρίσκεται ο ελεγκτής E7. Ο ελεγκτής E7, εμφανίζεται σε όλες τις εξεταζόμενες περιπτώσεις αρκετά υψηλά στην κατάταξη, δεδομένου ότι η χειρότερη θέση στην οποία κατατάχθηκε είναι η 4^η στην αξιολόγηση των επαγγελματικών ικανοτήτων.
- Στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο ελεγκτής E13. Ο ελεγκτής E13, εμφανίζεται σε αρκετά υψηλά στην κατάταξη της απόδοσης, ενώ η βαθμολογία και η κατάταξή του είναι αρκετά καλή στις ικανότητες, με χειρότερη θέση κατάταξης την 8^η στο κριτήριο των επαγγελματικών ικανοτήτων.
- Τρίτος στην κατάταξη εμφανίζεται ο ελεγκτής E9. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ελεγκτής E9, εμφανίζεται σε αρκετά υψηλά στην κατάταξη της ικανότητας, ενώ η βαθμολογία και η κατάταξή του στην απόδοση θεωρείται μέτρια (10^η θέση). Η χειρότερη θέση κατάταξης του ελεγκτή E9 είναι στην ανταγωνιστικότητα, όπου έλαβε την 18^η θέση.
- Στην τέταρτη θέση της κατάταξης εμφανίζεται ο ελεγκτής E4. Ο ελεγκτής E4, εμφανίζεται σε αρκετά υψηλά στην κατάταξη της ικανότητας, ενώ η βαθμολογία και η κατάταξή του στην απόδοση θεωρείται μέτρια (7^η θέση). Η χειρότερη θέση κατάταξης του ελεγκτή E4 είναι στην ανταγωνιστικότητα, όπου έλαβε την 14^η θέση.
- Πέμπτος στην κατάταξη εμφανίζεται ο ελεγκτής E2. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ελεγκτής E2, εμφανίζεται σε αρκετά υψηλά στην κατάταξη της απόδοσης, ενώ η βαθμολογία και η κατάταξή του στην ικανότητα θεωρείται κάτω του μετρίου (16^η θέση). Η χειρότερη θέση κατάταξης του ελεγκτή E2 είναι στις επαγγελματικές ικανότητες, όπου έλαβε την 16^η θέση.
- Στην έκτη θέση της κατάταξης βρίσκεται ο ελεγκτής E12. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ελεγκτής E12, εμφανίζεται σε αρκετά υψηλά στην κατάταξη των ικανοτήτων, ενώ η βαθμολογία και η κατάταξή του στην απόδοση θεωρείται μέτρια (11^η θέση). Η χειρότερη θέση κατάταξης του ελεγκτή E9 είναι στην ανταγωνιστικότητα, όπου έλαβε την 11^η θέση.
- Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται οι ελεγκτές E10, E3, E5, E16 και E17, οι οποίοι βρίσκονται χαμηλά και στις επιμέρους κατατάξεις, καθώς συγκεντρώνουν χαμηλή βαθμολογία.

Ανάλυση ευαισθησίας

Προκειμένου να ξεπεράσουμε την απλή προσέγγιση της ισοβαρούς στάθμισης στα κριτήρια εφαρμόζοντας το μοντέλο των Petridis et al (2019), σταθμίζουμε τα κριτήρια που αξιολογήθηκαν με όλους τους δυνατούς τρόπους ακολουθώντας την προτεινόμενη μεθοδολογία.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει νέος πίνακας κατάταξης (Εικόνα 20), ο οποίος συνδυάζει όλα τα δυνατά βάρη (με βήμα στάθμισης 5%), μεταξύ των δύο ομάδων κριτηρίων: της ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ και της ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Όταν ο αξιολογητής **δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην απόδοση** του ελεγκτή (95%) πρώτος στην κατάταξη βρίσκεται ο ελεγκτής E13 και η κατάταξη διαμορφώνεται ως εξής:

E13>E7>E2>E1>E15>E18>E4>E9>E19>E14>E12>E8>E11>E20>E5>E3>E6>E10>E17>E16.

