



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

### ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ:

Όλγα Κυριαζικίδη (ΑΜ:3141)

### ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Ιωάννης Χαλάς

Αθήνα, Ιούνιος 2021

## Περιεχόμενα

Πίνακας Εικόνων.....	5-
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	5-
Περίληψη.....	6-
Abstract.....	8-
Εισαγωγή.....	10-
<b>Α΄ ΜΕΡΟΣ</b>	
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγική Προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων....</b>	<b>14-</b>
1.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο Δυναμικό».....	14-
1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Οργανωτική Λειτουργία.....	16-
1.3 Ο σκοπός και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18-
1.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20-
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις....</b>	<b>26-</b>
2.1 Δομή και χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων.....	26-
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις.....	28-
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>	<b>33-</b>
3.1 Η έννοια της απόδοσης και η στρατηγική προσέγγισή της.....	33-
3.2 Η στοχοθεσία της απόδοσης .....	34-
3.3 Η Αξιολόγηση Απόδοσης ως εργαλείο της Διοίκησης Απόδοσης.....	35-
3.4 Η Αξιολόγηση Απόδοσης στο πέρασμα του χρόνου.....	37-
3.5 Σκοπός και χρήσεις της Αξιολόγησης.....	39-
3.6 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	42-
3.6.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι.....	42-
3.6.1.1 Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας.....	43-
3.6.1.2 Μέθοδος Αξιολόγησης προσωπικών χαρακτηριστικών .....	44-
3.6.1.3 Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	44-

3.6.1.4 Μέθοδος Μέτρησης της Αποδοτικότητας.....	46-
3.6.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι.....	47-
3.6.2.1 Συγκριτική Αξιολόγηση.....	47-
3.6.2.2 Μέθοδος Βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά.....	48-
3.6.2.3 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων.....	49-
3.6.2.4 Κέντρα Αξιολόγησης.....	50-
3.6.3 Συμμετοχή στην Αξιολόγηση.....	51-
3.6.3.1 Αυτοαξιολόγηση.....	51-
3.6.3.2 Αξιολόγηση 360°.....	52-
3.7. Ιδιαιτερότητες της Αξιολόγησης.....	53-
3.8 Η σημασία της ανατροφοδότησης στην Αξιολόγηση.....	55-

**Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η αξιολόγηση της Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων  
Δυνάμεων.....**

---

4.1 Το Όραμα και η Αποστολή του Οικονομικού Σώματος των Ε.Δ.....	57-
4.2 Νομικό Πλαίσιο.....	59-
4.3 Η σημασία της Αξιολόγησης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος των Ε.Δ.....	60-
4.4 Περιγραφή του Συστήματος Αξιολόγησης.....	64-
4.5 Χρονική περίοδος Αξιολόγησης.....	67-
4.6 Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση.....	68-
4.7 Η εφαρμοζόμενη μέθοδος Αξιολόγησης.....	69-
4.8 Αξιολογούμενα Προσόντα.....	71-
4.8.1 Τυπικά Προσόντα.....	71-
4.8.2 Ουσιαστικά Προσόντα.....	71-
4.8.2.1 Σωματικά προσόντα.....	71-
4.8.2.2 Διανοητικά προσόντα.....	72-
4.8.2.3 Ψυχικά προσόντα.....	72-
4.8.2.4 Διοικητικά προσόντα.....	72-
4.8.2.5 Επαγγελματικά προσόντα.....	72-
4.8.2.6 Ηθικά προσόντα.....	73-
4.8.2.7 Ειδικά προσόντα.....	73-

4.9 Η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης.....	75-
4.10 Η σύνδεση της Αποστολής και της Στρατηγικής του Οικονομικού Σώματος με την Αξιολόγηση.....	76-
4.11 Η στοχοθεσία της απόδοσης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων.....	77-

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ**

### **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία παρούσας έρευνας.....-80-**

5.1 Σκοπός έρευνας.....	80-
5.2 Το είδος της έρευνας και η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία.....	80-
5.3 Δείγμα.....	81-
5.4 Στατιστική Ανάλυση.....	82-

### **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....-83-**

6.1 Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	83-
6.2 Ανάλυση Εγκυρότητας.....	87-
6.3 Αποτελέσματα Δημογραφικών Στοιχείων.....	89-
6.4 Δεδομένα Αξιολόγησης.....	95-
6.5 Ανάλυση σχέσης μεταξύ της διαδικασίας αξιολόγησης και των δημογραφικών στοιχείων.....	116-
6.6 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών.....	122-
6.7 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών.....	125-

### **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα και προτάσεις.....-128-**

7.1 Γενικά συμπεράσματα έρευνας.....	128-
7.2 Προτάσεις και δυνατότητες βελτίωσης.....	134-

### **Βιβλιογραφία.....-138-**

### **Παραρτήματα.....-145-**

Παράρτημα Α: Έκθεση Αξιολόγησης.....	145-
Παράρτημα Β: Σημείωμα Αξιολόγησης.....	152-
Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο.....	156-

## Πίνακας Εικόνων

**Εικόνα 1:** Το έμβλημα του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

**Διάγραμμα 1:** Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 2:** Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 3:** Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 4:** Έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 5:** Βαθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Διάγραμμα 6:** Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης

**Διάγραμμα 7:** Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης

**Διάγραμμα 8:** Η διαδικασία αξιολόγησης προκαλεί άγχος, φόβο ή ανασφάλεια

**Διάγραμμα 9:** Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση

**Διάγραμμα 10:** Επηρεάζεται η αξιολόγηση από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες

**Διάγραμμα 11:** Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών

**Διάγραμμα 12:** Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος

**Διάγραμμα 13:** Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί- υλοποιήσιμοι

**Διάγραμμα 14:** Ενημέρωση για τα αποτελέσματα αξιολόγησης

**Διάγραμμα 15:** Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για αναζήτηση ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας

**Διάγραμμα 16:** Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα

**Διάγραμμα 17:** Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων

## Περίληψη

Αναμφισβήτητα, η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου, ως εργαλείο της Διοίκησης Απόδοσης και ως ένδειξη της αποτελεσματικότητας του, ανάγεται μακροχρόνια σε καθοριστικό παράγοντα για την εξέλιξη και επιτυχία ενός οργανισμού. Η ορθή αξιοποίηση των συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης του πνευματικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης. Στη περίπτωση ειδικά των Ενόπλων Δυνάμεων, η συνεχής αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη βέλτιστη λειτουργία τους και την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων τους.

Ο σκοπός της παρούσης εργασίας είναι, αρχικά, η περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας στους Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων. Παρά την ιδιαιτερότητα της εργασίας τους, οι συγκεκριμένοι Αξιωματικοί βαθμολογούνται με τα ίδια κριτήρια που αξιολογούνται και τα υπόλοιπα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων. Παράλληλα, η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη συλλογή δεδομένων που σκιαγραφούν τη στάση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται και αποτυπώνουν τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.

Αναλυτικότερα, η διπλωματική διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Το Α΄ Μέρος περιλαμβάνει μια θεωρητική ανάλυση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, κάνοντας αναφορές στον ρόλο της και στην ανταγωνιστική ποιότητα που μπορούν να προσδώσουν σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοί του. Εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ευρύτερο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων, αφού πρώτα αναλυθούν η αποστολή τους ως θεσμός του Κράτους, οι ιδιαιτερότητες τους και η οργανωτική και διοικητική τους σύνθεση. Στη συνέχεια, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναπτύσσεται η έννοια της αξιολόγησης ως εργαλείο της Διοίκησης της Απόδοσης, γίνονται αναφορές σε ιστορικά δεδομένα σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, με τις ενδεχόμενες χρήσεις της αλλά και με το τί επιτυγχάνεται μέσω αυτής και των μεθόδων της. Το Β΄ Μέρος, ωστόσο, επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων. Περιγράφει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, τη σημασία του, τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, καθώς και ορισμένες

ιδιαιτερότητές του. Αναλύεται η ισχύουσα νομοθεσία πάνω στην οποία βασίζεται η διαδικασία αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις και ο τρόπος με τον οποίον αξιοποιούνται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν.

Όσον αφορά το Β΄ Μέρος της παρούσης εργασίας, αυτό περιλαμβάνει το ερευνητικό κομμάτι, όπου με τη χρήση ερωτηματολογίων πραγματοποιείται μία ρεαλιστική έρευνα σε Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων για τη στάση και την αντίληψή τους σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Τα αποτελέσματά της καταδεικνύουν μέτρια ικανοποίηση των στελεχών από το ισχύον μοντέλο των Ενόπλων Δυνάμεων και αναδεικνύουν τις αδυναμίες και τις δυσχέρειές του, καθιστώντας το ως μη αποτελεσματικό και μη αξιόπιστο. Τα στοιχεία αυτά προβληματίζουν τη συγγραφέα, η οποία παραθέτει προτάσεις σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε έναν οργανισμό όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις, ο οποίος, όπως είναι αναμενόμενο, δε μπορεί να κινηθεί με τον ίδιο τρόπο που κινείται ο ιδιωτικός τομέας.

Το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης δεν έχει γίνει ακόμα αντιληπτό σε όλο του το εύρος στις Ένοπλες Δυνάμεις. Απώτερος σκοπός της παρούσης μελέτης δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα, αλλά να προτείνει βελτιώσεις στη διαδικασία, ώστε να μετατραπεί σε μία ακριβή, αντικειμενική και ποιοτική διαδικασία, η οποία θα εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, αξιολογούμενος, αξιολογών, Διοίκηση Απόδοσης, Ένοπλες Δυνάμεις

## **Abstract**

Undoubtedly, the evaluation of an employee's performance, as a tool of Performance Management and as an indication of its effectiveness, is emerged in a determining factor for the development and success of an organization. Proper utilization of rating systems is a key lever for the growth of a company's intellectual capital. In the case of Greek Armed Forces in particular, continuous evaluation can be one of the most important factors for their optimal operation and the successful completion of their objectives.

The purpose of this paper is, first of all, the description of the evaluation system applied by the Ministry of National Defense to the Officers of the Economic Corps of the Armed Forces. Despite the peculiarity of their work, the specific Officers are graded according to the same criteria as the other Officers of the Armed Forces. At the same time, the present dissertation aims to collect data that outline the attitude of the Officers of the Economic Corps towards the evaluation process that is applied and reflect their views on the effectiveness of the current evaluation system.

More specifically, this paper consists of two parts. Part A includes a theoretical analysis of Human Resource Management, referring to its role and the competitive quality that can be given to an organization by its employees. The possibility of applying the principles of Human Resource Management in the wider area of the Armed Forces is examined, after first analyzing their mission as an institution of the State, their particularities and their organizational and administrative composition. Then, through a literature review, the concept of evaluation is developed as a tool of Performance Management, references are made to historical data about the evaluation process, its potential uses and what is achieved through it and its methods. Part A, however, focuses on evaluating the performance of members of the Economic Corps of the Armed Forces. Describes the current evaluation system, its importance, the method used, as well as some of its peculiarities. The current legislation on which the evaluation process in the Armed Forces is based and the way in which the results obtained from it are utilized and analyzed.

Regarding the Part B of the present paper, it includes a realistic research using questionnaires. The research is carried out on Officers of the Economic Corps of the Armed Forces and examines their attitude and perception regarding the evaluation



system that is applied. Its results show moderate satisfaction of the executives from the current model of the Armed Forces and highlight its weaknesses, making it ineffective and unreliable. These facts concern the author, who makes suggestions about the changes that need to be made in an organization such as the Armed Forces, which, as expected, cannot move in the same way as the Private Sector.

The strategic competitive advantage that an effective evaluation process can offer has not yet been fully realized in the Armed Forces. The ultimate goal of the present study is not to change the existing system, but to propose improvements in the evaluation process, so that it becomes an accurate, objective and qualitative process, which will serve the public interest.

**Keywords:** Human Resource Management, performance appraisal system, examinee, assessor, Performance Management, Armed Forces

## Εισαγωγή

Η εξέλιξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας και του ανταγωνισμού έδωσε, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, μια τεράστια ώθηση στη μελέτη των θεμάτων που άπτονται στον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε φορέας για να λειτουργήσει χρειάζεται προσωπικό, κτίρια, χρήματα, εξοπλισμό, τα οποία χαρακτηρίζονται ως εισροές. Οι εισροές, μέσα από εσωτερικές διεργασίες μετασχηματίζονται και παράγουν συγκεκριμένες υπηρεσίες. Αναμφισβήτητα, στη σύγχρονη εποχή, ξεχωριστή θέση για μία επιχείρηση κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς είναι εκείνο που μπορεί να τη διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές, να της προσδώσει πλεονέκτημα και να την οδηγήσει στην επιτυχία.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως επιστήμη αναγνωρίζει το γεγονός ότι τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από τη συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού της και για αυτό έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του και τη βέλτιστη αξιοποίησή του. Οι αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζονται ως ένα βαθμό και στις Ένοπλες Δυνάμεις (Ε.Δ), και αυτό διότι παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες ως ένα τμήμα της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης. Οι ελληνικές Ε.Δ αποτελούν το κύριο μέσο για την εξασφάλιση των εθνικών συμφερόντων μέσα στο άναρχο και ανταγωνιστικό διεθνές σύστημα, καθώς έχουν την ευθύνη για την άμυνα της χώρας και αποτελούν δύναμη αποτροπής και προβολής ισχύος. Ισχυρές ένοπλες δυνάμεις δε σημαίνει αποκλειστικά περισσότερα εξοπλιστικά προγράμματα ή μέσα. Ο παράγων άνθρωπος είναι εκείνος που αποτελεί τον κυριότερο πολλαπλασιαστική ισχύος και για αυτό προέχει η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στη σημερινή πραγματικότητα, ένας αξιωματικός για να σταθεί τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον, θα πρέπει όχι μόνο να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του, αλλά να έχει ένα ευρύ πεδίο γνώσεων, το οποίο θα του επιτρέπει να ανταποκρίνεται στις ραγδαίες δομικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Ένας εύλογος προβληματισμός που ανακύπτει είναι πώς οι Ένοπλες Δυνάμεις, αφού δε λειτουργούν για τη μεγιστοποίηση του κέρδους όπως οι ιδιωτικές εταιρείες, θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και αποτελεσματικά. Καθίσταται φανερό, ότι οι Ε.Δ δε μπορούν να κινηθούν όπως ο ιδιωτικός τομέας σχετικά με την αξιοποίηση των οικονομικών κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης των στελεχών

του. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι στις Ένοπλες Δυνάμεις εφαρμόζεται η λειτουργία της Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management), μέσω της οποίας συνδυάζονται πρακτικές και μέθοδοι, ώστε τα στελέχη να εστιάζουν τη προσοχή τους σε δραστηριότητες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα επιφέρουν ορατά, άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα για αυτές. Ακρογωνιαίος λίθος της Διοίκησης της Απόδοσης στο πλαίσιο των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ο συνεχής προσδιορισμός των επιδιώξεων και των στόχων τους και η υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών για τον εντοπισμό των ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων, δεδομένων των εξωγενών περιορισμών που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν για να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη και την ανάπτυξή τους είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των μελών που τις απαρτίζουν. Οι Ένοπλες Δυνάμεις είναι μία από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως μία βασική και σημαντική διεργασία. Η ανάγκη εφαρμογής της προήλθε από την ιεραρχική διάρθρωση τους και από την ανάγκη εντοπισμού των καλύτερων στελεχών που θα προαχθούν στους υψηλότερους βαθμούς και θα καταλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών των Ε.Δ αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, λόγω του όγκου και της ποικιλίας των εργασιών που εκτελούνται. Ωστόσο, έχει βαρύνουσα σημασία, καθώς μέσω αυτής το προσωπικό βελτιώνει την απόδοσή του, παράγει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και συμβάλει στην επίτευξη ποιότητας των υπηρεσιών.

Το βασικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η περιγραφή, η μελέτη και η ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας στους Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος του Στρατού Ξηράς. Το ζήτημα της αξιολόγησης θα εξετασθεί σε όλο του το φάσμα, προκειμένου να εντοπισθεί ο τρόπος αξιολόγησης των ανωτέρω στελεχών και να προσδιοριστούν τόσο πλεονεκτήματα όσο και αδυναμίες του συστήματος που εφαρμόζεται. Η εργασία έχει ουσιαστικά δομηθεί σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελεί μία θεωρητική ανάλυση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Αξιολόγησης της Απόδοσης ως εργαλείο της λειτουργίας της Διοίκησης της Απόδοσης. Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μία βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», όπου αναλύεται η ιστορική διαδρομή του όρου, ο σκοπός και η σημασία του στο σύγχρονο επιχειρείν, καθώς και οι βασικές λειτουργίες στις οποίες

στηρίζεται. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη δομή και στα χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων, προκειμένου να κατανοηθεί η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον συγκεκριμένο κλάδο. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την Αξιολόγηση της Απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, αναλύονται θεωρητικά οι στόχοι και οι χρήσεις της αξιολόγησης, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως, τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας για έναν οργανισμό, τα λάθη που ανακύπτουν ορισμένες φορές, καθώς και οι ιδιαιτερότητές της. Ταυτόχρονα, τονίζεται ότι η αξιολόγηση μετρά τον βαθμό της επιτυχίας των στόχων ενός οργανισμού και τροφοδοτεί αναπτυξιακές ενέργειες. Μια επιχείρηση πρώτα ορίζει τη στρατηγική και τους στόχους της και έπειτα χρησιμοποιεί μεθόδους για τον εντοπισμό της αποδοτικότητας της αναφορικά με αυτούς. Το τέταρτο κεφάλαιο στηρίζεται στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα στελέχη του Οικονομικού Σώματος του Στρατού Ξηράς. Αναλύεται το όραμα και η αποστολή του Οικονομικού Σώματος, η ισχύουσα νομοθεσία πάνω στην οποία βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης, περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά του (χρονική περίοδος αξιολόγησης, ποιος διενεργεί την αξιολόγηση), καθώς και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται. Παράλληλα, προσεγγίζονται θεωρητικά ορισμένα σφάλματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της αξιολόγησης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος του Σ.Ξ και οι προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της. Έπειτα, μελετάται η σχέση που υπάρχει μεταξύ του οράματος του Οικονομικού Σώματος και της διαδικασίας της αξιολόγησης και διευκρινίζεται ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η ανατροφοδότηση των στελεχών σχετικά με τα αποτελέσματα της διαδικασίας.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει μία ποσοτική έρευνα που διενεργήθηκε στο προσωπικό του Οικονομικού Σώματος του Στρατού Ξηράς για τη στάση του απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Τα δεδομένα της εν λόγω έρευνας αντλήθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα σχετίζονται με το εάν η αξιολόγηση της απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα του Σ.Ξ είναι απλώς μια τυπική διαδικασία ή το βαθύτερο νόημα και ο σκοπός της έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά. Παράλληλα, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι, το όραμα και οι αξίες του Οικονομικού Σώματος έχουν κατανοηθεί πλήρως, καθώς και κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες του Στρατού Ξηράς, αποδεκτό, αξιόπιστο και εν τέλει αποδοτικό. Ορισμένα, ακόμα ερωτήματα που ανακύπτουν αφορούν την

ικανότητα των αξιολογητών ως προς την κατανόηση των κριτηρίων, των μεθόδων αξιολόγησης και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, την ύπαρξη δέσμευσης και υποστήριξης από την ηγεσία, καθώς και την ανάπτυξη των αξιολογουμένων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Χαρακτηριστικά όπως η μονιμότητα των στελεχών στον Στρατό Ξηράς, πιθανόν να έχει οδηγήσει σε «παθολογία» του συστήματος αξιολόγησης και εξέλιξης, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτικότητα και στις ικανότητες. Φαίνεται ότι σήμερα επικρατεί η νοοτροπία ότι ανεξάρτητα από την καταβληθείσα προσπάθεια, όλοι θα τύχουν των ίδιων απολαβών και ότι η προαγωγή ως ένα βαθμό θεωρείται εξασφαλισμένη. Τα παραπάνω εγείρουν έναν προβληματισμό αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας έγκειται στη διερεύνηση όλων αυτών των ζητημάτων, προκειμένου να εντοπιστούν τα πιθανά αγκάθια στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος του Σ.Ξ, ώστε οι Ένοπλες Δυνάμεις να αναβαθμιστούν και να μετατραπούν σε έναν οργανισμό συνεχούς μάθησης, όσο αυτό είναι επιτρεπτό δεδομένου των αυστηρών πλαισίων που διαθέτει.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας, επομένως, παρατίθενται η μεθοδολογία της έρευνας (είδος έρευνας, σκοπός, δείγμα, χρησιμοποιούμενη μέθοδος), τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή, καθώς και η κριτική ματιά και οι προτάσεις της συγγραφέας για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται και κατ' επέκταση για την αύξηση της αποδοτικότητας του Οικονομικού Σώματος και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει.