Η κατάταξη αυτή είναι ελαφρώς διαφοροποιημένη από την κατάταξη των ελεγκτών μόνο λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση (100%)

E13>E7>E2>E1>E15>E18>E4>**E19**>E14>**E9**>E12>E8>E11>**E5**>E20>E3>E6>E17>**E10**>E16.

Συγκεκριμένα, οι ελεγκτές E19, E5 και E17 κατατάσσονται σε υψηλότερη θέση, καθότι έχουν πιο υψηλή βαθμολογία στο κριτήριο των ικανοτήτων, με αποτέλεσμα όταν λαμβάνουμε υπόψη έστω και σε επίπεδο 5% τις ικανότητες να βελτιώνεται η θέση τους.

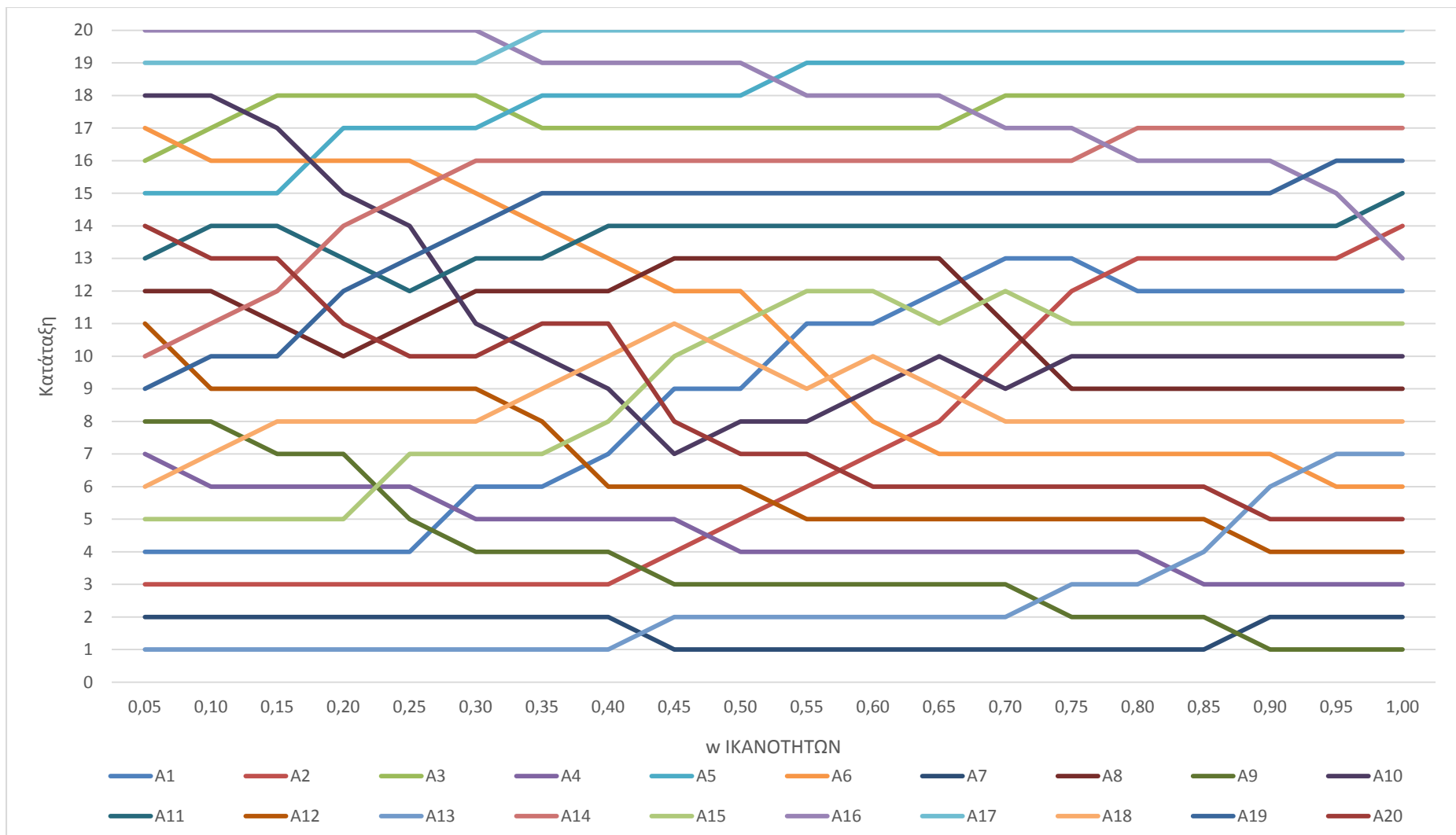
Αντίστοιχα, όταν ο αξιολογητής **δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις ικανότητες** του ελεγκτή (95%) πρώτος στην κατάταξη βρίσκεται ο ελεγκτής E9 και η κατάταξη διαμορφώνεται ως εξής:

E9>E7>E4>E12>E20>E6>E13>E18>E8>E10>E15>E1>E2>E11>E16>E19>E14>E3>E5>E17

Η κατάταξη αυτή είναι ελαφρώς διαφοροποιημένη από την κατάταξη των ελεγκτών μόνο λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση (100%)

E9>E7>E4>**E20**>E12>E6>E13>E18>E8>**E15**>E10>E1>**E16**>E19>E11>E2>E14>E3>E5>E17

Συγκεκριμένα, οι ελεγκτές E20, E15 και E16 κατατάσσονται σε υψηλότερη θέση, καθότι έχουν πιο υψηλή βαθμολογία στο κριτήριο της απόδοσης, με αποτέλεσμα όταν λαμβάνουμε υπόψη έστω και σε επίπεδο 5% της απόδοσης να βελτιώνεται η θέση τους.



Εικόνα 20: Ανάλυση ευαισθησίας στην κατάταξη

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι εναλλαγές στην κατάταξη στο εύρος βάρους 15% - 45% στο κριτήριο των ικανοτήτων. Σε αυτό το εύρος, οι αλλαγές στην κατάταξη είναι συνεχείς, κυρίως των μεσαίων τάξεων – θέσεων.

- Ο ελεγκτής E15 από την 5^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 10^η θέση.
- Ο ελεγκτής E18 από την 6^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 11^η θέση.
- Ο ελεγκτής E19 από την 9^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 15^η θέση.
- Ο ελεγκτής E10 από την 18^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 8^η θέση.
- Ο ελεγκτής E12 από την 11^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 6^η θέση.
- Ο ελεγκτής E20 από την 14^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 7^η θέση.

Επίσης, αναλύοντας τις εναλλαγές στην κατάταξη στο εύρος βάρους 15% - 95% στο κριτήριο των ικανοτήτων παρατηρούμε μεγάλες αλλαγές στην κατάταξη.

- Ο ελεγκτής E2 από την 3^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 14^η θέση.
- Ο ελεγκτής E9 από την 8^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 1^η θέση.
- Ο ελεγκτής E12 από την 11^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 4^η θέση.
- Ο ελεγκτής E6 από την 17^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 6^η θέση.
- Ο ελεγκτής E20 από την 14^η θέση μετατίθεται σταδιακά στην 5^η θέση.

Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως ο ελεγκτής E19 παραμένει στις δύο τελευταίες θέσεις, ενώ ο ελεγκτής E2 βρίσκεται πάντα στην πρώτη δυάδα της βαθμολόγησης.

6. Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο καταγράφονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, οι περιορισμοί της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές επεκτάσεις και βελτιώσεις του μοντέλου.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, στις επιδόσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων αναδεικνύεται πλέον ως μονόδρομος για τις επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στην γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Αντίστοιχα, την τελευταία δεκαετία και στο πλαίσιο εξυγίανσης του δημόσιου τομέα, της πιο αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και της στροφής προς τον πολίτη, η αξιολόγηση και η βελτίωση του προσωπικού των δημόσιων οργανισμών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στο οποίο καλούνται οι διευθύνσεις προσωπικού να ανταποκριθούν.