## **Α΄ ΜΕΡΟΣ**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγική Προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

#### **1.1 Το περιεχόμενο της έννοιας «Ανθρώπινο Δυναμικό»**

Τη δεκαετία του 1960, συγγραφείς όπως ο Abraham Maslow, ο Chris Argyris και ο Frederick Herzberg ανέπτυξαν θεωρίες αναφορικά με τις ανάγκες, τη μάθηση και τα κίνητρα, φανερώνοντας έτσι τη μεγάλη αξία που έχουν οι άνθρωποι πόροι για έναν οργανισμό. Το 1970 αναπτύχθηκε η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η οποία αναφέρει ότι είναι καταλληλότερο να αντιμετωπίζουμε τους ανθρώπινους πόρους ως περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση, παρά ως κόστος.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και ραγδαίες μεταβολές, οι επιχειρήσεις διεξάγουν συνεχή αγώνα επιβίωσης, προσπαθώντας να προσαρμοστούν στα δεδομένα που αλλάζουν. Το κλειδί για την επιτυχία στον αγώνα αυτόν είναι αναμφισβήτητα ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς η παρουσία του διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Για αυτό, άλλωστε, ο άνθρωπος χρίζει ιδιαίτερης προσοχής και οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι το έμψυχο υλικό, το οποίο ονομάζεται άνθρωπος, είναι ικανό να κάνει τη διαφορά σε μια επιχείρηση με τον δικό του μοναδικό τρόπο. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επιβίωση ενός οργανισμού, στην πρωτοπορία και στη διάκριση του και μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτόν. Η βιωσιμότητα και η παραγωγικότητά του επηρεάζονται από την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά που εκτελούν, από το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και από τα κίνητρα που τους παρέχονται (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004).

Οι έρευνες και η διεθνής εμπειρία έχουν δείξει ότι οι εταιρείες που διοικούν αποτελεσματικότερα τους ανθρώπους τους αποδίδουν πολύ περισσότερο από τον μέσο όρο του κλάδου τους, απολαμβάνοντας υψηλότερες επιδόσεις παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του, αλλά και κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, αποτελεί την εικόνα ενός οργανισμού σε κάθε σημερινό ή

μελλοντικό πελάτη, καθώς διασφαλίζει την ικανοποίηση και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας μιας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τους όρους του Management, η έννοια του «Ανθρώπινου Δυναμικού» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οι ικανότητες, η πείρα, η ευφυΐα, η αφοσίωση και οι δεξιότητες για μάθηση. Αναλυτικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο της σοφίας, της εμπειρίας, των γνώσεων, των ταλέντων και των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους. Όταν οι άνθρωποι αυξάνουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στα πλαίσια ενός οργανισμού, τότε λέμε ότι πραγματώνεται επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Η συνεισφορά ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Για αυτό το λόγο, το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών ενός οργανισμού ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή του» (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η διαρκής ανάπτυξη ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων έγκειται στο πώς θα μπορέσουν να μεταφράσουν τις επιχειρηματικές τους προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έχει αποδειχτεί ότι ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από ικανοποιημένους εργαζομένους είναι καινοτόμος, παραγωγικός και δημιουργεί την εικόνα ενός ελκυστικού εργοδότη στην ευρύτερη κοινότητα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης: «Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση». Όσο πιο ευχάριστη και ενδιαφέρουσα είναι η εργασία που αναλαμβάνουν και όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαμόρφωση των αποφάσεων, αλλά και στα κέρδη, τόσο πιο ουσιαστικά συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

## 1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Οργανωτική Λειτουργία

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των οργανισμών, καθώς, έχοντας ως επίκεντρο τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας τους. Αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μιας επιχείρησης, το οποίο σχετίζεται με ενέργειες για την επίτευξη εργασιακής και προσωπικής ικανοποίησης των εργαζομένων της, καθώς και με την ανάπτυξη υγιών σχέσεων μεταξύ τους.

Ήδη από τη περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης (1815-1840), η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η μέσω αυτής βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα υπήρξε ο σκοπός των τότε επιστημονικών αντιλήψεων. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι Βρετανοί Robert Owen και Rowntree, οι οποίοι διέγνωσαν από νωρίς τη σημασία της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων και έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Ωστόσο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη πιο συστηματικά στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911). Ο Taylor ήταν φανατικός υπερασπιστής της άποψης ότι «ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου». Επίσης, εισήγαγε έννοιες όπως τα κίνητρα αμοιβών και ασχολήθηκε με τεχνικές μέτρησης της αποτελεσματικότητας.

Στην Αμερική, από την άλλη πλευρά, ο βιομήχανος Henry Ford ίδρυσε τμήμα προσωπικού το 1914 λόγω της ανησυχίας που του προκαλούσαν οι συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις των εργαζομένων. Παράλληλα ασχολήθηκε με το σύστημα αμοιβών και την επίδρασή του στους εργαζομένους.

Το 1926, ο Elton Mayo θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα από τη συμμετοχή του σε μία πρωτοποριακή έρευνα. Διαπίστωσε πως η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε μία εταιρεία οφείλεται σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Επομένως, διατύπωσε την άποψη ότι η αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να κατανοεί την ανθρώπινη



συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Είναι γεγονός ότι κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες αντιλήψεις όσον αφορά το τι ορίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και οικονομίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις διοικητικές δραστηριότητες, ή αλλιώς τη λειτουργία της διοίκησης του συνόλου των εργαζομένων. Συνεπώς, αναδεικνύεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης, ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.

Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2018), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης, αλλά και διατήρησης των εργαζομένων, ειδικά των ταλαντούχων, στους οργανισμούς. Αφορά τη σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία, αλλά και με τον οργανισμό που υπηρετούν.

Ο ορισμός που παρουσιάζει την επικρατέστερη τάση, ωστόσο, αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016). Αποτελεί μία πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες και τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Οι Robbins & Judge, από την άλλη πλευρά, θεωρούν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την απόκτηση, εκπαίδευση, παρακίνηση αλλά και διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων. Υποστηρίζουν ότι η ποιότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των εργαζομένων του. Η κάθε επιχείρηση διαμορφώνει αποφάσεις και εργαλεία με στόχο την κατάλληλη επάνδρωση όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων αλλά και τη διατήρηση των εργαζομένων που θεωρεί απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης.

Σύμφωνα με μία άλλη άποψη, ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρείας, με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Περιλαμβάνει ένα σύνολο πρακτικών, πολιτικών και συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία λειτουργία του Management, η οποία συνεχώς εξελίσσεται με στόχο τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από αυτή μεταβάλλεται συνεχώς και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Είναι επιβεβλημένο, όσο ποτέ άλλοτε, να ενσωματωθεί η πολιτική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στη γενικότερη στρατηγική μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να είναι συμβατή και ευθυγραμμισμένη με την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων της.

Ο τρόπος οργάνωσης της εξαρτάται από το μέγεθος και το περιβάλλον του οργανισμού, την εμπλοκή των στελεχών πρώτης γραμμής και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η οργάνωση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία που σχετίζεται με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, τη ρύθμιση των υπηρεσιακών σχέσεων μεταξύ των οργάνων της επιχείρησης, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

### **1.3 Ο σκοπός και η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολυδιάστατη και μπορεί να θεωρηθεί ως μία φιλοσοφία του τρόπου με τον οποίο πρέπει να «συμπεριφερθούμε» στους εργαζομένους, προκειμένου να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει το προσωπικό της ανώτατης διοίκησης στη διευκόλυνση της στρατηγικής αποστολής της επιχείρησης. Οι στόχοι του τμήματος αυτού διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο, για τους περισσότερους οργανισμούς υπάρχουν ορισμένες κοινές συντεταγμένες, όπως είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανάπτυξη του προσωπικού, η εργασιακή του

ικανοποίηση, η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Παράλληλα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης στους εργαζομένους, στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης και στην υιοθέτηση μίας διοίκησης αλλαγών. Μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής της και της βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνεται η αποστολή του εκάστοτε οργανισμού και η ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συγκλίνουν με το γενικότερο ρόλο του είδους της διοίκησης, ο οποίος είναι συμβουλευτικός, επιτελικός, υποστηρικτικός εκτελεστικός και εποπτικός.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει αδιαμφισβήτητα τη γέννηση, ανάπτυξη και διατήρηση ακόμα κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για να αντεπεξέλθουν σε αυτό, απαιτείται ριζική αναδιάρθρωση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης. Κάθε επιχείρηση, στις μέρες μας, οφείλει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες και τα στελέχη της να λειτουργούν με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης. Εξάλλου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Peter Drucker, «τα βασικά προβλήματα του Μάνατζμεντ στη νέα πραγματικότητα είναι πρώτον το να εντοπίσει και να κρατήσει μια επιχείρηση τους καλύτερους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα και δεύτερον το να μπορέσει να δημιουργεί συνεχώς γνώση».

Η στρατηγική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι προάγει νέες προσεγγίσεις διοίκησης και οργάνωσης, στις οποίες η δέσμευση και η ευελιξία του προσωπικού μαζί με την προσπάθεια γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αναγνωρίζονται ως κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να υλοποιηθεί μια στρατηγική επιλογή, αρχικά, θα πρέπει να εξετασθεί σε σχέση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που εγείρει ως προς τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα των ανθρώπων. Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων καλείται μέσω των κατάλληλων πολιτικών να συμβάλει στην υποκίνηση του προσωπικού για εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Ο βαθμός

επιτυχίας της παρέμβασης αυτής θα κριθεί από τις επιδόσεις της επιχείρησης στα θέματα παραγωγικότητας, ποιότητας και οικονομικών.

Συμπερασματικά, η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εναρμονίζει το παρόν και το μέλλον και ταυτόχρονα να δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στους ανθρώπους. Το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καλείται να διαδραματίσει πολλαπλούς ρόλους. Οφείλει να παρουσιάζεται ως «Στρατηγικός Εταίρος» για να συμβάλλει στην εκπλήρωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ως «Παράγοντας Αλλαγής», ώστε να βοηθά την επιχείρηση να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται στις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, ως «Εμπειρογνώμονας Διαχείρισης», ώστε να σχεδιάζει και να εφαρμόζει αποδοτικές διαδικασίες και, τέλος, ως «Συνήγορος του Υπαλλήλου», προκειμένου να διαχειρίζεται τη συνεισφορά των εργαζομένων και να εξασφαλίζει την αφοσίωσή τους.

#### **1.4 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το τμήμα του οργανισμού που απασχολείται με τη διάσταση των ανθρώπων (DeCENZO, Robbins & Verhulst, 2015). Οι λειτουργίες του αναφέρονται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις για το συντονισμό και την οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιλαμβάνουν μία ποικιλία δραστηριοτήτων, οι οποίες, αναντίρρητα, επηρεάζουν σημαντικά όλα τα πεδία του οργανισμού. Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού αποτελείται από τις ακόλουθες λειτουργίες:

##### **(α) Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων:**

Όταν αναφερόμαστε στον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών ενός οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθούν οι ανθρώπινοι πόροι στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο. Ο σωστός προγραμματισμός προϋποθέτει την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, προκειμένου να προσδιοριστεί με υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συγκεκριμένη λειτουργία αποσκοπεί στην αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Είναι γεγονός ότι ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση στα θέματα του προσωπικού γενικά. Αποτελεί, δηλαδή, μία ενέργεια στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, η οποία αποσκοπεί στην εκτίμηση των αναγκών (πχ αριθμό, εξειδικεύσεις) σε εργατικό προσωπικό, αφού πρώτα ληφθούν υπόψη οι συνθήκες της αγοράς και οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας.

#### **(β) Ανάλυση θέσης εργασίας:**

Αναφέρεται στη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών για το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει δύο δραστηριότητες, ικανές να διακριθούν εννοιολογικά μεταξύ τους με αρκετή σαφήνεια, την περιγραφή της εργασίας και την προδιαγραφή της εργασίας. Η πρώτη αναφέρεται σε μία λίστα εργασιών που πρέπει να γίνουν, ευθυνών του ατόμου που κατέχει τη θέση, και στον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεστούν τα καθήκοντα αυτά, καθώς και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την ολοκλήρωσή τους. Από την άλλη πλευρά, η προδιαγραφή της εργασίας αφορά τα προσόντα και τις προϋποθέσεις που πρέπει να συγκεντρώνει ένα άτομο για να θεωρηθεί κατάλληλο για μία θέση εργασίας. Μερικά από αυτά είναι η εκπαίδευση, η εμπειρία, η επίδοση, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την κατοχή της συγκεκριμένης θέσης.

Η ανάλυση θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη λειτουργία αξιοποιούνται κατάλληλα από τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις υπόλοιπες ενέργειες που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, όπως είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η προσέλκυση υποψηφίων, το σύστημα αμοιβών, η αξιολόγηση απόδοσης, η υγιεινή και ασφάλεια και οι εργασιακές σχέσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό των προτύπων απόδοσης και ταυτόχρονα για τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης.

#### **(γ) Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού:**

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης ενέργειας αφορά τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας, την πρόσκλησή τους για δείξουν το

ενδιαφέρον τους για τις κενές θέσεις και την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων για την επιλογή των ικανότερων εξ' αυτών. Με άλλα λόγια, η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης από την πλευρά της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην εταιρεία.

Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν την επιχείρηση είναι μία σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από επιμέρους ενέργειες, οι οποίες σχετίζονται με την ανάλυση των προσόντων και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τέτοιον τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

#### **(δ) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:**

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Οι γνώσεις του πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα με βάση τα δεδομένα της σύγχρονης κοινωνίας γνώσης. Για να επιτευχθεί το παραπάνω, απαιτείται η εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης, το οποίο καλείται να υλοποιήσει το τμήμα προσωπικού.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται αναγκαίο να διαχωρίσουμε τις έννοιες «εκπαίδευση» και «ανάπτυξη». Ο όρος «εκπαίδευση» αναφέρεται στη διαδικασία μάθησης, με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Η εκπαίδευση, δηλαδή, στις επιχειρήσεις έχει εργοκεντρικό χαρακτήρα. Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων αποτελεί αφενός μία διαδικασία μάθησης, αφετέρου έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Ο στόχος της είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον. Η ανάπτυξη, επομένως, έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, καθώς είναι προσανατολισμένη στους εργαζομένους. Επιδιώκει να καταστούν ικανοί και να αναπτυχθούν ως προσωπικότητες, ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίσουν καταστάσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις που δε θα σχετίζονται αποκλειστικά με τεχνικές εργασίες αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για κάθε οργάνωση που επιθυμεί να είναι δυναμική και προσανατολισμένη στο μέλλον. Και αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι πόροι, σε αντίθεση με άλλους, έχουν απεριόριστες δυναμικές ικανότητες και δεξιότητες. Μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας, λοιπόν, γίνονται προσπάθειες απελευθέρωσης του δυναμισμού των ατόμων, με σκοπό τη βελτίωση ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών αποδόσεων (Swanson & Holton, 2009).

#### **(ε) Αμοιβές εργαζομένων:**

Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών και προνομίων που θα είναι δίκαια, ανταγωνιστικά και θα παρακινούν τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους. Το σύστημα αμοιβών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να κρατάει σε ισορροπία το κόστος των μισθών με το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή υπηρεσίας, να φροντίζει οι μισθοί να είναι δίκαιοι, να είναι εύκολο στη χρήση του και κατανοητό από τους υπαλλήλους, να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και να προσφέρει ένα αίσθημα ασφάλειας.

Η συγκεκριμένη λειτουργία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων και δημιουργίας αισθήματος αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Στηριζόμενοι στην άποψη ότι εάν κάποιος επιθυμεί να αυξήσει την ποσότητα των ανταμοιβών του, πρέπει πρώτα να αυξήσει την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή της ορθής πολιτικής μισθών, συνεργαζόμενοι φυσικά με τη διοίκηση του οργανισμού.

Οι περισσότεροι εργοδότες προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή ποιότητα και ποσότητα στην παραγωγή και στις υπηρεσίες τους. Αυτό επιτυγχάνεται πρώτον με το μισθό που δίνεται στον εκάστοτε εργαζόμενο και δεύτερον με οποιαδήποτε επιπρόσθετη παροχή από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

#### **(στ) Διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων:**

Η Διοίκηση της απόδοσης αποτελεί μία συνεχή διαδικασία αναγνώρισης και μέτρησης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και ευθυγράμμιση της με τους

στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό τυπικών και άτυπων μεθόδων, οι οποίες ωθούν τους εργαζομένους να εστιάσουν τη προσοχή τους σε εργασίες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα επιφέρουν στην επιχείρηση ορατά, άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα.

Η συγκεκριμένη λειτουργία είναι υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό, καθώς μέσω αυτής εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων, προτείνονται τρόποι βελτίωσης της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής απόδοσης και αναδεικνύονται αναπτυξιακές ανάγκες. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της μπορούν να υποστηρίξουν άλλες δράσεις Ανθρωπίνων Πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, η μισθολογική πολιτική κ.α.

Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης της απόδοσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ένας εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του στελέχους αναφορικά με την εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη. Ο όρος αυτός είναι πολυδιάστατος και περιλαμβάνει τον εντοπισμό εργασιακών στάνταρτ, την παροχή επαναπληροφόρησης, καθώς και διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι τα επιθυμητά.

Η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους, τα σημεία στα οποία υστερούν ή υπερτερούν και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα, η απόδοση πρέπει να έρχεται σε σύγκριση με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όλων των εργαζομένων του ίδιου κλάδου, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτά μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την πορεία του προσωπικού της. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της απόδοσης που δίνονται από τον αξιολογητή κρίνουν σε μεγάλο βαθμό το μέλλον του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση και για αυτό η διαδικασία της αξιολόγησης επιβάλλεται να είναι διαφανής και αντικειμενική.



**(ζ) Εργασιακές σχέσεις:**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, ως μια προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων. Το παραδοσιακό μοντέλο, ωστόσο, των εργασιακών σχέσεων αναγνωρίζει τη σχέση διοίκησης και εργαζομένων ως μία σχέση καθαρά ανταγωνιστική.

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις αναφερόμαστε στις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων στα πλαίσια του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι ο καθορισμός των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται, καθώς και η επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Μέσω της συγκεκριμένης λειτουργίας του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού διαμορφώνεται ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης μεταξύ εργοδοσίας και σωματείων των εργαζομένων. Παράλληλα, σχεδιάζεται ένα σύστημα πειθαρχίας και χειρισμού των παραπόνων του προσωπικού.

**(η) Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων:**

Το ζήτημα το υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό, ενδέχεται να επηρεάσει την ικανότητα και την υποκίνηση ενός εργαζομένου να εργαστεί αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό, η προστασία τόσο των εργαζομένων, όσο και εκείνων που συναλλάσσονται με μία επιχείρηση από κινδύνους που απειλούν την υγεία επιβάλλεται να αποτελεί προτεραιότητα της ανώτατης διοίκησης.

Η συγκεκριμένη λειτουργία αποσκοπεί στην προστασία των εργαζομένων από κινδύνους που απειλούν τη σωματική και ψυχική τους υγεία. Η ασφάλεια αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευση, καθώς και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις

### 2.1 Δομή και Χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων

Ως Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις ορίζονται οι στρατιωτικές δυνάμεις που διαθέτει η Ελλάδα. Περιλαμβάνουν τον Στρατό Ξηράς, το Πολεμικό Ναυτικό και την Πολεμική Αεροπορία και υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας. Σύμφωνα με το Σύνταγμα, ως αρχηγός των Ενόπλων Δυνάμεων χαρακτηρίζεται ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας (Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 45). Η χάραξη της στρατηγικής και των κατευθύνσεων των Ενόπλων Δυνάμεων γίνεται από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας, το λεγόμενο ΚΥ.Σ.Ε.Α, στο οποίο προΐσταται ο Πρωθυπουργός της χώρας (Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, [www.mod.mil.gr](http://www.mod.mil.gr)). Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας αποτελεί τον κυβερνητικό φορέα έκφρασης του οργανωτικού πλαισίου της Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων. Όπως καθίσταται αντιληπτό, ο πολιτικός προϊστάμενος των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ο εκάστοτε Υπουργός Εθνικής Άμυνας, ενώ ο φυσικός προϊστάμενος είναι ο Αρχηγός του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (Α/ΓΕΕΘΑ). Κάθε ένας από τους τρεις Κλάδους διαθέτει το δικό του φυσικό προϊστάμενο και συγκροτείται από Αρχηγείο, Διοικήσεις, Σώματα και άλλες ανεξάρτητες Υπηρεσίες (Υπ' αριθ. Νόμος 3883/2010).

Η αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της ακεραιότητας της Ελλάδας, η εξασφάλιση του εθνικού της χώρου και η αποφασιστική τους συμβολή στην επίτευξη των στόχων της πολιτικής της χώρας (Σύνταγμα Ελλάδος, άρθρο 45). Ακόμα και σε ειρηνικές περιόδους, ο ρόλος των Ενόπλων Δυνάμεων είναι βαρύνουσας σημασίας. Ως κύρια έργα έχουν τη συνεχή επαγρύπνηση για την ασφάλεια του έθνους, τη διατήρηση υψηλής επιχειρησιακής ετοιμότητας για αντιμετώπιση κινδύνων και απειλών μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και των ασκήσεων που πραγματοποιούν, τη συνεισφορά στη διεθνή ασφάλεια και ειρήνη και τη συμμετοχή σε δραστηριότητες κοινωνικής υποστήριξης για αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών (Υπ' αριθ. Νόμος 2292/1995).

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να καθοριστεί η θέση των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο ως οργανισμός, αλλά και ως μια ευρεία κοινωνική μονάδα, προκειμένου να γίνει αντιληπτό το πλαίσιο με το οποίο λειτουργεί. Σε κάθε τμήμα

των Ε.Δ υπάρχει ιεραρχική δομή. Η στρατιωτική αυτή ιεραρχία περιλαμβάνει τόσο την ιεραρχία των βαθμών όσο και την ιεραρχία των καθηκόντων. Οι στρατιωτικοί, ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία των βαθμών, έχουν ο ένας σε σχέση με τον άλλον την ιδιότητα του ανώτερου ή του κατώτερου. Όσον αφορά την ιεραρχία των καθηκόντων, έχουν ο ένας σε σχέση με τον άλλον την ιδιότητα του Διοικητή (προϊστάμενου) ή υφιστάμενου (Στρατιωτικός Κανονισμός 20-1). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δύο παραπάνω ιεραρχικές δομές βρίσκονται σε πλήρη αρμονία μεταξύ τους. Η ιεραρχική δομή που παρατηρείται στις Ένοπλες Δυνάμεις εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία του συστήματος και συνεισφέρει στην άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων, πριν αυτά επηρεάσουν το υπόλοιπο σύνολο. Στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπως σε κάθε οργανισμό εξάλλου, η Διοίκηση βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Αφορά την εξουσία που παρέχεται από την νομοθεσία σε κάποιο άτομο για να την ασκεί πάνω στους υφισταμένους του λόγω του βαθμού και της θέσης που κατέχει.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν τμήμα της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζουν πολλές ιδιαιτερότητες. Το στοιχείο εκείνο που τις διακρίνει από τις υπόλοιπες ομάδες της κοινωνίας είναι η ιεραρχική διάρθρωσή τους και η διασφάλιση της πειθαρχίας με αυστηρές κυρώσεις. Αναλυτικότερα, ως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του στρατεύματος μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

- ❖ Υπάρχει νομικώς ρυθμισμένη διάρθρωση, η οποία βασίζεται σε νόμους και διατάξεις.
- ❖ Ο αριθμός των μελών που απαρτίζουν τις Ένοπλες Δυνάμεις είναι συγκεκριμένος και αυστηρά προκαθορισμένος.
- ❖ Επιβάλλεται η ομοιόμορφη εμφάνιση και υπάρχουν συγκεκριμένοι και αυστηροί κανόνες συμπεριφοράς.
- ❖ Η είσοδος και η αποχώρηση από τις Ένοπλες Δυνάμεις ρυθμίζονται αυστηρά και τίθενται προϋποθέσεις.
- ❖ Υπάρχει πλήρης αφοσίωση των μελών στην ομάδα και ισχυρό αίσθημα ενότητας. Η δύναμη συνοχής στηρίζεται στο εθνικό συναίσθημα, στον πατριωτισμό και σε αρχές όπως η τιμή, το καθήκον και η πειθαρχία.
- ❖ Η συγκέντρωση και η δράση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων πραγματοποιείται σε καθορισμένους τόπους, όπως είναι τα στρατόπεδα.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις σφυρηλατούν τα στελέχη τους με θεμελιώδεις αρχές και ιδανικά. Συγκεκριμένα, τονώνουν καθημερινά το εθνικό και θρησκευτικό συναίσθημα, καλλιεργούν στα μέλη τους το αίσθημα της περηφάνιας και του σεβασμού για το ιστορικό τους παρελθόν, τη καταγωγή, τη γλώσσα και την εθνική τους κληρονομιά. Παράλληλα, στα πλαίσια λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων, αναπτύσσεται το αίσθημα της ηθικής ευθύνης κατά την εκτέλεση της στρατιωτικής υπηρεσίας, καθώς και το αίσθημα του καθήκοντος, της τιμής και της αξιοπρέπειας. Γίνεται, ακόμα, προσπάθεια για δημιουργία ακέραιων χαρακτήρων, με αυταπάρνηση και αυτοθυσία και για ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης και της πρωτοβουλίας των μελών της. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις καλλιεργούν το πνεύμα της ομαδικότητας και της αποφασιστικότητας, το οποίο γίνεται εμφανές σε όλες τις στρατιωτικές εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται (Στρατιωτικός Κανονισμός 20-1).

## 2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις

Το Ανθρώπινο Δυναμικό στις Ένοπλες Δυνάμεις κατανέμεται βάσει του τρόπου εισόδου του σε αυτές. Διακρίνεται σε μόνιμους, εθελοντές και στρατευμένους ([www.army.gr](http://www.army.gr)). Είναι γεγονός ότι το συνολικό μέγεθος των Ελληνικών Ένοπλων Δυνάμεων έχει μειωθεί αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες, όπως συμβαίνει βέβαια και σε άλλες χώρες.

Ο θεσμός των Ενόπλων Δυνάμεων δεν αποτελεί μία απρόσωπη κρατική μηχανή. Αντιθέτως, οντότητες με προσωπική υπόσταση προσφέρουν καθημερινά τις υπηρεσίες τους και επιτελούν βαρυσήμαντο έργο. Έχει γίνει κατανοητό πλέον ότι ισχυρές Ένοπλες Δυνάμεις δε σημαίνει αποκλειστικά περισσότερα μέσα ή περισσότερα εξοπλιστικά προγράμματα. Ο κυριότερος πολλαπλασιαστής ισχύος στον κρατικό μηχανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό των Ένοπλων Δυνάμεων (Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, [www.mod.mil.gr](http://www.mod.mil.gr)). Για να εξασφαλισθεί το αξιόμαχο τους δεν αρκεί η αύξηση των αμυντικών δαπανών. Προέχει η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος αποτελεί την σπουδαιότερη παράμετρο στην οργάνωσή τους.

Η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση καταστάσεων που σχετίζονται με την εθνική άμυνα και ασφάλεια

της χώρας (Παρίσης, 2014). Για αυτό το λόγο, ένας στρατιωτικός σήμερα, προκειμένου να σταθεί στο επιχειρησιακό και κοινωνικό περιβάλλον, θα πρέπει όχι μόνο να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του, αλλά και να έχει ευρύ πεδίο γνώσεων, το οποίο θα του επιτρέπει να ανταποκρίνεται στις ραγδαίες αλλαγές. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει είναι η πολυεπίπεδη μόρφωση, η επαγγελματική κατάρτιση, το ήθος, η πειθαρχία, το ομαδικό πνεύμα, η μαχητική ικανότητα, η ψυχική δύναμη, το υψηλό ηθικό και η πίστη στην αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων. Στις τάξεις των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων έχει ενταχθεί ανθρώπινο δυναμικό υψηλού πνευματικού και διανοητικού επιπέδου, το οποίο είναι ικανό να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που δημιουργούν οι απαιτητικοί καιροί στον τομέα της άμυνας. Το γεγονός αυτό, αναμφισβήτητα, συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία τους.

Αν και ο κλάδος των Ένοπλων Δυνάμεων αποτελεί ιστορικά τον πρώτο οργανωμένο χώρο εφαρμογής μεθόδων διοίκησης, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εισήχθη σε αυτές κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες, χωρίς, ωστόσο, να διαχωριστεί σε μεγάλο βαθμό από τη Διοίκηση Προσωπικού. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της λειτουργίας τους, η οποία παραμένει ακόμα καθαρά ιεραρχική. Παρόλο που έχει γίνει αντιληπτό ότι η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πρωταρχική για την επιβίωση του θεσμού των Ενόπλων Δυνάμεων, οι αρχές της εφαρμόζονται μόνο ως ένα βαθμό, γεγονός που οφείλεται στις ιδιαιτερότητες που διαθέτουν και στο ότι αποτελούν τμήμα της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως Διεύθυνση υπάρχει μόνο στα ανώτερα κλιμάκια των Ενόπλων Δυνάμεων, δηλαδή σε αυτά του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας. Τα τμήματα αυτά μελετούν και χειρίζονται θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού, τις Παραγωγικές Σχολές και τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Σ.Ε.Ι), τη μέριμνα και ψυχική υγεία του προσωπικού, με σκοπό την αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής του ανθρώπινου δυναμικού τους (Υπουργείο Εθνικής Άμυνας- [www.mod.mil.gr](http://www.mod.mil.gr)). Στα χαμηλότερα κλιμάκια, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δε συντονίζονται από μία ανεξάρτητη διεύθυνση, αλλά

βρίσκονται διάσπαρτες σε διάφορες διευθύνσεις. Παρ' όλα αυτά, είναι γεγονός ότι καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες και έχουν σημειωθεί σοβαρά επιτεύγματα στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια αναδιοργάνωσης και προσαρμογής των Ενόπλων Δυνάμεων στα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα διεξαγωγής των επιχειρήσεων. Ο εκσυγχρονισμός τους ξεκινά με το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς πλέον έχει αναθεωρηθεί η στάση απέναντι στον παράγοντα άνθρωπο. Ο βασικός στόχος τους είναι η ουσιαστική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, θέτοντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο των ενεργειών όλων των επιπέδων Διοικήσεως. Η ευθύνη, η ποιότητα και το μέγεθος της προσφοράς του προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι τόσο πολύτιμη που δε μπορεί να αποτιμηθεί σε χρήμα. Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας τοποθετεί το ανθρώπινο δυναμικό του στο κέντρο των μεταρρυθμίσεων, μιας και έχει συνειδητοποιήσει ότι αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της επιτυχούς πολιτικής του (Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, [www.geetha.mil.gr](http://www.geetha.mil.gr)). Το 2005 συστάθηκε με Προεδρικό Διάταγμα ένα τμήμα ποιότητας και αποδοτικότητας στο Επιτελείο του Υπουργού Εθνικής Άμυνας. Η κύρια επιδίωξη του είναι η καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης με στόχους και η μέτρηση της αποδοτικότητας. Παράλληλα, στοχεύει στην εισαγωγή νέων τρόπων και μεθόδων αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σημείο αυτό εντοπίζουμε ορισμένους τομείς δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο των Ένοπλων Δυνάμεων:

- ❖ **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** οι Ένοπλες Δυνάμεις κάθε χρόνο προβλέπουν τις ανάγκες σε προσωπικό και καθορίζουν τον αριθμό εισακτέων στις Παραγωγικές Σχολές, καθώς και τον αριθμό προσλήψεων σε εθελοντές οπλίτες (ΕΠ.ΟΠ, ΕΜΘ) και εθνοφύλακες
- ❖ **Ανάλυση Θέσεων Εργασίας:** εξετάζονται τα απαιτούμενα προσόντα ενός στελέχους πριν την υλοποίηση της μετάθεσης του, προκειμένου να εντοπιστεί αν διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και εκείνα τα στοιχεία προσωπικότητας, ώστε να ταιριάζει στην θέση εργασίας που θα αναλάβει (ΦΕΚ 1631/Β/1-7-2013 περί μεταθέσεων στους κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων). Αυτό, ωστόσο, δεν είναι πάντα απόλυτα εφικτό, καθώς υπάρχουν διάφορα άλλα κριτήρια που καθορίζουν

την υλοποίηση μιας μετάθεσης (πχ. μοριοδότηση των στελεχών, σειρά στην ιεραρχική κλίμακα κ.α).

❖ **Προσέλκυση και Επιλογή:** Στις Ένοπλες Δυνάμεις υπάρχει έλλειψη ενός οργανωμένου μηχανισμού προσέλκυσης, γεγονός που οφείλεται στο αυστηρό πλαίσιο τους. Η επιλογή του προσωπικού τους βασίζεται κατά κύριο λόγο σε τεστ νοητικών ικανοτήτων, τα οποία ελέγχουν χαρακτηριστικά όπως η ευστροφία και η κριτική σκέψη, σε τεστ σωματικών ικανοτήτων, τα οποία μετρούν τη μυϊκή δύναμη, τη χειρωνακτική δυναμικότητα και την ευελιξία του σώματος, καθώς και τεστ προσωπικότητας, τα οποία ελέγχουν την ιδιοσυγκρασία των υποψηφίων. Αξίζει να τονιστεί ότι η προσωπικότητα ενός στελέχους συνάδει με την εργασιακή του απόδοση σε σημαντικό βαθμό και για αυτό πρέπει να ελέγχεται με ακρίβεια. Ωστόσο, απουσιάζει από τις διαδικασίες πρόσληψης στις Ένοπλες Δυνάμεις ο έλεγχος των απαιτούμενων προσόντων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

❖ **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού:** Η διεξαγωγή εκπαιδεύσεων με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (προγράμματα εκπαίδευσης με Η/Υ, τηλεδιασκέψεις και οπτικοακουστικά μέσα) εφαρμόζεται μεμονωμένα σε συγκεκριμένους βαθμούς Αξιωματικών και δεν έχουν καθολική ισχύ για το σύνολο του προσωπικού. Οι Ένοπλες Δυνάμεις ασχολούνται σε μικρό βαθμό με τη ρεαλιστική εκπαίδευση μέσω προσομοιώσεων, ενώ διεξάγουν εκπαιδεύσεις που βασίζονται κυρίως σε παραδοσιακές μεθόδους (πχ στρατιωτικά εγχειρίδια και κανονισμούς). Η επαγγελματική ανάπτυξη των Ανωτέρων – Ανωτάτων Αξιωματικών που κατέχουν κρίσιμες διοικητικές θέσεις συνίσταται στην φοίτηση σε σχολές όπως η Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου και η Σχολής Εθνικής Άμυνας και στην φοίτηση σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που συνεργάζονται με τις παραπάνω σχολές. Απουσιάζει, ωστόσο, μία προσπάθεια ρεαλιστικής ανάπτυξης διοικητικών, κριτικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων των στελεχών (Υπ' αριθ. Νόμος 3883/2010).

❖ **Αμοιβές προσωπικού:** το σύστημα των αμοιβών είναι προκαθορισμένο σε μεγάλο βαθμό. Ο μισθός και οι παροχές στα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ανάλογος του βαθμού που φέρουν και της οικογενειακής τους κατάστασης. Η αποτελεσματικότητα του προσωπικού βασίζεται κυρίως στις προσωπικές του φιλοδοξίες για ανέλιξη σε ανώτατες βαθμίδες της ιεραρχίας, στην ηθική και

κοινωνική καταξίωση και όχι τόσο στην απολαβή υλικών αγαθών μέσω αύξησης των μισθών (Υπ' αριθ. Νόμος 4609/2019, Προεδρικό Διάταγμα 13/2015).

❖ **Διοίκηση της απόδοσης:** η σημασία της συγκεκριμένης λειτουργίας έχει γίνει κατανοητή στις Ένοπλες Δυνάμεις, καθώς συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης τους και στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιούν είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών μέσω της έκθεσης της αξιολόγησης, η μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτής και η σύγκρισή της με τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή (Υπ' αριθ. Νόμος 4369/2016).

❖ **Υγιεινή και Ασφάλεια:** Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα ειδικό τμήμα σε κάθε Μονάδα των Ενόπλων Δυνάμεων, το οποίο αποσκοπεί στην προστασία των στελεχών από κινδύνους που απειλούν την υγεία και στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, όπου το προσωπικό μπορεί να εργάζεται αποτελεσματικά (Υπ' αριθ. Νόμος 3850/2010).

Όπως καθίσταται αντιληπτό, οι Ένοπλες Δυνάμεις εφαρμόζουν πολλές από τις πρακτικές και μεθόδους Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς έχουν ενστερνιστεί σε μεγάλο βαθμό την αλματώδη πρόοδο που έχει συντελεστεί στη συγκεκριμένη επιστήμη. Ωστόσο, υπάρχει διοικητική ανάγκη για περαιτέρω οργανωσιακή αλλαγή και εξέλιξη, προκειμένου να αναβαθμιστούν ποιοτικά οι τομείς της στρατηγικής, της κουλτούρας και της συμπεριφοράς των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και να επιτευχθεί υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η αξιολόγηση Απόδοσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού

### 3.1 Η έννοια της απόδοσης και η στρατηγική προσέγγισή της

Η απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού θεωρείται ως μία συνισταμένη πολλών παραγόντων που φέρνουν ένα συνολικό αποτέλεσμα σε κάθε δραστηριότητα κάτω από δεδομένες συνθήκες. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί ένα άτομο να εκτελέσει την εργασία του εξαρτάται από την ικανότητά του, την προσπάθεια που καταβάλλει, την επιθυμία του και τα κίνητρα που παρουσιάζονται. Στην πραγματικότητα, η απόδοση ορίζεται ως το αποτέλεσμα μιας εργασίας, το οποίο παρέχει στενή σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού και της ικανοποίησης των πελατών του.

Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους, η πραγμάτωση των οποίων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της. Όλοι οι οργανισμοί, βέβαια, αποσκοπούν στην εξασφάλιση του κέρδους τους και στην ανάπτυξή τους στο μέγιστο βαθμό. Για την υλοποίηση των ανωτέρω, απαιτείται η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους μέσω της βελτίωσης των ατόμων που τους απαρτίζουν. Η Διοίκηση κάθε επιχείρησης οφείλει να ορίζει μια κοινή γλώσσα για τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνονται κάθε φορά. Για το λόγο αυτό, καταστρώνει στρατηγικές, οι οποίες θα τη βοηθήσουν να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τη συνολική απόδοσή της. Οι στρατηγικές που θα εφαρμόσει, θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα, τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργαζομένων της, επηρεάζοντας αναμφίβολα την εικόνα και την πορεία της.

Μία στρατηγική προσέγγιση στην διοίκηση της οργανωτικής απόδοσης, σημαίνει την υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης θεώρησης για το πού βαδίζει η επιχείρηση και τη διαχείριση της απόδοσης κατά τέτοιο τρόπο που εξασφαλίζει ότι αυτή η στρατηγική κατεύθυνση διατηρείται. Στόχος είναι να δοθεί μία αίσθηση κατεύθυνσης, έτσι ώστε οι επιχειρηματικές, ατομικές και συλλογικές ανάγκες να μπορούν να καλυφθούν με την ανάπτυξη και την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης και ανάπτυξης των αποδόσεων. Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί μία συνεχή διαδικασία και όχι πράξη που θα εκτελεστεί μόνο μία φορά, απαιτεί χρόνο, προσπάθεια και αφοσίωση (Hoffman, Boltizar, 2007).

Η διοίκηση της απόδοσης δεν αποτελεί μία τακτική πρωτοβουλίας. Αντιθέτως, παρέχει στρατηγικούς δεσμούς με τους οργανωσιακούς στόχους (Torrington, 2017). Μπορεί να προσφέρει έναν καινούριο τρόπο θεώρησης της απόδοσης, να βοηθήσει να ενσωματωθούν νέες συμπεριφορές και να διευκολύνει την μετάβαση σε μία κουλτούρα, πιο ανοιχτή και πιο επικεντρωμένη στην επίτευξη νέων αποτελεσμάτων. Τα συστήματα διοίκησης της απόδοσης είναι στρατηγικής σημασίας, υπό την έννοια ότι έχουν ευθυγραμμιστεί με την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων αυτών, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί πρώτον ότι η στρατηγική είναι κατανοητή σε όλους και δεύτερον ότι τα άτομα έχουν ξεκάθαρη εικόνα του όρου «απόδοση». Μόνο έτσι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης θα μετατραπούν μέσω κρίσιμων διαδικασιών σε απτά αποτελέσματα.

### **3.2 Η στοχοθεσία της απόδοσης**

Ο καθορισμός των στόχων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για τη Διοίκηση της Απόδοσης σε μια επιχείρηση. Η θεωρία της στοχοθεσίας (goal setting) προήλθε από τους Latham & Locker το 1979 και σύμφωνα με αυτούς οι στόχοι αποτελούν αντικείμενα προς ολοκλήρωση, τα οποία ορίζουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν σε έναν οργανισμό.

Οι συγκεκριμένοι, υψηλοί, αλλά ταυτόχρονα επιτεύξιμοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση και ενθαρρύνουν περισσότερο την πρόοδο από ότι η ύπαρξη γενικευμένων στόχων (Latham & Locker, 2006). Οι στόχοι πρέπει να βρίσκονται μέσα στις δυνατότητες του οργανισμού. Επιβάλλεται να λαμβάνονται υπόψη τυχόν περιορισμοί που επηρεάζουν τις ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη ενός στόχου, ελλείψεις πόρων (σε χρήματα, εξοπλισμό, χρόνο), απουσία πείρας ή κατάρτισης, καθώς και εξωτερικοί παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Παράλληλα, οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι συνεπείς στις αξίες του οργανισμού και να δίνονται σαφείς και ξεκάθαρες διευκρινίσεις, ώστε να διευκολύνεται η υλοποίησή τους. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονιστεί ότι οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων μιας επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους γενικότερους στόχους της. Με άλλα λόγια, πρέπει να δημιουργηθεί μία από

κοινού αντίληψη των απαιτήσεων της απόδοσης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να επικεντρώνονται στις σωστές διαδικασίες.

Πέρα από αυτά, βέβαια, οι στόχοι πρέπει να είναι εστιασμένοι στην ομαδικότητα, δηλαδή να τονίζεται η ανάγκη να εργαστούν όλοι ως ενεργά μέλη σε μία ομάδα. Η συμμετοχή όλων στη στοχοθεσία είναι απαραίτητη σε έναν οργανισμό και πρέπει να συνοδεύεται από την κατανόηση των οργανωτικών στόχων και την υποστήριξη της Διοίκησης για την επίτευξη των στόχων. Αυτοί που συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, είναι πιθανό να θέσουν πιο δύσκολους στόχους από ότι θα όριζε κάποιος άλλος για εκείνους, και η δυσκολία του στόχου οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης για την επίτευξή τους (μεγαλύτερη προσήλωση στον στόχο).