Καθώς η επιλογή και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι έννοιες σύνθετες, αναδεικνύεται η ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων εργαλείων αξιολόγησης τα οποία ξεπερνούν τα στενά όρια του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, η έννοια της απόδοσης είναι σύνθετη και η αξιολόγηση της απαιτεί τόσο τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων όσο και ιδιαίτερη προσοχή στη στάθμιση αυτών.

Όπως προκύπτει στη βιβλιογραφία, η πολυπλοκότητα και η σημασία του προβλήματος απαιτούν αναλυτικές μεθόδους και όχι διαισθητικές αποφάσεις και λόγω της φύσης της διαδικασίας επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού απαιτείται η εφαρμογή μεθόδων λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων, κατά τις οποίες συνεκτιμούνται πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Ειδικότερα, η επιλογή προσωπικού ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπως η επιλογή ελεγκτών, είναι ένα είδος προβλήματος λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων το οποίο απαιτεί την αξιολόγηση και την εκτίμηση τεράστιας ποικιλίας κριτηρίων, τόσο ανεξάρτητων όσο και αλληλοεξαρτώμενων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των κριτηρίων ικανότητας και απόδοσης των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων, με την εφαρμογή της μεθοδολογίας επιλογής και αξιολόγησης ελεγκτών των Petridis et al. (2019). Το προτεινόμενο μοντέλο, επιλέχθηκε καθώς το προφίλ των ελεγκτών βεβαίωσης δημοσίων εσόδων ταιριάζει με το προφίλ των εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών, καθότι αποτελούν ένα υποσύνολό τους εξειδικευμένο στον φορολογικό έλεγχο και

στη βεβαίωση δημοσίων εσόδων. Αρχικά οι ελεγκτές αξιολογήθηκαν βάσει τεσσάρων κριτηρίων και στη συνέχεια κατατάχθηκαν με διάφορα σενάρια, ενώ πραγματοποιήθηκε ανάλυση ευαισθησίας των δυνατών λύσεων.

Στην ανάλυση ελήφθησαν υπόψη δύο μεγάλες ομάδες κριτηρίων, οι ικανότητες και η απόδοση, οι οποίες αναλύονται σε δύο υποκριτήρια έκαστη. Η δημιουργία υποκριτηρίων προήλθε από τη σύνθεση διαφορετικών παραγόντων, σύμφωνα με την κείμενη βιβλιογραφία και την νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του εξεταζόμενου οργανισμού (περιγράμματα θέσεις ελεγκτών).

Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η κατάταξη των ελεγκτών επηρεάζεται άμεσα από τον προσανατολισμό του βαθμολογητή.

Όταν ο βαθμολογητής σταθμίζει εξίσου τα δύο κριτήρια, στην πρώτη πεντάδα κατάταξης εμφανίζονται ελεγκτές οι οποίοι συγκέντρωσαν τις υψηλότερες βαθμολογίες και στα δύο κριτήρια. Για τη διαμόρφωση ωστόσο της υπόλοιπης κατάταξης παρατηρούμε περιπτώσεις στις οποίες ελεγκτές με υψηλές βαθμολογίες στις ικανότητες κατατάσσονται χαμηλά, λόγω των μικρών βαθμολογιών στα υποκριτήρια της απόδοσης.

Στην περίπτωση όπου ο βαθμολογητής είναι προσανατολισμένος προς την απόδοση, η πρώτη πεντάδα διαφοροποιείται, καθώς οι ελεγκτές που έχουν χαμηλότερη απόδοση (στην προκείμενη περίπτωση οι ελεγκτές E4 και E9) αντικαθιστούνται από ελεγκτές οι οποίοι μπορεί να μην έχουν ικανοποιητική βαθμολογία στις ικανότητες, έχουν συγκεντρώσει όμως υψηλή βαθμολογία στην απόδοση (στην προκείμενη περίπτωση οι ελεγκτές E1 και E15). Αντίστοιχα, διαφοροποιείται και η τελευταία πεντάδα στην κατάταξη, καθώς οι ελεγκτές που έχουν έστω και λίγο χαμηλότερη απόδοση από τους υπόλοιπους (στην προκείμενη περίπτωση οι ελεγκτές E14 και E5) αντικαθιστούνται από ελεγκτές οι οποίοι έχουν πιο ικανοποιητική βαθμολογία σε αυτό το κριτήριο (ελεγκτές E17 και E18).