Κατά τη διάρκεια της στοχοθεσίας, ορίζονται πρότυπα απόδοσης, τα οποία αποτελούν μία μορφή δήλωσης για το πώς η απόδοση ανταποκρίνεται στα ισχύοντα πρότυπα (Bacal, 2012). Κατά προτίμηση, τα πρότυπα πρέπει να ποσοτικοποιούνται, ώστε να καθίσταται ευκολότερη η μέτρηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων. Με τη λειτουργία αυτή, ακόμη, καθορίζονται οι προσδοκίες των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, δηλαδή παρουσιάζονται επιθυμητές και ανεπιθύμητες συμπεριφορές που μπορούν να συμβάλλουν στο σχεδιασμό και στην επανεξέταση της απόδοσης. Οι προσδοκίες αυτές καθορίζονται για την υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι αξίες αυτές ισχύουν στην πράξη.

Επιπρόσθετα, μέσω της στοχοθεσίας καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού. Τέλος, προσδιορίζονται ορισμένοι αναπτυξιακοί στόχοι ή στόχοι μάθησης για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

### **3.3 Η Αξιολόγηση Απόδοσης ως εργαλείο της Διοίκησης Απόδοσης**

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία που διαθέτει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς της στόχους είναι η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management). Η Διοίκηση της Απόδοσης αποτελεί μια λειτουργία ιδιαίτερα δύσκολη και ευαίσθητη, καθώς μπορεί να επιφέρει προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών γραμμής. Σε αυτό το

σημείο, καθίσταται απαραίτητος ο διαχωρισμός των εννοιών «Διοίκηση της Απόδοσης» και «Αξιολόγηση της Απόδοσης» και ο προσδιορισμός της άρρηκτης μεταξύ τους σχέσης.

Στη σημερινή εποχή, που η γνώση διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο, οι οργανισμοί δείχνουν να στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία για την ανάπτυξή τους. Κατά συνέπεια, η Διοίκηση της Απόδοσης σε ατομικό επίπεδο εργαζομένων και η δημιουργία συστημάτων που θα ελέγχουν και θα βελτιώνουν την απόδοσή τους κρίνονται αναγκαίες. Η Διοίκηση της Απόδοσης αποτελεί μία διαρκή διαδικασία. Το πιο γνωστό κομμάτι αυτής αλλά και το κομμάτι με το οποίο είναι περισσότερο εξοικειωμένοι οι άνθρωποι είναι, αναμφίβολα, η Αξιολόγηση της Απόδοσης. Η αξιολόγηση, όμως, δεν είναι η μοναδική λειτουργία της Διοίκησης της Απόδοσης. Σύμφωνα με τους Lussier & Hendon (2013), η Διοίκηση της Απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Ένας άλλος ορισμός της αναφέρει ότι η Διοίκηση της Απόδοσης είναι μία διαδικασία προσανατολισμένη στον στόχο, η οποία εξασφαλίζει οργανωτικές διαδικασίες που μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και κατ' επέκταση των οργανισμών (Mondy, 2014). Η Διοίκηση της Απόδοσης, όταν ερμηνεύεται και χρησιμοποιείται κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή αριστεία και να ενισχύσει την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οργανισμοί έχουν σπαταλήσει πολύ χρόνο επικεντρώνοντας τη προσοχή τους στους ανέφικτους στόχους, αγνοώντας τους πιο κρίσιμους (Rao T. V., 2016).

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης, από την άλλη πλευρά, αφορά την εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση ενός οργανισμού για τη θέση του (Dessler, 2015). Μπορεί να αποτελεί ένα μόνο από τα συστατικά της Διοίκησης Απόδοσης, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση, καθώς αντανακλά άμεσα στον στρατηγικό της σχεδιασμό. Υποδεικνύει πού βρίσκεται ο οργανισμός σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους, εάν υπάρχει απόκλιση από αυτούς και κατ' επέκταση αν καθίσταται ανάγκη βελτίωσής του. Δεν αποτελεί μια αφηρημένη έννοια, αλλά μια δομημένη διαδικασία, η οποία μετρά με ακριβή και αντικειμενικό τρόπο τη συμβολή ενός εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και

συγκρίνει την απόδοσή του με αυτή που απαιτείται για την επιτυχή κάλυψη των καθηκόντων της εργασιακής του θέσης. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης, η Αξιολόγηση της Απόδοσης του προσωπικού της αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στη προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα αμοιβών, προαγωγών, προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή μπορεί να υποστηρίξει άλλες δράσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Στη παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η Αξιολόγηση της Απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως η τεχνική ελέγχου και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και τη χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι αν δεν υπάρχει αξιολόγηση του αποτελέσματος μιας εργασίας, τότε δε μπορεί να υπάρχει διάκριση της επιτυχίας από την αποτυχία. Στη σύγχρονη προσέγγιση της, όμως, η Διοικητική Επιστήμη αναγνωρίζει τον αναπτυξιακό προσανατολισμό της Αξιολόγησης Απόδοσης, καθώς αποτελεί μια διαδικασία καταγραφής των επιδόσεων των εργαζομένων και στήριξης της συνεχούς βελτίωσής τους μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, στοχοθεσίας και της πληροφόρησης (Colquitt A., 2017). Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι πλέον ουσιαστικός και ενεργητικός στη λειτουργία αυτή, αφού συμμετέχει ο ίδιος σε όλα τα στάδιά της (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Αναπόσπαστο κομμάτι της Αξιολόγησης Απόδοσης αποτελεί η ανατροφοδότηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά. Μέσω αυτής γνωρίζουν το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού και την προηγούμενη απόδοσή τους, καθώς και τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσουν μέχρι την επόμενη αξιολόγηση. Η δημιουργία ενός αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης ήταν, είναι και θα εξακολουθεί να είναι εργασία υψηλής προτεραιότητας για κάθε Διοίκηση (Mondy, 2014).

### **3.4 Η Αξιολόγηση Απόδοσης στο πέρασμα του χρόνου**

Μετά το πέρας του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου και τη δοκιμή της στις στρατιωτικές δυνάμεις, η συστηματική αξιολόγηση υιοθετήθηκε ως διαδικασία από τις Αμερικάνικες επιχειρήσεις. Στο διάστημα 1920-1930, οι εταιρείες εφήρμοζαν το σύστημα «Merit Rating», σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν με βάση την

αξία του εργαζομένου και συγκρινόταν η ποιότητα των διάφορων υπαλλήλων (Benge Jackson, 1946). Στη πραγματικότητα, το σύστημα αυτό κράτησε μέχρι το 1950, όπου άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για εργαζόμενους, αλλά και για τα στελέχη. Έτσι, ο αρχικός όρος «Εκτίμηση κατ' αξίαν» (Merit Rating) περιορίστηκε και αντικαταστάθηκε από την έκφραση «Performance Evaluation», η οποία βασιζόταν στα πρότυπα των μετρήσεων απόδοσης των Αξιωματικών του US Army. Στη συνέχεια, κυριάρχησαν όροι όπως «Performance Appraisal» και «Performance reviews», οι οποίοι αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη των ατόμων.

Με την πάροδο των χρόνων, το ύφος και ο ρόλος της αξιολόγησης άλλαξαν σε σημαντικό βαθμό. Αρχικά, στο παραδοσιακό μοντέλο του Μάνατζμεντ, η αξιολόγηση είχε ως στόχο την κριτική και τη δημιουργία κειμένου, ως επί το πλείστον αρνητικής φύσεως, το οποίο ακολουθούσε τον εργαζόμενο στον εργασιακό του βίο. Ο εργαζόμενος είχε παθητική και συνήθως αμυντική στάση, ενώ συχνά δεν αποδεχόταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Οι αξιολογητές, από την άλλη πλευρά, τη θεωρούσαν ως μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούσαν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Είναι γεγονός ότι η παραδοσιακή αξιολόγηση επικεντρωνόταν σε μεγάλο βαθμό στη παρελθούσα απόδοση, συνδεόταν μόνο με το σύστημα αμοιβών και ο βασικός σκοπός της ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω του ελέγχου και των τιμωριών.

Στην Ευρώπη, το σύστημα της αξιολόγησης άρχισε να αναθεωρείται το 1984. Οι επιχειρήσεις επεδίωκαν πλέον την ποιοτική ανάπτυξη των εργαζομένων τους και όχι τον έλεγχο, όπως προαναφέρθηκε. Έτσι, δημιουργήθηκε το σύγχρονο μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και δίνει έμφαση στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις μέσω της συνεχούς βελτίωσης, της μάθησης, της υπευθυνότητας και της υποκίνησης των εργαζομένων για υψηλές αποδόσεις. Στηρίζεται στη καθοδήγηση, τη στοχοθεσία και την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη διαρκή ανατροφοδότηση. Ο εργαζόμενος πλέον συμμετέχει ενεργά σε μια δομημένη συζήτηση, η οποία δεν αφορά αποκλειστικά την παρελθούσα απόδοση, αλλά και τη βελτίωση της μελλοντικής. Η σύγχρονη μορφή αξιολόγησης καταδεικνύει το ενδιαφέρον των οργανισμών για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού τους και δημιουργεί ένα ουσιαστικό πλαίσιο επικοινωνίας ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφιστάμενο (Cappelli, Tavis, 2016).

Σύμφωνα με τα αιτήματα της παγκοσμιοποίησης, οι οργανισμοί είναι πλέον υποχρεωμένοι να μετασχηματίζονται συνεχώς, να υιοθετούν αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που θα τους επιτρέψουν να επιβιώσουν. Σε ένα τόσο απαιτητικό πλαίσιο, η Αξιολόγηση Απόδοσης κρίνεται αναγκαία. Οι περισσότεροι μάνατζερ θεωρούν αδύνατο να διοικήσουν έναν οργανισμό χωρίς επαρκείς πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων τους και την πορεία τους στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους. Για το λόγο αυτό, η λειτουργία της αξιολόγησης έχει γίνει σύνηθες φαινόμενο στη ζωή ενός οργανισμού και σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν ένα σύστημα αξιολόγησης. Παρότι αποτελεί ένα εδραιωμένο σύστημα στο χώρο των επιχειρήσεων, δε σημαίνει πως οι οργανισμοί είναι εξοικειωμένοι με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Ο Law (2007) παρουσίασε την άποψη ότι η Αξιολόγηση Απόδοσης είναι μια απορρέουσα ενέργεια της κεντρικής διαχείρισης του εξωτερικού ελέγχου, γεγονός που την καθιστά μη αρεστή τόσο στον αξιολογούμενο, όσο και στον αξιολογητή. Στη πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν πως τα συστήματα αξιολόγησης είναι απαραίτητα στο σύγχρονο επιχειρείν λόγω των αποτελεσμάτων που παράγουν, αλλά δεν τους αρέσει να τα χρησιμοποιούν.

### **3.5 Σκοπός και Χρήσεις της Αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει εξελιχθεί σε μία από τις πλέον απαραίτητες διαδικασίες για τη σύγχρονη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού (Arak, Gumus, Oner, 2016). Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και για αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές εποχές, όπως η παρούσα. Η Αξιολόγηση Απόδοσης του προσωπικού αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της λειτουργίας της μονάδος και της ποιότητας του αποτελέσματος της. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, σε μεγάλο βαθμό, μέσω της αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας, που στις μέρες μας λαμβάνει τη μορφή αδήριτης ανάγκης, λόγω των τεράστιων δομικών αλλαγών που έχουν συντελεστεί στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό.

Μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης, ουσιαστικά καθοδηγείται και υποστηρίζεται η εργασία των ατόμων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να εξελίσσονται επαγγελματικά. Ο βασικός

σκοπός της τεκμηριωμένης εκτίμησης της εργασιακής απόδοσης είναι η θετική παρακίνηση, η σωστή αξιοποίηση και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, με τη διασφάλιση συνθηκών ίσης μεταχείρισης, ισότητας ευκαιριών και διαφάνειας.

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), οι λόγοι ύπαρξης της αξιολόγησης είναι η υποστήριξη της Διοίκησης ενός οργανισμού στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και μισθούς, ο εντοπισμός και η διόρθωση τυχόν ελλείψεων και η διευκόλυνση στον σχεδιασμό καριέρας. Η Αξιολόγηση της Απόδοσης, επομένως, χρησιμεύει για αναπτυξιακούς σκοπούς τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού στο σύνολό του, για διοικητικούς σκοπούς και λήψη ορθών αποφάσεων που αφορούν διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, για οργανωτικούς σκοπούς, καθώς και για γραφειοκρατικά ζητήματα που αφορούν συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

Σε γενικές γραμμές, μέσω της αξιολόγησης καθορίζονται οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Παρακολουθείται η απόδοση του προσωπικού βάσει στόχων που έχουν προσδιοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Τα αποτελέσματά της μπορούν να καταστούν σπουδαία για μια επιχείρηση και άξια να κρίνουν το μέλλον του εργαζομένου σε αυτή. Η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων, να επιβραβεύσουμε το προσωπικό για τις ιδιαίτερες ικανότητές του και να του δώσουμε την ευκαιρία να βελτιώσει τα σημεία στα οποία υστερεί. Παράλληλα, εντοπίζει ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες, το σύνολο των οποίων διαμορφώνει το ολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες του οργανισμού, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα τους δίνει την ευκαιρία να διορθώσουν τυχόν ανεπάρκειες σε γνώσεις ή δεξιότητες.

Μέσω της Αξιολόγησης Απόδοσης αναδεικνύονται προβλήματα μειωμένης επίδοσης, εντοπίζεται η πηγή αυτών και προσδιορίζονται, από κοινού με τον εργαζόμενο, τρόποι βελτίωσης της απόδοσης τους, πριν προβεί η επιχείρηση σε πειθαρχικές ή άλλες κυρώσεις που δε προάγουν τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μέσα στην οργάνωση. Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την αποδοτικότητά του και τη γενικότερή του θέση μέσα στη μονάδα και δέχεται



συμβουλές. Αυτή η ενέργεια, αναμφίβολα, αποσκοπεί στην ανύψωση του ηθικού του, αφού εκτιμά το προσωπικό ενδιαφέρον που του δείχνει η επιχείρηση στην οποία ανήκει. Η Αξιολόγηση συμβάλει στην ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ενθαρρύνει και προσφέρει κίνητρα στο προσωπικό για βελτίωση της παραγωγικότητάς του στην εργασία και ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας του.

Τέλος, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης λειτουργίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό πολιτικής αμοιβών και πρόσθετων παροχών, για λήψη αποφάσεων σχετικών με προαγωγές, εκπαιδεύσεις, απολύσεις, αλλαγές καθηκόντων κ.α. Μπορεί, με άλλα λόγια, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση, εάν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί ή απαιτείται η αλλαγή του. Οι υπάλληλοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης εργασίας μπορούν να τοποθετηθούν σε κατάλληλα αναπτυξιακά προγράμματα, τα οποία θα τους προετοιμάζουν για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Συγχρόνως, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επιδεικνύει μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια από τους υπόλοιπους, μπορεί να αμείβεται περισσότερο και να λαμβάνει επιπρόσθετες παροχές.

Σε μια επιχείρηση που η Αξιολόγηση Απόδοσης του προσωπικού έχει ενταχθεί αποτελεσματικά στις λειτουργίες της, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να γνωρίζουν τα καθήκοντά και ικανότητές τους, να αποκτούν οργανωσιακή παιδεία και να ενδυναμώνουν την αμοιβαιότητα τους με τη Διοίκηση. Το επιδιωκόμενο από μία διαδικασία αξιολόγησης, εξάλλου, είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή μέσω της πληροφόρησης και της παρακολούθησης των εργαζομένων. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τη στρατηγική και το όραμα ενός οργανισμού, κατευθύνει τους εργαζομένους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Jackson S., Schuler R., 2014).

Συμπερασματικά, η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε έναν οργανισμό συμβάλει στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης και προετοιμασίας του προσωπικού του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει οργανωμένη συζήτηση και ενεργή συμμετοχή του

αξιολογούμενου, προσφέρει ευκαιρίες για ουσιαστική και συγκροτημένη ανταλλαγή απόψεων για τους στόχους, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της εκάστοτε λειτουργικής μονάδας.

### 3.6 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την εξέλιξη και την ανάδειξη ενός οργανισμού. Με τον όρο «απόδοση των εργαζομένων», όπως προαναφέρθηκε, εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται υλοποιώντας μια εργασία ή μια δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου. Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι τους. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, επομένως, αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της στρατηγική και διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης των θεμάτων που παρουσιάζονται. Πρωταρχικό στοιχείο στην επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης που θα εφαρμόσει είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας και των στόχων που επιθυμεί να πετύχει, ώστε αυτή να αρμόζει στην κουλτούρα της.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην ίδια την επιχείρηση, καθώς τα χρησιμοποιεί για να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις, όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση που αξιολογείται, να μην υπεισέρχονται σε αυτό παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου και να γίνεται αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Πλέον, έχει παρουσιαστεί η ανάγκη για αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης, όπου τα σφάλματα θα ελαχιστοποιούνται και οι ενδεχόμενες ιδιαιτερότητες και προκαταλήψεις του εκτιμητή θα περιορίζονται.

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, οι κυριότερες των οποίων θα αναλυθούν στη συνέχεια. Κάθε μία από αυτές έχει πλεονεκτήματα και αδυναμίες, ενώ πολλές δεν εφαρμόζονται κατάλληλα λόγω της διστακτικότητας των προϊσταμένων. Τα εργαλεία αξιολόγησης που χρησιμοποιούν αντικειμενικά και υποκειμενικά κριτήρια αποτελούν, στη πράξη, ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

### 3.6.1 Αντικειμενικές μέθοδοι

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αναφέρονται κυρίως σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα. Στη συγκεκριμένη τεχνική γίνεται η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων βάσει αριθμών, όπως είναι ο όγκος παραγωγής, ο αριθμός των πωλήσεων, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά κ.α. Ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους, βέβαια, ενδέχεται να υπάρξουν διαστρεβλώσεις και λάθη (πχ. η μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού). Για το λόγο αυτό, ο αξιολογητής επιβάλλεται να είναι ιδιαίτερα προσεχτικός.

Στη συνέχεια, θα αναπτύξουμε ορισμένες από τις βασικές αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

#### 3.6.1.1 Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας

Η μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας, ή αλλιώς η μέθοδος άμεσης μέτρησης, είναι εφικτή όταν ο εργαζόμενος εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζομένους των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Εφαρμόζεται σε θέσεις εργασίας όπου η απόδοση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τί επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στην επιχείρηση ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Μετρήσιμα στοιχεία για έναν υπάλληλο μπορεί να είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, οι πωλήσεις σε μονάδες, ο αριθμός παραπόνων των πελατών, το ποσοστό μείωσης των εργατικών ατυχημάτων κ.λπ. Όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη, η βάση αξιολόγησης ενδέχεται να είναι τα κέρδη, η αγοραστική αξία της μετοχής, η μείωση των λειτουργικών εξόδων κ.α.

Το βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία της, καθώς περιορίζει στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα. Μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη όταν απαιτείται η λήψη απόφασης σχετικά με την επιλογή μεταξύ εργαζομένων. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει μια σειρά από προβλήματα. Αρχικά, δε μπορεί να εφαρμοστεί σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα και δεν λαμβάνει υπόψη τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή αστάθμητους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη παραγωγικότητα του υπαλλήλου.

Παράλληλα, δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό ανάμεσα στο προσωπικό του ίδιου τμήματος, μειώνοντας έτσι την συνεργατικότητα και δημιουργώντας πρόβλημα στην εταιρεία σχετικά με την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι συχνά, ορμώμενοι από την επιθυμία τους να παρουσιάσουν τη μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα, ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν αθέμιτα μέσα, τα οποία βλάπτουν την επιχείρηση. Τέλος, λόγω του βραχυχρόνιου διαστήματος που διαρκεί η μέτρηση, παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι δίνουν αποκλειστική σημασία στην επίτευξη των βραχυχρόνιων στόχων τους, αδιαφορώντας για τους μακροχρόνιους στόχους του οργανισμού στον οποίο ανήκουν.