Όταν ο βαθμολογητής είναι προσανατολισμένος προς τις ικανότητες, η πρώτη πεντάδα διαφοροποιείται τελείως σε σχέση με τις δύο παραπάνω περιπτώσεις, καθώς οι ελεγκτές που έχουν υψηλότερη απόδοση αντικαθιστούνται από ελεγκτές οι οποίοι μπορεί να μην έχουν ικανοποιητική βαθμολογία σε αυτό το κριτήριο, έχουν συγκεντρώσει όμως υψηλή βαθμολογία στις ικανότητες (στην προκείμενη περίπτωση οι ελεγκτές E12 και E20). Η τελευταία πεντάδα κατάταξης δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα.

Τα βασικά ζητήματα τα οποία ανακύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας είναι δύο: η κατάλληλη επιλογή κριτηρίων αξιολόγησης και η κατάλληλη επιλογή αξιολογητών.

Όπως ήδη έχουμε αναπτύξει στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης προσωπικού υπάρχει πλήθος ακαδημαϊκών συγγραμμάτων και προτάσεων. Για το λόγο αυτό, το ενδιαφέρον οφείλει να εστιαστεί στα κριτήρια επιλογής αξιολογητών.

Από την ανάλυσή μας προκύπτει σαφώς πως η κατάταξη εξαρτάται άμεσα από την κατεύθυνση του αξιολογητή. Για το λόγο αυτό, ιδιαίτερη σημασία και βάρος πρέπει να δίνεται από τους οργανισμούς στην επιλογή των αξιολογητών αλλά και στην ενημέρωσή τους αναφορικά με τους σκοπούς και τους στόχους κάθε οργανισμού στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, οι πολυκριτήριες μέθοδοι μπορούν να αναδείξουν τις βέλτιστες λύσεις, ωστόσο και αυτές πρέπει στην συνέχεια να φιλτράρονται λαμβάνοντας υπόψη τους σκοπούς και τους στόχους κάθε οργανισμού. Η εφαρμογή του μοντέλου TOPSIS – AHP δίνει στους λήπτες των αποφάσεων ένα σύνολο δυνατών και βέλτιστων επιλογών. Η τελική επιλογή επαφίεται στην κρίση της διοίκησης η οποία πολλές φορές σταθμίζει και παράγοντες των οποίων η ποσοτικοποίηση είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Βιβλιογραφία

- Afshari, A., Mojahed, M., & Yusuff, R. M. (2010). Simple additive weighting approach to personnel selection problem. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(5), 511.
- Aghaee, M., Aghaee, R. (2016). Selection of Logistics Personnel by Using and Hybrid Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP, *International Research Journal of Management Sciences*. Vol., 4 (1), 14-22, 2016
- Alguliyev, R. M., Aliguliyev, R. M., & Mahmudova, R. S. (2015). Multicriteria personnel selection by the modified fuzzy VIKOR method. *The Scientific World Journal*, 2015.
- Alvandi, M., Fazli, S., Yazdani, L., & Aghaee, M. (2012). An integrated MCDM method in ranking BSC perspectives and key performance indicators (KPIs). *Management Science Letters*, 2(3), 995-1004.
- Baležentis, A., Baležentis, T., & Brauers, W. K. (2012). Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA. *Expert Systems with applications*, 39(9), 7961-7967.
- Bali, K.S, The use of human resource information systems: A survey, *Personnel Review* 30 (5/6), 677 693, (2001).
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personal constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261–272
- Bashiri, M., Badri, H., & Hejazi, T. H. (2011). Selecting optimum maintenance strategy by fuzzy interactive linear assignment method. *Applied Mathematical Modelling*, 35(1), 152-164.
- Beagrie, N. (2005). Plenty of room at the bottom? Personal digital libraries and collections. *D-Lib magazine*, 11(6), 1082-9873.

- Beckers, A. M., & Bsar, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41-50.
- Berta, D. (2005). Operators using prescreen tests to overturn turnover. *Nation's Restaurant News*, 39 (24), 22.
- Bogdanovic, D., & Miletic, S. (2014). Personnel evaluation and selection by multicriteria decision making method. *Economic computation and economic cybernetics studies and research*, 48(3), 179-196.
- Bonczek, R.H., C.W. Holsapple and A.B. Whinston, *Foundations of Decision Support Systems*, Academic, New York.
- Chen, D., & Trivedi, K. S. (2005). Optimization for condition-based maintenance with semi-Markov decision process. *Reliability engineering & system safety*, 90(1), 25-29.
- Chen, J. Y., & Joyner, C. T. (2009). Concurrent performance of gunner's and robotics operator's tasks in a multitasking environment. *Military Psychology*.
- Daniel, L. (2005, April–June). Use personality tests legally and effectively. *Staffing Management*,
- De Kock, F. S., Lievens, F., & Born, M. P. (2018). The profile of the ‘Good Judge’ in HRM: A systematic review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 100667.
- Delbecq A.L., A.H. van de Ven and D.H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL, (1975).
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421–433.
- Dursun M, Karsak EE, 2010. A fuzzy MCDM approach for personnel selection. *Expert Systems with Applications*. 37: 4324–4330.
- Engel, C. (2011). Dictator Games: A Meta Study. *Experimental Economics*, 14, 583–610.
- Erdem, M. B. (2016). A fuzzy analytical hierarchy process application in personnel selection in it companies: A case study in a spin-off company. *Acta Physica Polonica A*, 130(1), 331-334.
- Erickson, P. B. (2004, May 16). Employer hiring tests grow sophisticated in quest for insight about applicants. *Knight Ridder Tribune Business News*, 1.

- Faulder, L. (2005). The growing cult of personality tests. *Edmonton Journal*, D6.
- Figueira, J., Greco, S., & Ehrgott, M. (2005). *State-of-art of multiple criteria decision analysis*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives: how to convince others that you are right*. World Scientific.
- Gallupe R.B. and G. DeSanctis, Computer-based support for group problem-finding: An experimental investigation, *MIS Quarterly* 12 (2), 276-296, (1988)
- Geller, A. (2004, August 8). Now, tell the computer why you want this job: PCs take lead role in screening hourly workers. *Calgary Herald*, F.3.
- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 291–322.
- Grant, A. M. & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest. *Minority influence and transitions to helping norms in work units*. *Academy of Management Review*, 37(4), 547–588.
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions* (2nd ed.). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135–164.
- Guion, R. M., & Highhouse, S. (2011). *Essentials of personnel assessment and selection*. Malwah, NJ: Routledge
- Güngör, Z., Serhadlıoğlu, G., & Kesen, S. E. (2009). A fuzzy AHP approach to personnel selection problem. *Applied Soft Computing*, 9(2), 641-646.
- HashemkhaniZolfani, S., Bahrami, M. (2014), Investment Prioritizing in High Tech Industries based on SWARA-COPRAS Approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 20(3), 534-553;
- He, X. (2019). Group decision making based on Dombi operators and its application to personnel evaluation. *International Journal of Intelligent Systems*, 34(7), 1718-1731.
- Heller, M. (2005). Court ruling that employer's integrity test violated ADA could open door to litigation. *Workforce Management*, 84(9), 74–77.
- Hilorme, T., Honchar, O., Shurpenkova, R., & Kundrya-Vysotska, O. (2018). Model of energy saving forecast-ing in entrepreneurship.
- Hoel, B. (2004). Predicting performance. *Credit Union Management*, 27(7), 24–26