### **3.6.1.2 Μέθοδος Αξιολόγησης προσωπικών χαρακτηριστικών**

Το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης αφορά προσωπικές μετρήσεις των εργαζομένων και αναφέρεται σε πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Αναλυτικότερα, καταγράφονται στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών, των καθυστερήσεων, των επιπλήξεων ή ακόμα και πειθαρχικών ποινών που έχει δεχθεί ένας εργαζόμενος. Η μέθοδος αξιολόγησης των προσωπικών χαρακτηριστικών θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστη, καθώς εμφανίζει συχνά εσφαλμένες εκτιμήσεις των γεγονότων. Εξάλλου, διαφορετικές περιγραφές των χαρακτηριστικών μπορούν να γίνουν διαφορετικά αντιληπτές από κάθε αξιολογητή (Mathis R., Jackson J, 2014). Τα προσωπικά στοιχεία ενός υπαλλήλου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του. Για να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις, επομένως, η μέθοδος αυτή πρέπει να συνδυάζεται με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα των εργαζομένων (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

### **3.6.1.3 Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων**

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή ως Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives). Εμπνευστής της ήταν ο Peter Drucker το 1954, ο οποίος την πρότεινε ως μία φιλοσοφία διοίκησης. Η Διοίκηση βάσει αντικειμενικών στόχων αποτελεί το δημοφιλέστερο σύστημα αξιολόγησης των τελευταίων δεκαετιών, καθώς εφαρμόζεται από πολυάριθμες επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών με θετικά αποτελέσματα. Σε έρευνες που διεξήχθησαν σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης, καταδεικνύεται ότι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στις έρευνες οργανισμούς χρησιμοποιούν κάποιο είδος διοίκησης

μέσω αντικειμενικών στόχων, προκειμένου να εκτιμήσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους. Αυτό που την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστική είναι το γεγονός ότι επικεντρώνεται στη μετατροπή των γενικών επιδιώξεων σε ειδικούς στόχους για τις οργανωσιακές μονάδες και το κάθε μέλος ξεχωριστά (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015).

Πρόκειται για μια κουλτούρα διοίκησης κατά την οποία ο προϊστάμενος συζητά με τον εργαζόμενο, ανταλλάσσει απόψεις και εν τέλει θέτει αντικειμενικούς στόχους (πχ. όγκος πωλήσεων, κέρδη εταιρείας), βάσει των οποίων ο εργαζόμενος θα αξιολογηθεί στο τέλος της εκάστοτε περιόδου. Στην αρχή της διαδικασίας, ο υπάλληλος πραγματοποιεί μια συνάντηση με τον προϊστάμενο του κατά την οποία, ύστερα από συνεργασία, τίθενται κάποιοι στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Η πρόοδος της επίτευξης των στόχων παρακολουθείται και ελέγχεται συστηματικά, παρότι ο εργαζόμενος απολαμβάνει μια σχετική ελευθερία όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα τους επιτύχει. Στο τέλος της ορισμένης χρονικής περιόδου, ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος πραγματοποιούν μια ακόμη συνάντηση, προκειμένου να συγκρίνουν τα προσδοκώμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα, να αξιολογήσουν την επίτευξη τους και να αποφασίσουν από κοινού για νέους στόχους.

Οι στόχοι που τίθενται επιβάλλεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα και χρονικά οριοθετημένοι (SMART). Επιπρόσθετα, οι στόχοι που καλείται να επιτύχει ο αξιολογούμενος οφείλουν μεν να είναι απαιτητικοί, ώστε να του δίνουν το απαραίτητο κίνητρο για ακόμη περισσότερη προσπάθεια, αλλά όχι ακατόρθωτοι και εκτός πραγματικότητας. Εάν είναι πάρα πολύ δύσκολοι, τότε οι εργαζόμενοι θα τους θεωρήσουν αδύνατους και θα τους εγκαταλείψουν (Jackson, Schuler, 2014) Έπειτα από τον σαφή προσδιορισμό των στόχων, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να επαναπαυτεί σε αυτό, αλλά να δώσει ακόμα περισσότερη σημασία στην καθοδήγηση του υπαλλήλου προκειμένου να τους επιτύχει. Οφείλει να τον ενημερώνει για τα απαραίτητα βήματα στα οποία πρέπει να προβεί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του αλλά και να τον προειδοποιεί για δυσκολίες που ενδέχεται να συναντήσει.

Η Διοίκηση μέσω στόχων ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή του υπαλλήλου στην θέσπιση στόχων, με αποτέλεσμα να ασκεί έλεγχο ως ένα βαθμό στο περιβάλλον

που ανήκει. Αναπτύσσει την πρωτοβουλία και καινοτομία των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν τους στόχους. Το γεγονός αυτό, αναντίρρητα, παρακινεί και αυξάνει την ικανοποίηση μέσα στην εργασία τους, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο αποδοτικοί στην επίτευξη της εκάστοτε πρόκλησης. Λόγω της συμμετοχής του στον ορισμό των στόχων και στην ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξή τους, το προσωπικό αναγκάζεται να εμβαθύνει περισσότερο στη φύση της εργασίας του, γεγονός που επηρεάζει θετικά την απόδοσή του. Παράλληλα, το γεγονός ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα, εξαλείφει σε μεγάλο βαθμό τον παράγοντα των υποκειμενικών κρίσεων.

Γενικότερα, η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους βοηθά στον καλύτερο συντονισμό, προγραμματισμό και έλεγχο της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα ευνοεί τις συνθήκες συνεχούς ανάλυσης και βελτίωσης των εργασιών. Σύμφωνα με τους Islami, Mulolli και Mustafa (2018), ακόμη κι ο ίδιος ο εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν γνωρίζει εκ των προτέρων με σαφήνεια τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνον να πετύχει με την εργασία του. Ακόμη, η Διοίκηση βάσει στόχων αποτελεί μια βάση για ορθότερη και δικαιότερη πολιτική μισθών αλλά και εξέλιξης των εργαζομένων.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερος απαιτητική από πλευράς χρόνου για την εκτέλεσή της. Απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση και την εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή. Επιπλέον, ελλοχεύει ο κίνδυνος να δοθεί σημασία αποκλειστικά σε μετρήσιμους βραχυχρόνιους στόχους, με αποτέλεσμα να αγνοούνται σημαντικοί και μη μετρήσιμοι μακροπρόθεσμοι.

#### **3.6.1.4 Μέθοδος Μέτρησης της Αποδοτικότητας**

Η μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας στηρίζεται σε δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα, τα οποία εκτιμώνται με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, μελετώνται αντικειμενικά στοιχεία που αφορούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου ή ενός τμήματος της επιχείρησης. Το μειονέκτημα της παρούσας τεχνικής είναι ότι οι πληροφορίες πολλές φορές είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς,

δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να ελεγχθούν με αυτόν τον τρόπο. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι, γνωρίζοντας ότι θα αξιολογηθούν, πιέζονται για να αποδώσουν περισσότερο. Αυτό, όμως, έχει ως αποτέλεσμα να μην μετριέται η μέση αποδοτικότητα τους, αλλά η μέγιστη δυνατή. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα και μη πρακτική.

### **3.6.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι**

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται περισσότερο στην ανθρώπινη κρίση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων παρά στην μέτρηση της παραγωγής, δηλαδή έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Συνήθως, αφορούν κρίσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από οποιονδήποτε άλλον μπορεί να αξιολογήσει έναν εργαζόμενο, δηλαδή από πελάτες, υφιστάμενους και συναδέλφους.

Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης δε μπορούν να διασφαλίσουν την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος, καθώς επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις και τις μεροληψίες των αξιολογητών. Ακόμη, οι προϊστάμενοι συχνά, θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να τους βαθμολογούν όλους κοντά στο μέσο όρο.

#### **3.6.2.1 Συγκριτική Αξιολόγηση**

Η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου μπορούν να καθοριστούν συγκρίνοντάς τις με τις αποδόσεις άλλων υπαλλήλων του ίδιου τομέα. Οι μέθοδοι σύγκρισης βασίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογούμενων ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική εικόνα του στην επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται συνήθως από τους μάνατζερ όταν πρέπει να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το ποιος θα πάρει προαγωγή, αύξηση ή θα βραβευτεί. Βέβαια, προκειμένου να είναι αντικειμενικές, επιβάλλεται να συνδυάζονται με άλλα εργαλεία αξιολόγησης του προσωπικού.

Με άλλα λόγια, οι συγκριτικές μέθοδοι βασίζονται στην ιδέα κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Οι κύριες τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι η μέθοδος της απλής

κατάταξης, της εναλλακτικής κατάταξης, η μέθοδος κατανομής βαθμών, η μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη και η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.

Το παρόν είδος αξιολόγησης, παρότι έχει το πλεονέκτημα της απλής και εύκολης χρήσης, δε προσφέρει καμία ένδειξη της συνολικής ποιότητας της απόδοσης των εργαζομένων, παρά μόνο πληροφορίες σχετικά με το αν είναι καλύτεροι ή χειρότεροι από τους συναδέλφους τους. Δε παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, ειδικά εάν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικά αντικείμενα εργασιών. Ακόμη, ο αξιολογητής μπορεί με ευκολία να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας και να βαθμολογήσει ανώτερα υπαλλήλους που του είναι συμπαθέστεροι έναντι άλλων (Χυτήρης, 2018). Τέλος, οι συγκριτικές αξιολογήσεις δημιουργούν αντιδράσεις και διαφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εκτιμητών και δε μπορούν να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την υποκίνηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

### **3.6.2.2 Μέθοδος Βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά**

Η μέθοδος βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά (Behaviorally Anchored Rated Scales) μετρά είτε την αναμενόμενη, είτε την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στη πρώτη περίπτωση, εκτιμάται η συμπεριφορά που αναμένεται να επιδεικνύει ο αξιολογούμενος, ενώ στη δεύτερη ο αξιολογητής βαθμολογεί τη συχνότητα που παρουσιάζει τις συγκεκριμένες συμπεριφορές. Εμπεριέχονται περιγραφές γεγονότων, οι οποίες απεικονίζουν επαρκείς, μέτριες και ανεπαρκείς εργασιακές συμπεριφορές (Jackson, Schuler, 2014). Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το επαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση ως προς το εν λόγω κριτήριο.

Ο αξιολογητής επιλέγει τους εργαζομένους, οι οποίοι θα καθορίσουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την απόδοση των εργαζομένων για τη θέση εργασίας. Στη συνέχεια, επιλέγει μια άλλη ομάδα εργαζομένων, η οποία καθορίζει τα κρίσιμα περιστατικά που μπορούν να προκύψουν και τα κατηγοριοποιεί στις κατηγορίες απόδοσης που έχουν ήδη οριστεί. Στο τέλος, ορίζεται μια άλλη



ομάδα ατόμων, η οποία αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν έχουν συμπεριληφθεί στη συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση και τα τοποθετεί σε ξεχωριστή κλίμακα.

Ο ενθουσιασμός για την εν λόγω μέθοδο αξιολόγησης αναπτύχθηκε λόγω της πεποίθησης ότι η χρήση συγκεκριμένων συμπεριφορών για κάθε θέση εργασίας οδηγεί σε σχετικά αλάνθαστες και αξιόπιστες βαθμολογίες (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015). Η εφαρμογή της, ωστόσο, προϋποθέτει την προετοιμασία διαφόρων διαδικασιών και τη συμμετοχή εργαζομένων, προϊσταμένων, εξωτερικών αξιολογητών και άλλων στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Το βασικό πλεονέκτημα της παρούσας μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει πληροφορίες που μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζομένους για να βελτιωθούν και από τη Διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην κλίμακα με βάση την οποία θα βαθμολογηθούν, γεγονός που αυξάνει το βαθμό αποδοχής της μεθόδου και διευκολύνει τη δημιουργία ενός πλαισίου ουσιαστικής συζήτησης μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται, επιπλέον, η αντικειμενικότητά της και η αξιολόγηση συμπεριφορών σχετικών με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, η κυριότερη αδυναμία της αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά είναι ότι απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να δημιουργηθεί και να υποστηριχθεί. Αποτελεί μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά την αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Τέλος, είναι γεγονός ότι απαιτούν μεγάλο κόστος και δυσκολεύουν αρκετά τον αξιολογητή.

### **3.6.2.3 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων**

Ορισμένες επιχειρήσεις απασχολούν σε μόνιμη ή περιστασιακή βάση εργασιακούς ψυχολόγους και συμβούλους για να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού τους (Χυτήρης, 2018). Οι ψυχολόγοι συλλέγουν πληροφορίες είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με τους αξιολογούμενους και τους προϊσταμένους τους είτε μέσω ψυχολογικών τεστ. Καταγράφουν την υποκίνηση του ατόμου, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς του, τα συναισθήματα και τις επιθυμίες του, καθώς και τις δυνατότητές του. Με βάση τα στοιχεία που αποκόμισαν,

συντάσσουν στη συνέχεια μια έκθεση για τη πνευματική και συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου, το ενδιαφέρον και την αφοσίωσή του στην εργασία. Στη παρούσα μέθοδο, ο ψυχολόγος αναλύει τις μελλοντικές δυνατότητες του υπαλλήλου. Τα στοιχεία, δηλαδή, έχουν ιδιαίτερη σημασία όχι τόσο για την περίοδο που πέρασε αλλά για την εκτίμηση της μελλοντικής απόδοσης του αξιολογούμενου και τις προοπτικές για προαγωγή ή επιπλέον εκπαίδευση.

Η αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή για έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να μην χρησιμοποιείται συχνά. Χρησιμοποιείται κυρίως σε περιπτώσεις που επιβάλλεται η λήψη αποφάσεων σχετικά με μία ανάθεση αρμοδιοτήτων ή τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις. Ακόμη, εφαρμόζεται σε περιπτώσεις αξιολόγησης ανώτερων στελεχών, στα οποία η εταιρεία σχεδιάζει να βασιστεί και να επενδύσει. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί ότι η ακρίβεια της συγκεκριμένης μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τις ικανότητες όσο και από την εμπειρία του αξιολογητή.

#### **3.6.2.4 Κέντρα Αξιολόγησης**

Τα Κέντρα Αξιολόγησης είναι αυτόνομοι οργανισμοί με δική τους εξουσία και αρμοδιότητες. Ο στόχος τους είναι η διευκόλυνση των βοηθητικών λειτουργιών του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι, δηλαδή, εξειδικευμένα κέντρα που διαθέτουν έμπειρο προσωπικό με γνώσεις ψυχολογίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στις μέρες μας, πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να έρχονται σε επαφή μαζί τους, αφού η αξιολόγηση αποτελεί μια χρονοβόρα λειτουργία.

Οι εργαζόμενοι συναντούν τους αξιολογητές σε χώρους εντός ή εκτός του περιβάλλοντος εργασίας (πχ. εκπαιδευτικά κέντρα, ξενοδοχειακές μονάδες, ειδικά διαμορφωμένοι χώροι). Στη μέθοδο αυτή, αξιολογούμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελούν στο χώρο εργασίας τους. Η ομάδα αξιολογητών καταγράφει την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των υπαλλήλων, επιχειρώντας να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για το προφίλ τους. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι συνεντεύξεις, ασκήσεις λήψης αποφάσεων αναφορικά με καθημερινά προβλήματα, ανοιχτές συζητήσεις, στις οποίες δεν υπάρχει συντονιστής, ψυχομετρικά τεστ, επιχειρηματικά παιχνίδια, μελέτες περίπτωσης, τεστ γενικών γνώσεων και

ομαδικές συζητήσεις-δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για διάφορα χαρακτηριστικά, μερικά εκ των οποίων είναι οι ικανότητές τους στην οργάνωση, στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία. Παράλληλα, μέσω των κέντρων αξιολόγησης μετράται η απόδοσή τους σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε μια συγκεκριμένη εργασία.

Όταν οι ειδικοί συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τους αξιολογούμενους, συντάσσουν μία έκθεση αναφορικά με τις δυνατότητές τους, τις προοπτικές που έχουν, τα σημεία στα οποία επιδέχονται βελτίωση κ.α. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούνται στη συνέχεια από τους οργανισμούς για λήψη αποφάσεων που αφορούν προαγωγές, αυξήσεις μισθών, πρόσθετων παροχών και ανάπτυξη των στελεχών, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Όπως καθίσταται αντιληπτό, οι δοκιμασίες που ακολουθούνται στα κέντρα αξιολόγησης ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει κάθε επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα και διενεργείται κυρίως για την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών με ικανότητες υψηλών προδιαγραφών (Terpak M.,2008). Κατά κοινή ομολογία παρέχει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Έχει το πλεονέκτημα, επίσης, ότι προσφέρει στους αξιολογούμενους άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους. Ωστόσο, το πρόβλημα έγκειται στο ότι η διαδικασία αξιολόγησης μέσω των Κέντρων Αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα απαιτητική σε χρόνο και κόστος (πχ. αμοιβές αξιολογητών, αγορά των τεστ και των ασκήσεων).

### **3.6.3 Συμμετοχή στην Αξιολόγηση**

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα στην αξιολόγηση είναι η προκατάληψη και η μεροληψία του αξιολογητή απέναντι στον αξιολογούμενο (Torrington, 2017). Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η διαδικασία της αξιολόγησης έχει εξελιχθεί σημαντικά στους οργανισμούς, με αποτέλεσμα ο αξιολογούμενος να έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από πελάτες, συναδέλφους και φυσικά από προϊσταμένους. Η αξιολόγηση πλέον δεν αποτελεί μία μονόπλευρη διαδικασία, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην εκτίμηση της απόδοσής του.

### 3.6.3.1 Αυτοαξιολόγηση

Η Αυτοαξιολόγηση έγινε ιδιαίτερα γνωστή ως στοιχείο της μεθόδου αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών σκοπών (Jackson, Schuler, 2014). Δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να καταγράψει τις σχετικές με την απόδοσή του καταστάσεις από τη δική του οπτική γωνία, δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες για τις αδυναμίες που πρέπει να καλύψει. Είναι γεγονός ότι γνωρίζει τις δυνατότητές και τις προτιμήσεις του περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο. Μπορεί, επομένως, να προβάλλει στοιχεία στον προϊστάμενο του που δεν είχαν παρατηρηθεί προηγουμένως, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η καλύτερη αξιοποίησή του μέσα στην επιχείρηση.

Η παρούσα μέθοδος μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης και της εξέλιξης των εργαζομένων στον οργανισμό. Για να επιτευχθεί αυτό, όμως, ο υπάλληλος πρέπει να γνωρίζει και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τους στόχους και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του και να διαθέτει ωριμότητα και όρεξη για αυτοκριτική.

Τα περισσότερα στοιχεία ερευνών, βέβαια, δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους σε μια εργασία, δηλαδή αξιολογούν τον εαυτό τους πάνω από το μέσο όρο, είναι αισιόδοξοι για τις δεξιότητές τους και αγνοούν τις αδυναμίες τους (Braidert J., Fite J., 2009). Αυτό συμβαίνει ιδίως όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους αποτελούν τους κύριους παράγοντες βάσει των οποίων κρίνονται οι αμοιβές και η εξέλιξή τους. Αντιθέτως, ο Mondy (2014) υποστηρίζει ότι στις αξιολογήσεις οι εργαζόμενοι είναι αντικειμενικοί, αν όχι αυστηροί με τον εαυτό τους.

### 3.6.3.2 Αξιολόγηση 360°

Η αξιολόγηση 360°, ή αλλιώς εποπτική αξιολόγηση, αποτελεί έναν δημοφιλή τρόπο αξιολόγησης, μέσω του οποίου λαμβάνεται ανατροφοδότηση για την απόδοση ενός εργαζομένου τόσο από εξωτερικές όσο και από εσωτερικές πηγές της εταιρείας (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015). Διαφέρει από την παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης που γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου (Tracy, 2008). Στην εποπτική αξιολόγηση μπορεί να συμμετέχουν όλοι όσοι βρίσκονται γύρω από τον αξιολογούμενο, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων, των συναδέλφων, των προϊσταμένων, των πελατών και του ίδιου.

Διενεργείται συνήθως με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου στο διαδίκτυο. Τα στοιχεία που συλλέγονται, επεξεργάζονται από ειδικό λογισμικό και συντάσσονται ατομικές εκθέσεις για κάθε αξιολογούμενο (Dessler, 2015). Ο εργαζόμενος, στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενό του, ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής του και σε συνεργασία μαζί του σχεδιάζει ένα πλάνο βελτίωσης.

Η εποπτική αξιολόγηση παρέχει συνολική και περιεκτική πληροφόρηση για κάθε είδους δεξιότητα του αξιολογούμενου. Μέσω αυτής, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση και να βρει πιθανές αποκλίσεις που υπάρχουν (Rajeswari, 2017). Άλλωστε, το πρώτο βήμα για τη βελτίωση ενός υπαλλήλου είναι η αποδοχή της κριτικής ανατροφοδότησης από τρίτα πρόσωπα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών των επιχειρήσεων, τα οποία είναι δύσκολο να αξιολογηθούν με άλλες μεθόδους. Διαπιστώνουμε ότι με την εφαρμογή της εποπτικής αξιολόγησης λύνονται πολλά από τα προβλήματα που προκύπτουν με οποιαδήποτε άλλη μορφή αξιολόγησης και προσφέρονται συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση των ατομικών ικανοτήτων των εργαζομένων (Aguini, 2007). Για να χαρακτηριστεί, ωστόσο, αποτελεσματική, είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφισταμένους του.

Παρόλο που η αξιολόγηση 360° είναι αντικειμενική, παρουσιάζει ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα. Απαιτεί αρκετή γραφειοκρατία για συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, έχει υψηλό κόστος και επιβάλλει την εκπαίδευση πολλών εκ των αξιολογητών.