- Hough, L. M.; Oswald, F. L. 2000. Personnel selection: looking toward the future – remembering the past, *Annual Review of Psychology* 51: 631–664.
- Hsu, D. H. (2004). What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation?. *The Journal of Finance*, 59(4), 1805-1844.
- Hwang C.L. and M.J. Lin, *Group Decision Making under Multiple Criteria*, Springer-Verlag, Berlin, (1987).
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). Multiple criteria decision making. *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, 186, 58-191.
- Iz P.H. and L.R. Gardiner, A survey of integrated group decision support systems involving multiple criteria, *Group Decision and Negotiation* 2 (1), 73 82, (1993)
- Jassbi, J., Makvandi, P., Ataei, M., & Sousa, P. A. (2011). Soft system modeling in transportation planning: Modeling trip flows based on the fuzzy inference system approach. *African Journal of Business Management*, 5(2), 505-514.
- Ji, P., Zhang, H. Y., & Wang, J. Q. (2018). A projection-based TODIM method under multi-valued neutrosophic environments and its application in personnel selection. *Neural Computing and Applications*, 29(1), 221-234.
- Jones, J. W., & Dages, K. D. (2003). Technology trends in staffing and assessment: A practice note. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 247–252.
- Kabak M, Burmaog̃lu S, Kazancog̃lu Y, 2012. A fuzzy hybrid MCDM approach for professional selection. *Journal of Expert Systems with Applications*. 39: 3516-3525.
- Kangas, J., Kangas, A., Leskinen, P., & Pykäläinen, J. (2001). MCDM methods in strategic planning of forestry on state- owned lands in Finland: applications and experiences. *Journal of Multi- Criteria Decision Analysis*, 10(5), 257-271.
- Karsak, E. E. (2001). Personnel selection using a fuzzy MCDM approach based on ideal and anti-ideal solutions. In *Multiple criteria decision making in the new millennium* (pp. 393-402). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Karsak, E. E., & Tolga, E. (2001). Fuzzy multi-criteria decision-making procedure for evaluating advanced manufacturing system investments. *International journal of production economics*, 69(1), 49-64.
- Karsak, E. E., Sozer, S., & Alptekin, S. E. (2003). Product planning in quality function deployment using a combined analytic network process and goal programming approach. *Computers & industrial engineering*, 44(1), 171-190.

- Kavanagh M.J., Cueetal H.G. and S.I. Tannenbaum, Human Resource Information Systems: Development and Application, PWS-KENT, Boston, MA, (1990).
- Kelemenis A, Askounis D, 2010. A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection. *Expert Systems with Applications*. 37: 4999–5008.
- Keršulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA). *Journal of business economics and management*, 11(2), 243-258.
- Li, N., Kirkman, B. L., & Porter, C. O. L. H. (2014). Toward a Model of Work Team Altruism. *Academy of Management Review*, 39(4),541–565.
- Liao, S. H. 2003. Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995 to 2002, *Expert Systems with Applications* 25: 155–164
- Lievens, F., & Harris, M. M. (2003). Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 16 (pp. 131–165). Chicester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lin HT, 2010. Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. *Journal of Computers and industrial Engineering*. 59: 937-944.
- Lin, H. T. (2010). Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. *Computers & Industrial Engineering*, 59(4), 937-944.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. DOI: 10.1177/0149206308316061
- Mehrabad, M. S., & Brojeny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53(2), 306-312.
- Memmert, D., Plessner, H., Hüttermann, S., Froese, G., Peterhänsel, C., & Unkelbach, C. (2015). Collective fit increases team performances: Extending regulatory fit from individuals to dyadic teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 274–281. doi: 10.1111/jasp.12294
- Mojzisch, A., Grouneva, L., & Schulz-Hardt, S. (2010). Biased evaluation of information during discussion: Disentangling the effects of preference