### **3.7 Ιδιαιτερότητες της Αξιολόγησης**

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν επιφυλακτική στάση απέναντι στην αξιολόγηση. Οι αρνητικές κριτικές επικαλούνται ανακρίβεια των μετρήσεων, πρόκληση δυσλειτουργικών για το εργασιακό περιβάλλον συγκρούσεων και ανταγωνισμού των εργαζομένων, καταλογισμό υπέρογκης ευθύνης για τη κακή απόδοση σε μεμονωμένους υπαλλήλους, υποτίμηση της συνολικής εργασίας και της

χρησιμότητας των ομάδων και χρήση της αξιολόγησης ως μία διαχειριστική συσκευή ελέγχου και μείωσης της προσωπικότητας του εργαζομένου. Ακόμα και οι αξιολογητές, συχνά, χαρακτηρίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης ως δυσάρεστη και αντιπαραγωγική. Κύρια αιτία αυτής της δυσαρέσκειας είναι η αντιπάθεια που νιώθει κάθε άνθρωπος απέναντι στη κριτική. Η παραπάνω δυσαρέσκεια επιφορτίζεται όταν οι εργαζόμενοι και οι αξιολογητές δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι να διαχειριστούν ή να εφαρμόσουν αντίστοιχα μια αξιολόγηση (Bawole, Hossain, 2013). Οι αξιολογητές, μάλιστα, βιώνουν τη διαδικασία της αξιολόγησης με την ίδια ταραχή που αισθάνονται όταν πρόκειται να απολύσουν έναν εργαζόμενο τους, καθώς θεωρούν πως η κακή απόδοση ενός υφισταμένου μπορεί να αντανakλά αρνητικά στη δική τους διοικητική ικανότητα (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015).

Σύμφωνα με μία έρευνα των Makhubela, Botha, Swanepoel (2015) σχετικά με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη συμμετοχής τους και η έλλειψη αναπτυξιακού στόχου στη διαδικασία αξιολόγησης, η απουσία σαφών προτύπων και στόχων απόδοσης και το γεγονός ότι ο καθορισμός των οργανωτικών και των επιμέρους στόχων δε προκύπτει από συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, συμβάλλουν στην αντίληψη περί άδικης διαδικασίας.

Μια αποτυχημένη εκτέλεση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία δημιουργεί μια δυσάρεστη εμπειρία στους εργαζόμενους, όχι μόνο δεν προσφέρει ευεργετικά οφέλη στον οργανισμό, αλλά αντιθέτως οδηγεί σε ιδιαίτερος αρνητικά αποτελέσματα, όπως είναι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων καθώς και η διάθεση αποχώρησης από την εταιρεία. (Brown, Hyatt, 2010). Οι επιπτώσεις μιας κακής, άδικης ή και μη αναμενόμενης αξιολόγησης ενδέχεται να προκαλέσουν σε ένα εργαζόμενο τις παρακάτω δυσάρεστες αντιδράσεις, της αναβλητικότητας, της άρνησης, της μελαγχολίας, της ζήλιας, ακόμα και της τάσης της αυτοκαταστροφής (Jackman, Strober, 2013).

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), λίγες είναι οι διαδικασίες αξιολόγησης που είναι δίκαιες και αποτελεσματικές. Ωστόσο, παρά τις αρνητικές καταστάσεις που ενδέχεται να δημιουργήσουν, είναι γεγονός ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων

υπήρχε ανέκαθεν, απλώς ο τρόπος διεξαγωγής της ήταν άτυπος και ανεπίσημος. Τα σημερινά συστήματα αξιολόγησης ήρθαν να αντικαταστήσουν το παλιό αυτό είδος αξιολόγησης, βασιζόμενα πάντα όμως στην ανθρώπινη κρίση, που σε κάθε περίπτωση τα καθιστά ευάλωτα σε μη αντικειμενικές ενδείξεις.

Μια αξιολόγηση προσωπικού, προκειμένου να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη σε έναν οργανισμό, επιβάλλεται να είναι απλή, συγκεκριμένη και με σαφείς και ουσιαστικούς στόχους. Σημαντικά στοιχεία, βέβαια, σε μία διαδικασία αξιολόγησης είναι η συνεχής ανατροφοδότηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματά της και η καθοδήγηση τους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται τόσο από την αντικειμενικότητα και τα κριτήρια που επιλέγονται όσο και από τη προσωπικότητα και τους χειρισμούς του αξιολογητή και μπορεί να αποτύχει αν αυτός είναι εμπαθής ή βασίζεται σε προσωπικές του εμπειρίες, ασαφείς στόχους και υποκειμενικά στοιχεία (Torrington, 2017). Οι αξιολογητές με καλή διάθεση ανακαλούν περισσότερες θετικές και λιγότερες αρνητικές πληροφορίες, με αποτέλεσμα πιο θετικές αξιολογήσεις (συνάφεια διάθεσης). Τέλος, η ικανότητα ενός αξιολογητή να συλλέγει και να συνθέτει διάφορα, ακόμα και αντικρουόμενα, δεδομένα και να τα ενσωματώνει στη τελική αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εγκυρότητά της. (Goodstein, Prien, 2009)

### **3.8 Η σημασία της ανατροφοδότησης στην Αξιολόγηση**

Η διαδικασία της αναπληροφόρησης για την απόδοση του αξιολογούμενου είναι πολύπλοκη και προκαλεί ανησυχία τόσο στον αξιολογητή όσο και στον αξιολογούμενο. Αφορά την πληροφόρηση των εργαζομένων ενός οργανισμού σχετικά με την απόδοσή τους και διενεργείται συνήθως μέσω σχετικής συνέντευξης. Για να είναι επιτυχημένη η διεξαγωγή της, ο υφιστάμενος θα πρέπει να νιώθει ότι δεν απειλείται από αυτή και ότι αποτελεί μία εποικοδομητική διαδικασία τόσο για τον ίδιο όσο και για την επιχείρηση στην οποία ανήκει. Η συνέντευξη πρέπει να συμβαδίζει με το στυλ της Διοίκησης και την προσωπικότητα των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται υγιής επικοινωνία μεταξύ των αξιολογούμενων και των προϊσταμένων τους.

Η ανατροφοδότηση στην Αξιολόγηση έχει βαρύνουσα σημασία, διότι μέσω αυτής ο εργαζόμενος λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και τον τρόπο με τον οποίο αυτή γίνεται δεκτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Αποτελεί μία διαδικασία, η οποία συμβάλλει στη σύσφιξη σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και δημιουργεί μια άτυπη συμφωνία για την μελλοντική πορεία του εργαζομένου. Μέσω μία ανοιχτής συζήτησης, ο υφιστάμενος έχει το δικαίωμα να προβάλλει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην εργασία του και επηρεάζουν την απόδοσή του και να εντοπίσει λύσεις που θα τον βοηθήσουν να εργάζεται αποδοτικότερα. Αναλυτικότερα, η συνέντευξη που πραγματοποιείται μετά την αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί στην ενημέρωσή του σχετικά με το εργασιακό επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται, στην επιβράβευση όσων έχουν υψηλές αποδόσεις και στον εντοπισμό των αδύνατων σημείων του. Παράλληλα, στοχεύει στην αμοιβαία συμφωνία για μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης των αξιολογούμενων και μελλοντικούς στόχους (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Υπάρχουν θεωρίες που διατυπώνουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι, προκειμένου να επιχειρήσουν τη βελτίωση της μελλοντικής τους απόδοσης, θα πρέπει πρώτα να είναι ενημερωμένοι για την τωρινή τους πορεία και να γνωρίζουν τα προτερήματα και τις αδυναμίες τους. Σε περίπτωση θετικής κριτικής από την αξιολόγηση, ο υπάλληλος υποκινείται να διατηρήσει ή να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, προσδιορίζονται οι αιτίες της αποτυχίας και λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες. Κατά αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία της αναπληροφόρησης θα έχει θετικό αντίκτυπο στα δύο μέρη (αξιολογούμενο και προϊστάμενο) και θα αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση των συνθηκών στην εργασία (Sandlund, 2011).



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Η Αξιολόγηση Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων

### 4.1 Το Όραμα και η Αποστολή του Οικονομικού Σώματος των Ε.Δ

Το Οικονομικό Σώμα είναι το πρώτο ιδρυθέν Σώμα στο Στρατό. Το 1828 ο Ιωάννης Καποδίστριας, με την ίδρυση του Τακτικού Στρατού, ίδρυσε και το πρώτο Οικονομικό Σώμα με την επωνυμία «Γενικό Φροντιστήριο». Σκοπός του ήταν να επαγρυπνεί και να βεβαιώνει εκ συγκρίσεως την οικονομία και τους λογαριασμούς όλων των υπηρεσιών που ανάγονται στον πόλεμο. Το 1970, μετονομάστηκε σε Οικονομικό Σώμα και ξεκίνησε η παραγωγή των Αξιωματικών του Οικονομικού από τη Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (Ν.Δ. 562/1970).

Το έμβλημα του αποτελείται από ένα σύμπλεγμα ξίφους, πένας (φτερού) χιαστί και μέλισσας στο κέντρο, περιβαλλόμενα από κλάδους δάφνης. Το ξίφος συμβολίζει το μαχητικό πνεύμα και τη στρατιωτική παιδεία, η πένα την επιστημονική αποστολή του Σώματος και η μέλισσα και οι κλάδοι δάφνης, τα οποία αποτελούν και το σπλόσημο του Οικονομικού Σώματος, συμβολίζουν την ορθολογική διαχείριση. Στο επάνω μέρος αναγράφεται το ρητό «ΔΑΠΑΝΗ ΟΠΛΑ ΩΦΕΛΕΙ», το οποίο αναδεικνύει ότι ο πόλεμος διεξάγεται όχι τόσο με τα όπλα, αλλά με τα χρήματα, με τα οποία τα όπλα γίνονται χρήσιμα ([www.army.gr](http://www.army.gr)).



Εικόνα 1. Το έμβλημα του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων

Η αποστολή του Οικονομικού Σώματος είναι Δημοσιονομική, Ελεγκτική, Χρηματοοικονομική, Συμβουλευτική, Κοστολογική, Εποπτική και Μελετητική (Α.Ν 888/1949). Η Δημοσιονομική αποστολή συνίσταται στην εποπτεία της πιστής

τήρησης των αρχών του Κρατικού Προϋπολογισμού και στην ακριβή εφαρμογή των διατάξεων «περί Δημόσιου Λογιστικού» και «περί Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού των Ενόπλων Δυνάμεων». Η Ελεγκτική Αποστολή αφορά την εφαρμογή του «Οικονομικού Ελέγχου» επί των οικονομολογιστικών πράξεων των Υπηρεσιών και Οργάνων Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού του Στρατού, ενώ η Χρηματοοικονομική έχει ως σκοπό την εξασφάλιση του απαιτούμενου χρήματος και την ανάλυση των γενικότερων οικονομικών φαινομένων για την ορθολογική χρησιμοποίηση του δημοσίου χρήματος. Η Συμβουλευτική Αποστολή έγκειται στη συνδρομή με την παροχή στοιχείων και τεχνογνωσίας προς τους αρμόδιους φορείς, με σκοπό την οργάνωση και υλοποίηση δράσεων ενίσχυσης της δυναμικής που αναπτύσσει ο Στρατός σε κάθε δραστηριότητα του. Από την άλλη πλευρά, η Κοστολογική Αποστολή συνίσταται στη διενέργεια κοστολόγησης των δραστηριοτήτων των Φορέων του Στρατού (πχ. κοστολόγηση κινήσεων, εκπαιδεύσεων, μεταθέσεων), προκειμένου να επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού. Η Εποπτική Αποστολή έγκειται στην παρακολούθηση θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και των Μονάδων του Οικονομικού Σώματος. Τέλος, η Μελετητική αποστολή συνίσταται στην αναζήτηση πηγών και στην εκπόνηση μελετών, με σκοπό την υλοποίηση δράσεων για τη βελτιστοποίηση των Μονάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων που παρέχονται από τον «οικονομικό ελιγμό».

Το Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων στοχεύει στην εξασφάλιση οικονομικών πόρων τη χρονική στιγμή που αυτοί απαιτούνται για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Επανδρώνει τις Υπηρεσίες του με εξειδικευμένα στελέχη, επιστημονικά καταρτισμένα και στρατιωτικά εκπαιδευμένα, τα οποία μπορούν να χειρίζονται με την απαιτούμενη ταχύτητα τα ανακύπτοντα κάθε στιγμή οικονομικά προβλήματα, να εισηγούνται λύσεις, να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να διαθέτουν την ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες του Στρατού. Το Οικονομικό Σώμα, ωστόσο, δε περιορίζεται μόνο στα στενά υπηρεσιακά πλαίσια. Συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση υψηλού ηθικού, το οποίο αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο για τη μαχητική ικανότητα του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων. Οι βασικές συνιστώσες του Οράματος του είναι η ευελιξία, η

προτεραιοποίηση, η αισιοδοξία, η γενναιοψυχία, η εξωστρέφεια, το κύρος, ο επαγγελματισμός, το πνεύμα νικητή, η μετεξέλιξη και ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός.

Για να επιτευχθούν τα ανωτέρω, τα στελέχη του Οικονομικού Σώματος επιμορφώνονται σε σχολεία του Εσωτερικού (πχ Σχολή Οικονομικού), φοιτούν σε ανώτατες σχολές του Στρατού (πχ. ΑΔΙΣΠΟ, ΣΕΘΑ, ΣΠΗΥ, ΣΔΙΕΠ) και παρακολουθούν Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών και βραχυχρόνια σεμινάρια. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της μετεξέλιξης του Σώματος, διοργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα με την υποστήριξη κρατικών και ιδιωτικών φορέων, τα οποία αποσκοπούν στην συνεχή ενημέρωση του προσωπικού για την επαύξηση της επαγγελματικής και γενικής επιμόρφωσής τους με βάση τις νέες απαιτήσεις και στην παρουσίαση καινοτόμων προσεγγίσεων για τη σχεδίαση και υλοποίηση δράσεων, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των Μονάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Ο ρόλος των στελεχών του Οικονομικού Σώματος είναι διττός: απαιτείται τόσο η πανεπιστημιακή μόρφωση υψηλού επιπέδου όσο και η άρτια στρατιωτική εκπαίδευσή τους.

#### **4.2 Το Νομικό Πλαίσιο**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο σε κάθε οργανισμό και ειδικά σε έναν οργανισμό όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κυριότερο πολλαπλασιαστική ισχύος για την εξασφάλιση του αξιόμαχού τους. Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων πρέπει να συνεισφέρει στην ανάπτυξή του για την εξασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι ίσως η μοναδική ενέργεια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζεται αδιάκοπα και συστηματικά εδώ και πολλά χρόνια.

Είναι γνωστό ότι η εργασία, τα καθήκοντα, καθώς και κάθε άλλη διαδικασία στον Ελληνικό Στρατό καθορίζονται από κανονισμούς και πάγιες διαταγές. Η αξιολόγηση των μονίμων Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος, καθώς και κάθε Αξιωματικού των Ενόπλων Δυνάμεων, διενεργείται σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμού 99/2001 «Ατομικά έγγραφα μονίμων αξιωματικών των Ε.Δ και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά».

Οι διαταγές των κλάδων των Ε.Δ που πηγάζουν από το ανωτέρω Προεδρικό Διάταγμα και περιγράφουν τα αξιολογούμενα προσόντα και τον τρόπο σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης είναι για το Στρατό Ξηράς η Πάγια Διαταγή του Γενικού Επιτελείου Στρατού 4-30/2001, για το Πολεμικό Ναυτικό η Πάγια Διαταγή του Γενικού Επιτελείου Ναυτικού 4-23/2001 και για την Πολεμική Αεροπορία η Πάγια Διαταγή Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας 4-14/2002. Στις διαταγές αυτές περιγράφεται ο τρόπος σύνταξης της έκθεσης αξιολόγησης, η οποία αποτελεί το βασικότερο από τα ατομικά έγγραφα των στελεχών. Από την έκθεση αξιολόγησης προκύπτει μία πλήρης εικόνα της επαγγελματικής απόδοσης, των προτερημάτων και των αδυναμιών των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων, η οποία έχει καθοριστική σημασία για τη μελλοντική εξέλιξη και χρησιμοποίησή τους.

Η αξιολόγηση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με την αξιολόγηση που διενεργείται στον Δημόσιο Τομέα, η οποία καθορίζεται από τον Νόμο υπ' αριθμό 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Τα θέματα της αξιολόγησης, της στοχοθεσίας και της κοινωνικής λογοδοσίας ρυθμίζονται στο δεύτερο μέρος του νόμου αυτού (άρθρα 14-24). Επισημαίνεται ότι η αξιολόγηση και η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της στοχοθεσίας αποσκοπούν στη βελτίωση τόσο της ατομικής απόδοσής του όσο και της συνολικής απόδοσης της υπηρεσίας.

#### **4.3 Η σημασία της Αξιολόγησης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων**

Σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας, όπως αυτή την οποία διανύει η Ελλάδα, είναι καταφανής η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων (υλικών και άυλων) στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, αλλά και στις Ένοπλες Δυνάμεις ειδικότερα, οι οποίες, ακόμη και υπό αυτές τις δύσκολες και οικονομικά ασφυκτικές συνθήκες, κατορθώνουν να επιτελούν ως οφείλουν το έργο τους. Η συρρίκνωση και περικοπή των κεφαλαίων απαιτεί άμεση προσαρμογή για την κάλυψη τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών. Στο πλαίσιο αυτό, η Διεύθυνση Οικονομικού των Ενόπλων Δυνάμεων προσπαθεί να αναπτύξει καινοτόμες ιδέες για την επίτευξη της

αποδοτικότερης εκμετάλλευσης των ήδη διαθέσιμων πόρων. Η Αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης για την ορθολογική αξιοποίηση και τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι Ένοπλες Δυνάμεις είναι μία από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως μία βασική και σημαντική διεργασία. Η ανάγκη εφαρμογής της προήλθε από την ιεραρχική διάρθρωση τους και από την ανάγκη εντοπισμού των καλύτερων στελεχών που θα προαχθούν στους υψηλότερους βαθμούς και θα καταλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης. Όσες μελέτες έχουν διεξαχθεί μέχρι τώρα σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης σε αυτές, βασίζονται κυρίως σε αυτή τη σύνδεση, παραμερίζοντας τις δυνατότητες σύνδεσης της αξιολόγησης με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Ένας εύλογος προβληματισμός που αναδύεται είναι πώς οι Ένοπλες Δυνάμεις, και κατ' επέκταση το Οικονομικό Σώμα αυτών, θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, παρόλο που δε λειτουργούν για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως οι ιδιωτικοί οργανισμοί. Ορισμένοι διατυπώνουν την άποψη ότι η αξιολόγηση στο Οικονομικό Σώμα αποτελεί μία τυπική γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Στοιχεία όπως η μονιμότητα, οι προαγωγές με βάση το χρόνο υπηρεσίας, χωρίς έμφαση στην αποδοτικότητα και την εργατικότητα, η μη σύνδεση του μισθού με την αποδοτικότητα και η έλλειψη στόχων πολλές φορές, ενισχύουν την συγκεκριμένη άποψη. Σήμερα, επικρατεί η νοοτροπία ότι ανεξάρτητα από την καταβληθείσα προσπάθεια, όλα τα στελέχη θα τύχουν των ίδιων απολαβών, όπως αυτές καθορίζονται από το ισχύον σύστημα (παθολογία του συστήματος αξιολόγησης). Για να αποσβεσθεί αυτή η γραφειοκρατική διάσταση της διαδικασίας της αξιολόγησης που υπάρχει στις στρατιωτικές υπηρεσίες, θα πρέπει να γίνουν ευρέως γνωστά, απόλυτα κατανοητά και αποδεκτά τα οφέλη της.

Η αξιολόγηση στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων αποκτά βαρύνουσα σημασία σε εποχές όπως η σημερινή, όπου οι προκλήσεις είναι τεράστιες. Η αξιολόγηση αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε συστήματος και Διοίκησης, διότι παρέχει στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανταγωνιστικότητα των

Ενόπλων Δυνάμεων. Εξάλλου, αριστεία χωρίς αξιολόγηση δεν νοείται. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο Ελληνικός Στρατός και ο Δημόσιος Τομέας γενικότερα, δανείζεται ολοένα και περισσότερες έννοιες από τον Ιδιωτικό Τομέα (Shah, 2017).

Είναι γεγονός ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των στρατιωτικών υπηρεσιών αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, λόγω του όγκου και της ποικιλίας των εργασιών που εκτελούνται. Παρ' όλα αυτά, η αναγκαιότητα εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης σε αυτές είναι γενικώς παραδεκτή. Αρχικά, η θέσπιση τρόπων μέτρησης της αποδοτικότητας των στελεχών εξασφαλίζει ποιότητα στη λειτουργία των υπηρεσιών που παρέχονται. Επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του σκοπού των Ενόπλων Δυνάμεων, η επαύξηση της αξιοπιστίας τους, με αποτέλεσμα να επωφελείται ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο. Ισχυρές Ένοπλες Δυνάμεις σημαίνει αυτόματα και ισχυρό Κράτος. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση των ατομικών επιδόσεων των στελεχών προς όφελος του συνόλου, στη βέλτιστη αξιοποίηση τους, στη δημιουργία πνεύματος άμιλλας και στον εντοπισμό αυτών που υστερούν. Ιδιαίτερα στις Ένοπλες Δυνάμεις, η αξιολόγηση στοχεύει στη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής, μαχητικής και ταυτόχρονα πνευματικής ικανότητας. Η ποιότητα εκεί μετράται με τον χρόνο και την πληρότητα ανταπόκρισης στα αιτήματα της Διοίκησης και την ικανοποίηση της Στρατιωτικής Ηγεσίας. Το αποτέλεσμα, ωστόσο, δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες των στελεχών, αλλά και από την περιπλοκότητα των προβλεπόμενων διαδικασιών.

Ο σκοπός των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η προστασία του Έθνους από πιθανές απειλές. Για να επιτευχθεί το ανωτέρω, είναι απαραίτητη η σύνδεση των προσωπικών στόχων κάθε στελέχους με αυτόν, ώστε να τους δημιουργηθεί το αίσθημα της συνεισφοράς και της ατομικής υπευθυνότητας. Κάθε στέλεχος των Ενόπλων Δυνάμεων οφείλει να ενδιαφέρεται για τις επιδιώξεις όλου του οργανισμού και να εμπλέκεται ενεργά, συνεισφέροντας ιδέες. Η σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη του προγραμματισμένου στόχου τους, δεδομένων των εξωγενών περιορισμών που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Παράλληλα, βελτιώνει την επικοινωνία, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει σαφής κατανόηση των προσδοκιών της Διοίκησης για τα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ως εργαλείο πριν τη λήψη αποφάσεων διοικητικής φύσεως. Σύμφωνα με τον Νόμο 2439/1996, η αξιολόγηση αποκτά πρακτική σημασία όταν συνδέεται με το σύστημα της υπηρεσιακής εξέλιξης, η οποία σκοπεύει στην επιλογή κατάλληλων αξιωματικών που συνδυάζουν το απαραίτητο πλαίσιο γνώσεων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων, ώστε να αναλάβουν ένα ευρύτερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις χρησιμοποιείται για αποφάσεις σχετικές με μεταθέσεις, προαγωγές, τοποθετήσεις, αποσπάσεις κλπ. Για το λόγο αυτό, επιλέγεται μια πληθώρα κριτηρίων που έχει ως στόχο να αξιολογήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, αλλά και να βοηθήσει τον αξιολογούμενο να λάβει τη καλύτερη απόφαση για τη βέλτιστη απόδοση του στρατεύματος. Ωστόσο, η πλειοψηφία των στελεχών αξιολογείται ως άριστη ή πολύ καλή, με αποτέλεσμα τα υπηρεσιακά συμβούλια να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει άλλων κριτηρίων, τα οποία δεν καταγράφονται, ή βάσει προϋπηρεσίας των στελεχών. Η πρακτική αυτή, βέβαια, τιμωρεί τους ευσυνείδητους και αποθαρρύνει τις προσπάθειες για βελτίωση, αφού η προσπάθεια αυτή δεν ανταμείβεται.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι σημαντική ως μέρος του μηχανισμού λογοδοσίας της Στρατιωτικής Υπηρεσίας, προκειμένου να καθίσταται γνωστό στην Ηγεσία το έμπρακτο ενδιαφέρον και η προσπάθεια κάθε μέλους αυτής να βελτιώνει την αποδοτικότητά του (Boyle, 2014). Η σωστή εφαρμογή της μπορεί να παρακινήσει την απόδοση των Αξιωματικών για να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Η αξιολόγηση, με άλλα λόγια, μπορεί να ικανοποιήσει λοιπές ανάγκες των στελεχών, όπως αυτές της αποδοχής, της προβολής, της αναγνώρισης. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο των Ενόπλων Δυνάμεων, όπου οι υψηλές αποδόσεις δεν συνοδεύονται από υψηλές απολαβές, η ηθική ικανοποίηση αποτελεί την κινητήριο μοχλό για αύξηση της απόδοσης ενός Αξιωματικού.

Αξίζει, ακόμη, να σημειωθεί ότι μέσω της αξιολόγησης είναι εφικτή η βελτίωση της συμπεριφοράς ενός στελέχους, γεγονός που αναντίρρητα αυξάνει την αποτελεσματικότητά του. Η βαθμολόγηση ενός Αξιωματικού ως ατόμου, δηλαδή η απεικόνιση του χαρακτήρα του, είναι σαφώς απαραίτητη, εξαιτίας της φύσης της εργασίας του. Η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως

λειτουργήματα και λιγότερο ως επάγγελμα, καθώς απαιτεί ακεραιότητα χαρακτήρα. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει πως δε πρέπει να ελέγχεται επίσης η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του, δηλαδή η ικανότητά του να φέρει εις πέρας την εργασία που του ανατίθεται κάθε φορά. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει οι στόχοι που έχουν τεθεί να είναι ξεκάθαροι και οι προσδοκίες της Στρατιωτικής Υπηρεσίας κατανοητές από όλους. Οι εκτιμώμενες ικανότητες πρέπει να αντικατοπτρίζουν τι έχει πετύχει το στέλεχος στην εργασία του, και όχι να αναφέρονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που δεν έχουν σχέση με αυτήν (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Ωστόσο, η σημαντικότερη πτυχή της αξιολόγησης είναι η αναπτυξιακή. Αυτή προσανατολίζεται στον εντοπισμό των αδυναμιών στην απόδοση ενός στελέχους και στον προσδιορισμό των αιτιών των χαμηλών επιδόσεών του. Παρότι στις Ένοπλες Δυνάμεις καθίσταται δυσχερής η σύνδεση της αξιολόγησης με την εκπαίδευση, είναι γεγονός ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στον ακριβή προσδιορισμό των σημείων στα οποία υστερεί ένας Αξιωματικός και να βοηθήσει τη Διοίκηση να τα αντιμετωπίσει με εκείνα τα μέσα που διαθέτει.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι σε περίπτωση που η απόδοση ενός στελέχους είναι κατώτερη από τα ανεκτά όρια, ούτε η μετακίνηση, ούτε ο υποβιβασμός, ούτε η απομάκρυνσή του εξαρτάται από τον προϊστάμενο-αξιολογητή του. Ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να συνεχίσει τη συνεργασία μαζί του, ακόμα και αν το κρίνει μη αποδοτικό. Από την άλλη πλευρά, εάν κριθεί ιδιαίτερα ικανοποιητικό, δεν οδηγεί σε κάποια υλική ανταμοιβή. Το γεγονός αυτό, ωστόσο, δε σημαίνει πως η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να αποφεύγεται στο πλαίσιο των Ενόπλων Δυνάμεων. Αντιθέτως, πρέπει να επιζητείται, καθώς μέσω αυτής μπορούμε να αποκομίσουμε πολλαπλά οφέλη.

#### **4.4 Περιγραφή του Συστήματος Αξιολόγησης**

Ο κάθε Αξιωματικός, από τη στιγμή που θα εισαχθεί στις παραγωγικές σχολές μέχρι το πέρας της σταδιοδρομίας του αξιολογείται συνεχώς. Εξ' αρχής δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αξιολόγησή του, καθώς η πλειονότητα των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων επιθυμεί να ανεληχθεί σε ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Οι αξιωματικοί που προσπαθούν και ενδιαφέρονται για το αντικείμενό τους, βλέπουν



την αξιολόγηση ως μέσο αναγνώρισης του άμεσου προϊστάμενού τους. Όπως προαναφέρθηκε, το σύστημα αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων είναι συνδεδεμένο με το σύστημα των προαγωγών και μεταθέσεων, δηλαδή τα αποτελέσματά του αποτελούν βασικό στοιχείο για την εξέλιξη ενός Αξιωματικού. Πέραν αυτού, όμως, δεν παρατηρείται καμία άλλη σημαντική διασύνδεση του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης με τις λειτουργίες της εκπαίδευσης και των ανταμοιβών.

Οι Αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος αξιολογούνται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που αξιολογείται κάθε Αξιωματικός των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς το Νομικό Πλαίσιο είναι κοινό (Προεδρικό Διάταγμα 99/2001). Οι Ένοπλες Δυνάμεις, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν μια αξιόπιστη μέθοδο αξιολόγησης των στελεχών τους, συνέταξαν μία Έκθεση Αξιολόγησης με μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών. Η Έκθεση Αξιολόγησης αποτελεί τον τύπο εγγράφου από το οποίο προκύπτει- μέσω των προτύπων απόδοσης- μια πλήρης εικόνα του βαθμού εκπαίδευσης, της μαχητικής ικανότητας, της επιχειρησιακής δυνατότητας για εκτέλεση της ανατεθείσας αποστολής, της επαγγελματικής απόδοσης, των προτερημάτων και των αδυναμιών των στελεχών.

Για κάθε εν ενεργεία Αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων τηρούνται ορισμένα ατομικά έγγραφα, όπως είναι ο ατομικός φάκελος, το βιβλιάριο υγείας και το βιβλιάριο μητρώου για τους Αξιωματικούς του Πολεμικού Ναυτικού. Η Έκθεση Αξιολόγησης περιλαμβάνεται στον ατομικό φάκελο κάθε Αξιωματικού, μαζί με άλλα έγγραφα στοιχεία, όπως είναι οι εκθέσεις επίδοσης σε σχολές και κέντρα εκπαίδευσης, οι εκθέσεις επίδοσης πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης, αντίγραφα πτυχίων Α.Ε.Ι, Τ.Ε.Ι και ξένων γλωσσών, απονομές ηθικών αμοιβών, εκθέσεις ικανότητας και σημειώματα αποδόσεως κ.α. Ο ατομικός φάκελος ενός στελέχους, μέσω των στοιχείων που περιέχει, συμβάλλει στη σύνθεση της εικόνας του. Ο συγκεκριμένος φάκελος του Αρχηγού του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας τηρείται και ενημερώνεται από τον Υφυπουργό Εθνικής Άμυνας, ενώ ο φάκελος των Αρχηγών των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, του Υπαρχηγού του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας και του Διοικητή της Σχολής Εθνικής Άμυνας από τον Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας. Οι ατομικοί φάκελοι των Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων τηρούνται από τις οικείες Διευθύνσεις του

Κλάδου στον οποίο ανήκουν (Προεδρικό Διάταγμα 99/2001, Νόμος 2439/1996). Πλέον, τα ατομικά έγγραφα των στελεχών είναι δυνατόν να αποθηκεύονται παράλληλα και σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, με μέριμνα αποκλειστικά της αρμόδιας Διεύθυνσης του κάθε Γενικού Επιτελείου και υπό την επιφύλαξη των διατάξεων του Νόμου 2472/1997 για την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Η Έκθεση Αξιολόγησης συντάσσεται από τον αξιολογούντα σε ένα μοναδικό αντίτυπο, υπό την προϋπόθεση ότι ο αξιολογούμενος έχει υπηρετήσει κάτω από τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 100 ημερών (Υπόδειγμα όπως Παράρτημα Α). Ειδιάλλως, συντάσσεται σημείωμα απόδοσης (Υπόδειγμα όπως Παράρτημα Β).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υπό αριθμητική μορφή αλλά και υπό μορφή γραπτών σχολίων καταχωρούνται κατά χρονολογική σειρά αλλά και κατά αντικείμενο αξιολόγησης στην ατομική καρτέλα κάθε στελέχους. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν για τον καθένα μία βάση δεδομένων, με την οποία φαίνεται την κάθε χρονική στιγμή ο δείκτης απόδοσης και η εν γένει εικόνα του κάθε στελέχους. Η επίδοση στην ατομική αξιολόγηση, πέραν των ενδεικτών αξιολόγησης, περιλαμβάνει τις αξιολογήσεις από συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες συνόλων, όπως ασκήσεις, καθώς και επιδόσεις από συμμετοχές σε σχολεία. Παράλληλα, καταγράφονται και σχολιάζονται στοιχεία του χαρακτήρα, ιδιαίτερες κλίσεις, δεξιότητες και προβλήματα που ανακύπτουν. Η Έκθεση Αξιολόγησης συντάσσεται γραπτώς -υπό μορφή εντύπου-, όπου αναγράφονται βαθμολογίες και σχόλια, και έπειτα κοινοποιείται στο στέλεχος.

Το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 αναφέρει χαρακτηριστικά ότι ο αξιολογών έχει το δικαίωμα να αξιολογεί τους υφισταμένους του και φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης αυτής. Η Αξιολόγηση επιβάλλεται να είναι απολύτως αντικειμενική, αμερόληπτη και να απορρέει από γεγονότα και ακριβή στοιχεία και όχι από υπόνοιες και σχόλια. Ο αξιολογών, ακόμη, υποχρεούται να ελέγχει εάν έχουν τηρηθεί οι διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των εκθέσεων και των σημειωμάτων αξιολόγησης.

Η ενημέρωση του αξιολογούμενου επί του περιεχομένου της έκθεσης είναι υποχρεωτική και διενεργείται από τον αξιολογούντα. Αξίζει, ωστόσο, να τονιστεί ότι

μέχρι το 2001, οι Αξιωματικοί δε λάμβαναν γνώση των αξιολογήσεών τους. Πλέον, το κάθε στέλεχος λαμβάνει ενυπόγραφη γνώση των αποτελεσμάτων της Αξιολόγησής του και μάλιστα δικαιούται αντίγραφο αυτής. Οι αξιολογούμενοι, αρχικά, δέχονται παρατηρήσεις και τους παρέχεται χρόνος για επαναξιολόγηση και βελτίωση. Δύναται, επίσης, σε περίπτωση που διαφωνούν με κάποια βαθμολογία ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο της Αξιολόγησης, να ζητήσουν αναθεώρηση ή επανεξέτασή της. Μπορούν εντός 15 ημερών από την ημερομηνία που έλαβαν γνώση της αξιολόγησής τους να προσφύγουν ιεραρχικά στο όργανο οριστικής αξιολόγησης (β' αξιολογών).

Σε περιόδους που η χώρα βρίσκεται σε κατάσταση πολέμου, βέβαια, συντάσσεται για κάθε Αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων που μετέχει σε επιχειρήσεις μία ειδική Έκθεση Πολεμικής Δράσης (Νόμος 2439/1996). Το σύστημα αξιολόγησης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, ούτε αποτελεί πρόσχημα για απειλές στον Στρατό. Στο πέρασμα των χρόνων, οι κυριότερες αλλαγές που έχει υποστεί σχετίζονται κυρίως με το έντυπο αξιολόγησης και όχι την φιλοσοφία και τη δομή του.

#### **4.5 Χρονική περίοδος Αξιολόγησης**

Αρχικά, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι στις Εκθέσεις Αξιολόγησης δεν αναλύονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες που ανατέθηκαν στον αξιολογούμενο Αξιωματικό, παρά μόνο η θέση στην οποία τοποθετήθηκε για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα της αξιολόγησης. Όσον αφορά το χρόνο που λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση, αυτή διενεργείται κάθε τέλος του έτους, έχει δηλαδή ετήσια βάση. Εξαιρέση αποτελεί η περίπτωση που το στέλεχος αλλάζει προϊστάμενο, λόγω μεταθέσεως είτε του στελέχους είτε του προϊσταμένου, οπότε αξιολογείται ξανά πριν την αναχώρησή του ή την αναχώρηση του προϊσταμένου.

Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης διακρίνονται σε Τακτικές και Έκτακτες. Οι Τακτικές συντάσσονται μέχρι την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου κάθε έτους και πρέπει να υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση μέχρι την 20<sup>η</sup> Ιανουαρίου του επόμενου έτους. Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης των Αξιωματικών που υποβάλλουν προσφυγή πρέπει να εξετάζονται από το όργανο οριστικής αξιολόγησης και να υποβάλλονται στην αντίστοιχη Διεύθυνση μέχρι την 20<sup>η</sup> Φεβρουαρίου. Αντιθέτως, οι Έκτακτες συντάσσονται όταν δίνεται σχετική διαταγή από τον Αρχηγό του αντίστοιχου κλάδου

των Ενόπλων Δυνάμεων ή τον αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας ή όταν ο αξιολογούμενος ή ο αξιολογών μετατίθεται ή αποσπάται για διάστημα άνω των εκατό ημερών.

Η χρονική περίοδος αξιολόγησης ορίζεται με την αναγραφή στην έκθεση, της έναρξης και της λήξης της, ώστε να μην παρουσιάζεται κενό διάστημα της προηγούμενης, της τωρινής και της επόμενης, εκτός και αν μεσολαβήσει χρονικό διάστημα κατά το οποίο ο αξιολογούμενος τελεί σε αναρρωτική, εκπαιδευτική άδεια, σε διαθεσιμότητα, λιποταξία και άλλες παρόμοιες καταστάσεις.

#### **4.6 Ποιός διενεργεί την Αξιολόγηση**

Όσον αφορά τον διενεργούντα την Αξιολόγηση, για τις Ένοπλες Δυνάμεις ο αξιολογητής και ο συντάκτης των Εκθέσεων Αξιολόγησης είναι ο Διοικητής, Κυβερνήτης ή Διευθυντής του κάθε Αξιωματικού και καλείται «αξιολογών». Για το Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων ο αξιολογών είναι ο Διευθυντής της Οικονομικής Μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Γενικά, έχει επικρατήσει η άποψη ότι η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος έρχεται συνήθως σε άμεση επαφή με τον υφιστάμενό του, καθώς εποπτεύει και ελέγχει την εργασία του και είναι σε θέση να γνωρίζει το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του. Αντιθέτως, ο Διοικητής κάποιας μονάδας επιβαρύνεται με αμέτρητα άλλα καθήκοντα, τα οποία πιθανόν να αποσπούν τη προσοχή του και δεν τον αφήνουν να γνωρίζει τόσο καλά το προσωπικό του, με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος η αξιολόγηση να βασίζεται σε υπόνοιες, σχόλια και εικασίες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Υπεύθυνος για τον έλεγχο της Έκθεσης Αξιολόγησης ορίζεται ο γνωματεύων, ο οποίος είναι Διοικητής προϊστάμενου κλιμακίου και άρα προϊστάμενος του αξιολογούντα. Σε περίπτωση υποβολής προσφυγής από τον αξιολογούμενο συμπληρώνεται και η άποψη β' γνωματεύοντος, ο οποίος είναι ο προϊστάμενος του γνωματεύοντος και αποτελεί το όργανο οριστικής αξιολόγησης. Ο γνωματεύων έχει την ουσιαστική υποχρέωση παρακολούθησης της απόδοσης του αξιολογούμενου, δεδομένου ότι τον βαθμολογεί σε ορισμένα προσόντα.

Τόσο οι αξιολογούντες, όσο και οι γνωματεύοντες, θα πρέπει κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των προσόντων ή γνωμάτευσης να αποβάλλουν

οποιοδήποτε αίσθημα προσωπικής συμπάθειας ή αντιπάθειας προς τον Αξιωματικό, να τον κρίνουν αμερόληπτα και όχι βασιζόμενοι σε υποκειμενικά στοιχεία ή σχόλια. Ιδιαίτερα ο αξιολογών οφείλει να παρακολουθεί συνεχώς το έργο που επιτελούν οι υφιστάμενοί του και να ελέγχει την εν γένει απόδοσή τους, να λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία που αφορούν τον αξιολογούμενο, ανεξαρτήτως αν είναι ευμενή ή δυσμενή και να τηρεί επακριβώς τις διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των εκθέσεων και των σημειωμάτων αξιολόγησης.

Σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατόν ο αξιολογών ή ο γνωματεύων να είναι νεότερος του αξιολογούμενου ή πρόσωπο το οποίο δεν έχει στρατιωτική ιδιότητα. Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος, λόγω της τοποθετήσεώς του ή λόγω της υπηρεσίας η οποία του έχει ανατεθεί, έχει ως άμεσο προϊστάμενο πρόσωπο το οποίο δεν έχει στρατιωτική ιδιότητα, τότε το πρόσωπο αυτό συντάσσει για τον υφιστάμενό του αξιωματικό άτυπο σημείωμα απόδοσης, το οποίο αναφέρεται αποκλειστικά στην απόδοσή του κατά την άσκηση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί στη συγκεκριμένη υπηρεσία και το οποίο διαβιβάζει σε σφραγισμένο φάκελο στον αξιολογούντα του υφισταμένου του αξιωματικού (Προεδρικό Διάταγμα 99/2001).

Η συμμετοχή των αξιολογούμενων Αξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις στη διαδικασία είναι σχεδόν μηδενική. Ο αξιολογούμενος αρκείται μόνο στην ενυπόγραφη ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του, με περιορισμένης κλίμακας συνέντευξη αξιολόγησης και κανένα σχεδιασμό για το επόμενο χρονικό διάστημα αξιολόγησης. Συνεπώς, το στέλεχος δεν υποκινείται για Αυτοαξιολόγηση, γεγονός που θα βοηθούσε στη συνειδητοποίηση των ελαττωμάτων του και στην κατανόηση των δυνατών του σημείων.