- consistency, social validation, and ownership of information. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 946-956. doi:10.1002/ejsp.660
- Naglieri, J. A., Drasgow, F., Schmit, M., Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A., et al. (2004). Psychological testing on the Internet: New problems, old issues. *American Psychologist*, 59, 150–169.
- Ölçer, A. I., & Odabaşı, A. Y. (2005). A new fuzzy multiple attributive group decision making methodology and its application to propulsion/manoeuvring system selection problem. *European Journal of Operational Research*, 166(1), 93-114.
- Onut, S., Tuzkaya, U. R., & Torun, E. (2011). Selecting container port via a fuzzy ANP-based approach: A case study in the Marmara Region, Turkey. *Transport Policy*, 18(1), 182-193.
- Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., & Jackson, D. N. (1999). Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 389–405.
- Petridis, K., Drogalas, G., & Zografidou, E. (2019). Internal auditor selection using a TOPSIS/non-linear programming model. *Annals of Operations Research*, 1-27.
- Ployhart, R. E., Lim, B. -C., & Chan, K. -Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809–843.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2010). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 310–326.
- Prague. R.H., A framework for the development of decision support systems, *MIS Quarterly* 4, 1-26, (1980).
- Robertson, I. T.; Smith, M. 2001. Personnel selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support?. *Human resource management review*, 16(2), 155-180.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174.

- Saaty, T. L. (1990). *Decision making for leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. RWS publications.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2003). Internet-based personality testing: Equivalence of measures and assesses=perceptions and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 194–205.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44, 2209–2245.
- Schmitt, N., & Kuncze, C. (2002). The effects of required elaboration of answers to biodata questions. *Personnel Psychology*, 55, 569–586.
- Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1942 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407–422.
- Seol, I., & Sarkis, J. (2005). A multi- attribute model for internal auditor selection. *Managerial Auditing Journal*.
- Shih HS, Huang LC, Shyur HJ, 2005. Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers and Mathematics with Applications*. 50: 1543–1558.
- Silva, M. C., Madonna, R. P., Bonczek, B. S., Benvenuti, D. M., Kicklighter, K. C., Jacobson, A. A., ... & Shields, G. W. (2011). U.S. Patent No. 7,930,644. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Stanujkic, D., Karabasevic, D., & Zavadskas, E. K. (2015). A framework for the selection of a packaging design based on the SWARA method. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(2), 181-187.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. G. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. G., & Reddon, J. R. (1994). Meta-analysis of personality–job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47(1), 157–172.
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality–job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 335–356.

- Turban E. and J.E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, (2001).
- Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). AN APPROACH TO PERSONNEL SELECTION IN THE TOURISM INDUSTRY BASED ON THE SWARA AND THE WASPAS METHODS. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1).
- Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of operational research*, 169(1), 1-29.
- von Sydow, M., & Braus, N. (2016). On the Tragedy of Personnel Evaluation. In A. Papafragou, et a. (Eds.), *Proceedings of the Thirty-Eighth Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 105-110). Austin, TX: Cognitive Science Society
- von Sydow, M., Hagmayer, Y., & Meder, B. (2016). Transitive reasoning distorts induction in causal chains. *Memory & Cognition*, 44(3), 469–487. doi:10.3758/s13421-015-0568-5
- Wagner, W. F. (2000). All skill, no finesse. *Workforce*, 79(6), 108–116.
- Wang, Y. M., & Elhag, T. M. (2006). Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment. *Expert systems with applications*, 31(2), 309-319.
- Wilson, D. S., & Wilson, E. O. (2007). Rethinking the theoretical foundation of sociobiology. *Quarterly Review of Biology*, 82(4), 2007, 327–348. doi: 10.1086/522809
- Zhang ShF, Liu SY, 2011. A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems with Applications*. 38: 11401–11405.
- Zickar, M. J., Gibby, R. E., & Robie, C. (2004). Uncovering faking samples in applicant, incumbent, and experimental data sets: An application of mixed-model item response theory. *Organizational Research Methods*, 7, 168–190.
- Zolfani, S. H., & Banihashemi, S. S. A. (2014, May). Personnel selection based on a novel model of game theory and MCDM approaches. In *Proc. of 8th International Scientific Conference" Business and Management* (pp. 15-16).