#### **4.7 Η εφαρμοζόμενη Μέθοδος Αξιολόγησης**

Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων ακολουθεί τις αρχές των σταθερών κριτηρίων ή των απόλυτων προτύπων απόδοσης (performance standards). Ειδικότερα, χρησιμοποιείται η μέθοδος της συμβατικής κατάταξης, ενώ υπάρχουν στοιχεία της μεθόδου ελεύθερης περιγραφής και αυτής του κρίσιμου στοιχείου. Βαθμολογούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς σε μία αριθμητική κλίμακα ακέραιων αριθμών από το 1 έως το 100. Σε ορισμένα, ωστόσο,

από τα κριτήρια απόδοσης απαιτείται εμπειριστατωμένη αιτιολογία με περιγραφική έκθεση της κρίσης. Μία βαθμολογία κάτω του 60 ή άνω του 90 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία της περιόδου της έκθεσης, τα οποία πρέπει να περιγράφονται. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση που για κάποιο χαρακτηριστικό ο Διοικητής δεν είχε την ευκαιρία να σχηματίσει αιτιολογημένη γνώμη, του δίνεται η δυνατότητα αντί του βαθμού να συμπληρώσει στο έντυπο της Έκθεσης Αξιολόγησης την ένδειξη «ΔΕ», δηλαδή «Δεν εδοκιμάσθη».

Τόσο το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001, όσο και άλλες διαταγές που εκδόθηκαν εκ των υστέρων, ορίζουν με ακρίβεια την έννοια των χαρακτηριστικών που αξιολογούνται στην Έκθεση, ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση. Όσον αφορά το σημείο βαθμολόγησης της γενικής ικανότητας για τον κατεχόμενο βαθμό του Αξιωματικού, ζητείται από τον Διοικητή του να προσδιορίσει τη θέση που έχει αναλάβει ο αξιολογούμενος μεταξύ των υπό τις διαταγές του αξιολογητή ομοιόβαθμων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα. Το γεγονός αυτό παραπέμπει στις μεθόδους σύγκρισης, οι οποίες ως μέθοδοι αξιολόγησης προσπαθούν να προσδιορίσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ατόμου (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Επιπρόσθετα, στην Έκθεση Αξιολόγησης πρέπει υποχρεωτικά να περιγράφεται από τον αξιολογούντα η τελική εικόνα του αξιολογούμενου, με βάση τα ουσιαστικά προσόντα και την απόδοσή του κατά το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης.

Τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι πάρα πολλά σε αριθμό. Χαρακτηριστικό είναι ότι η Έκθεση Αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, σε σύγκριση με άλλες, βρίσκεται στις πρώτες θέσεις με κριτήριο τον αριθμό των σελίδων που την απαρτίζουν. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος της αξιολόγησης δε γίνεται καμία αναφορά σε επιθυμητούς στόχους ή επιθυμητά αποτελέσματα, παρόλο που η χρησιμότητα προσέγγισης με την επίτευξη αντικειμενικών στόχων είναι τεράστια για έναν οργανισμό. Ομοίως, δε γίνεται καμία αναφορά στις προοπτικές εξέλιξης των αξιολογούμενων Αξιωματικών και στις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, κάτι που είναι αρκετά συνηθισμένο στις Εκθέσεις Αξιολόγησης. Παραλείπεται, μάλιστα, ακόμα και

μία πιθανή πρόταση του Διοικητή για την επόμενη θέση εργασίας του Αξιωματικού, σύμφωνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Εφόσον κάθε στέλεχος του Οικονομικού Σώματος καλείται να αποδώσει στα πλαίσια του συνόλου, είναι αυτονόητο ότι τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης πρέπει να συνεξετάζονται.

#### **4.8 Αξιολογούμενα προσόντα**

Τα προσόντα αποτελούν την σύνθεση του όλου θέματος της αξιολόγησης των στελεχών. Προσδιορίζουν την ικανότητα και την αξία των Αξιωματικών και αποτελούν βασικά στοιχεία, στα οποία στηρίζονται οι κρίσεις τους. Συμπεριφορά αξιωματικού αντίθετη από τα χρηστά ήθη ή που μαρτυρεί ελαττωμένη αντίληψη των υποχρεώσεών του που απορρέουν από το αξίωμά του, συνιστά ελάττωμα. Τα προσόντα ενός Αξιωματικού διακρίνονται σε τυπικά και ουσιαστικά (Νόμος 2439/1996).

##### **4.8.1 Τυπικά προσόντα**

Τα τυπικά προσόντα απαιτούμενα κατά βαθμό, όπλο ή σώμα και θέση είναι ο ελάχιστος και ο μέγιστος χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό, ο χρόνος διοίκησης και η φοίτηση σε σχολεία για την απόκτηση των θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της αποστολής τους και για την ενημέρωσή τους στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τις γενικές επιστημονικές αντιλήψεις που σχετίζονται με τις Ένοπλες Δυνάμεις.

##### **4.8.2 Ουσιαστικά προσόντα**

Τα ουσιαστικά προσόντα που είναι απαιτούμενα για την ιδιότητα του Αξιωματικού διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, ηθικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά και ειδικά.

###### **4.8.2.1 Σωματικά προσόντα**

Τα σωματικά προσόντα αναφέρονται στην υγεία και στην εν γένει σωματική κατάσταση και εμφάνιση-παράσταση του Αξιωματικού. Η εμφάνιση-παράσταση αποτελεί τη συνολική εξωτερική εικόνα του αξιολογούμενου, που προκύπτει από την επιμέλεια της στολής, της εμφάνισής και των κινήσεών του. Η γενική σωματική κατάσταση αξιολογείται με στοιχεία που προκύπτουν από την μέτρηση των

σωματομετρικών διαστάσεων του (ύψος, βάρος) και την επίδοσή του σε αθλητικές δοκιμασίες, στις οποίες υποβάλλεται μία φορά κάθε χρόνο βάσει αντίστοιχου κανονισμού. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η βαθμολόγηση των σωματικών προσόντων διενεργείται με αντικειμενικό τρόπο βάσει της σωματικής διάπλασης, των ιατρικών γνωματεύσεων και των αποτελεσμάτων των ετήσιων σωματικών διαδικασιών.

#### **4.8.2.2 Διανοητικά προσόντα**

Τα διανοητικά προσόντα αναφέρονται στη νοημοσύνη, δηλαδή στην ικανότητα κατανόησης, αντίληψης των συστατικών στοιχείων ενός προβλήματος ή γεγονότος, στη κρίση και στην ικανότητα λήψης σωστής απόφασης. Επιπρόσθετα, από τα διανοητικά προσόντα αξιολογούνται η δύναμη έκφρασης, η οποία προσδιορίζεται ως η ικανότητα εξωτερίκευσης των σκέψεων και ιδεών με σαφήνεια και ακρίβεια και η αντίληψη της πραγματικότητας, η οποία αφορά την ικανότητα ενός Αξιωματικού να κατανοεί την πραγματικότητα και τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτή και να προσαρμόζεται με ανάλογες πρακτικές.

#### **4.8.2.3 Ψυχικά προσόντα**

Τα ψυχικά προσόντα αναφέρονται στη ψυχική δύναμη, δηλαδή την εσωτερική δύναμη ενός ατόμου που πηγάζει από τη συναισθηματική και ηθική υπόσταση, στη θέληση, στη ψυχραιμία, στην αυτοκυριαρχία, στο θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, στο θάρρος τη γνώμης, στο πνεύμα συνεργασίας και στη πρωτοβουλία.

#### **4.8.2.4 Διοικητικά προσόντα**

Τα διοικητικά προσόντα προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα. Αναφέρονται στο κύρος, στο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και την ψυχική επαφή μαζί τους, στη μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού, της πειθαρχίας και της στρατιωτικής αγωγής των υφισταμένων, στην ικανότητα κρίσης και σωστής χρησιμοποίησής τους, στην ενεργητικότητα, στην ικανότητα οργάνωσης και συντονισμού και στην ικανότητα επίβλεψης για την εκτέλεση των διατασσόμενων.

#### **4.8.2.5 Επαγγελματικά προσόντα**

Στα επαγγελματικά προσόντα αξιολογούνται η επαγγελματική ικανότητα και αξία, η επαγγελματική κατάρτιση, η μεθοδικότητα, η αποδοτικότητα, η εκπαιδευτική ικανότητα, η επιτελική ικανότητα, ο ζήλος και το πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία



και το ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και τη διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου. Παράλληλα, βαθμολογείται το στρατιωτικό πνεύμα, για το οποίο διευκρινίζεται ότι επειδή στην έννοιά του περιλαμβάνονται η πειθαρχία, το θάρρος, το αίσθημα τιμής και αρκετά από αυτά περιλαμβάνονται στα ηθικά και ψυχικά προσόντα, εδώ αξιολογείται μόνο η αγάπη προς το στρατιωτικό επάγγελμα και τις στρατιωτικές παραδόσεις και το αίσθημα συναδελφικότητας.

#### **4.8.2.6 Ηθικά προσόντα**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν απαιτείται αριθμητική βαθμολόγηση, αλλά αιτιολογημένη περιγραφή, με αναφορά σε συγκεκριμένα στοιχεία και γεγονότα. Τα ηθικά προσόντα προσδιορίζουν το ήθος και τον χαρακτήρα του Αξιωματικού και αναφέρονται στην ειλικρίνεια, στην ευθύτητα, στη συνέπεια, στην αξιοπρέπεια, στην ευγένεια, στην σεμνότητα, στην ευσυνειδησία, στην ανάληψη ευθυνών τόσο των ατομικών πράξεων και παραλείψεων όσο και αυτών των υφισταμένων, στην εχεμύθεια, στην αμεροληψία, στη δικαιοσύνη και στη πειθαρχικότητα.

#### **4.8.2.7 Ειδικά προσόντα**

Στα ειδικά προσόντα περιγράφονται οι ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις ενός Αξιωματικού, οι οποίες αποκτήθηκαν είτε λόγω υπηρετήσης σε ειδικές θέσεις είτε λόγω επιμόρφωσης σε σχολεία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της Υπηρεσίας. Ανάλογα με αυτό το προσόν, αναγράφεται η θέση στην οποία θα μπορούσε το στέλεχος να χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά, εφαρμόζοντας τις αποκτηθείσες ικανότητες και γνώσεις.

Στο τέλος της Έκθεσης Αξιολόγησης, περιγράφεται η γενική εικόνα του Αξιωματικού, η οποία αφορά τη γενική ικανότητά του στην κατεχόμενη θέση και είναι αποτέλεσμα της συνεκτίμησης των επιμέρους προσόντων του, καθώς και την απόδοσή του κατά το χρόνο της αξιολόγησης. Επίσης, αναγράφονται τυχόν ελαττώματα και αδυναμίες του αξιολογούμενου, τα οποία δε δύναται να συμπεριληφθούν σε άλλο σημείο της Έκθεσης και αναφέρονται συγκεκριμένα στοιχεία και περιστατικά που συνέβησαν κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος αξιολόγησης. Τα κυριότερα από αυτά είναι η προσφυγή σε πλάγια μέσα και η χρήση αθέμιτων μεθόδων για την εξέλιξή του, η μέθη, η χαρτοπαιξία και η δημιουργία χρεών, ο εγωκεντρισμός, η εριστικότητα και η φιλαργυρία.

Όπως περιγράφεται τόσο στο Νόμο 2439/1996 όσο και στο Προεδρικό Διάταγμα 99/2001, η κλίμακα βαθμολογίας των ουσιαστικών προσόντων είναι η εξής:

- ❖ Εξάίρετος 90-100 %
- ❖ Λίαν Καλός 80-89 %
- ❖ Καλός 60-79 %
- ❖ Μέτριος 40-59 %
- ❖ Απαράδεκτος 0-39 %

Τα σωματικά, διανοητικά και ψυχικά προσόντα βαθμολογούνται αριθμητικά. Τα ηθικά προσόντα δε βαθμολογούνται, αλλά παρατίθενται αιτιολογημένα δί' αναφοράς σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία. Τα διοικητικά και επαγγελματικά προσόντα βαθμολογούνται μεν αριθμητικά, η βαθμολόγησή τους δε, πρέπει να συνοδεύεται από εμπειριστατωμένη αιτιολογία. Βαθμολογία κάτω του 60 ή άνω του 90 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία συνέβησαν στο χρόνο που αναφέρεται η Έκθεση Αξιολόγησης και πρέπει να αναγράφονται σε αυτήν. Μία δυσμενής εγγραφή στα ηθικά προσόντα, καθώς και βαθμολογία κάτω του 80 στη κατάσταση υγείας του Αξιωματικού, πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία (Προεδρικό Διάταγμα 99/2001).

Είναι αξιοπρόσεχτο ότι στην Έκθεση Αξιολόγησης βαθμολογείται περισσότερο ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά του Αξιωματικού και λιγότερο σχολιάζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η επαγγελματική του κατάρτιση, κάτι που θα έπρεπε να εφαρμόζεται περισσότερο ιδιαίτερα για τους Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος, δεδομένης της φύσης της εργασίας τους. Αυτή η πολύπλευρη ανάλυση του χαρακτήρα πιθανόν να οφείλεται στη παραδοσιακή θεώρηση ότι η φύση του στρατιωτικού επαγγέλματος είναι συνυφασμένη με έννοιες, όπως η ακεραιότητα, η τάξη, η πειθαρχία, η ηθική και επομένως σε αυτά πρέπει να αξιολογείται ο στρατιωτικός. Όπως και να χει, σε ένα σύστημα αξιολόγησης, τα κριτήρια πρέπει να είναι αντικειμενικά, να βασίζονται στη σύγχρονη πρακτική και όχι σε θεωρητικές επιδιώξεις που δε δύναται να εφαρμοστούν. Εξάλλου, η αξιοκρατία των κριτηρίων οδηγεί σε αξιοκρατία της αξιολόγησης (Moon, Joosung, 2010).

#### 4.9 Η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης

Γνωρίζουμε ότι η αναπληροφόρηση έχει βαρύνουσα σημασία σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθόσον δίνει πληροφορίες σε έναν εργαζόμενο σχετικά με την απόδοση και την εργασιακή του συμπεριφορά και το πώς αυτή γίνεται αντιληπτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Διενεργείται συζήτηση αναφορικά με τα προβλήματα που προέκυψαν, συμφωνούνται δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων, εντοπίζεται αν η απόδοσή τους συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους των ίδιων αλλά και του οργανισμού στον οποίο βρίσκονται και καθορίζονται σχέδια δράσης για το επερχόμενο έτος.

Στις Ένοπλες Δυνάμεις, η αναπληροφόρηση αποτελεί περισσότερο μία τυπική διαδικασία και δεν εξελίσσεται σε μια ουσιαστική πληροφόρηση που ακολουθείται από την ανάλυση της θετικής ή αρνητικής κρίσης, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την ενδεχόμενη βελτίωση της συμπεριφοράς των Αξιωματικών. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001, η αναπληροφόρηση του αξιολογούμενου επί του περιεχομένου της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι σε κάθε περίπτωση υποχρεωτική. Όταν ολοκληρωθεί η σύνταξη της Έκθεσης Αξιολόγησης από τον αξιολογούντα και αφού αυτή ενημερωθεί και υπογραφεί από τον γνωματεύοντα, γίνεται ενυπόγραφη κοινοποίηση στον Αξιωματικό. Ωστόσο, η συνέντευξη αξιολόγησης που ακολουθεί μετά τη σύνταξη της Έκθεσης αποσκοπεί περισσότερο στην ενημέρωση του Αξιωματικού για τη γενική εικόνα που έχει ο αξιολογητής του για αυτόν και για τη συνολική βαθμολογία του, παρά να του δοθεί μία ευκαιρία άσκησης αυτοκριτικής, ενθάρρυνσης, επιβράβευσης και ένας οδηγός για μελλοντική εξέλιξη και βελτίωση.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο αξιολογούμενος Αξιωματικός, σε περίπτωση διαφωνίας με τη βαθμολογία των προσόντων του, έχει δικαίωμα μέσα σε 15 ημέρες να υποβάλει προσφυγή υπό τύπον προσωπικής αναφοράς. Εάν δεν υπάρξει προσφυγή, η έκθεση αποστέλλεται στο φάκελο ατομικών εγγράφων του κάθε Αξιωματικού, ο οποίος τηρείται στο Γενικό Επιτελείο κάθε Κλάδου των Ενόπλων Δυνάμεων.

#### **4.10 Η σύνδεση της Αποστολής και της Στρατηγικής του Οικονομικού Σώματος με την Αξιολόγηση**

Τα συστήματα Διοίκησης της Απόδοσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, περιλαμβάνουν τη διαδικασία της Αξιολόγησης, καθώς και άλλες οπτικές, όπως η σύνδεση με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και μια πιο ολιστική θεώρηση της απόδοσης (Torrington, 2017). Με άλλα λόγια, σε κάθε επιχείρηση το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα, όπως το όραμα, τις στρατηγικές, τους επιχειρησιακούς στόχους, το περιβάλλον, τη φύση των δραστηριοτήτων της, τις δομές, την κουλτούρα και τα υπόλοιπα συστήματα. Οι επιμέρους δε παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση είναι αρκετοί και ίσως μοναδικοί (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Στη περίπτωση της Στρατιωτικής Οικονομικής Υπηρεσίας, θα παρατηρούσε κανείς ότι αναφερόμαστε περισσότερο στην αποστολή και το όραμα και λιγότερο στους επιχειρησιακούς στόχους. Στα πλαίσια της γενικής αποστολής των Ενόπλων Δυνάμεων, η οποία είναι η προάσπιση της Εθνικής Ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας, διαμορφώνεται και η αποστολή των διάφορων Μονάδων, Σχηματισμών, Διευθύνσεων, μία εκ των οποίων είναι η Οικονομική. Η αποστολή του Οικονομικού Σώματος είναι πολλαπλή και αφορά την οικονομική υποστήριξη των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο στην ειρήνη όσο και στον πόλεμο, με απώτερο σκοπό την ακέραη διατήρηση της δύναμής τους και της μαχητικής τους ισχύος, καθώς και την συνδρομή του στην Πολιτεία για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών ([www.army.gr](http://www.army.gr)). Ορισμένες από τις δραστηριότητες με τις οποίες επιτυγχάνονται τα ανωτέρω είναι η συμμετοχή σε ασκήσεις των Ενόπλων Δυνάμεων, οι τακτικές επιμορφώσεις του προσωπικού του Οικονομικού Σώματος σε σχολεία του εσωτερικού ή σε ανώτατες σχολές των Ενόπλων Δυνάμεων, η έρευνα πάνω σε οικονομικά θέματα κ.α. Με αυτόν τον τρόπο τα στελέχη του Οικονομικού Σώματος ενημερώνονται σε θέματα που είναι απαραίτητα για την επαύξηση της επαγγελματικής και γενικής επιμόρφωσης τους με βάση τις νέες απαιτήσεις, στις οποίες θα κληθούν να ανταποκριθούν, και τις μεταβαλλόμενες δημοσιονομικές συνθήκες. Τα ανωτέρω συμβάλλουν στον εντοπισμό καινοτόμων ιδεών και προσεγγίσεων για τη σχεδίαση, οργάνωση και υλοποίηση συναφών δράσεων, με

αποτέλεσμα την εν γένει βελτιστοποίηση της λειτουργίας των Μονάδων των Ενόπλων Δυνάμεων.

Μέσα από την ενδελεχή μελέτη του παρόντος συστήματος αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων, διαπιστώνουμε ότι αυτό υποστηρίζει τη γενική τους αποστολή με ανάλογα κριτήρια και ικανότητες, βάσει των οποίων αξιολογούνται οι Αξιωματικοί. Πράγματι, τα περισσότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται έχουν ως πυρήνα την ακεραιότητα του χαρακτήρα, το ήθος και την πειθαρχία, βασικά στοιχεία που οφείλει να διαθέτει ένας σημερινός Αξιωματικός των Ενόπλων Δυνάμεων για να συνδράμει στην επίτευξη του τόσο σοβαρού έργου τους. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι δεν υφίσταται διαφοροποίηση, όπως θα περίμενε κανείς, στην αξιολόγηση των στελεχών των επιμέρους Διευθύνσεων, παρόλο που το αντικείμενο εργασίας και η αποστολή τους διαφέρει σημαντικά. Για παράδειγμα, στην Έκθεση Αξιολόγησης, στα προσόντα που αξιολογούνται, δε φαίνεται να αναφέρεται καθόλου η οικονομική ιδιότητα των Αξιωματικών, ενώ σε περίοδο ειρήνης πολλές φορές φαίνεται να επικρατεί έναντι της στρατιωτικής ιδιότητας.

#### **4.11 Η στοχοθεσία της απόδοσης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων**

Οι Στρατιωτικές Υπηρεσίες αποτελούν τμήμα του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Ωστόσο, διαφοροποιούνται από αυτόν σε αρκετά σημεία, όπως είναι η αυστηρή τήρηση της ιεραρχικής δομής, η προσήλωση στη πειθαρχία και η ύπαρξη του στοιχείου του ελέγχου, που πολλές φορές είναι ελλειμματικός στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Είναι γεγονός ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις εστιάζουν περισσότερο σε πρότυπα καριέρας, με προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Αξιωματικών.

Στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας υπάρχει Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο εισηγείται και χειρίζεται θέματα που αφορούν το προσωπικό του. Το συγκεκριμένο Υπουργείο έχει αντιληφθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεί τον πιο καθοριστικό πυλώνα για την επίτευξη του έργου του. Στην ειρηνική περίοδο, οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν ως κύριο αντικείμενο τη συνεχή επαγρύπνηση για την ασφάλεια του εθνικού χώρου, τη διατήρηση υψηλής επιχειρησιακής ετοιμότητας για την αποτροπή κινδύνων και απειλών και τη συμμετοχή σε

δραστηριότητες κοινωνικής αρωγής για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών. Πέραν του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει συσταθεί και το τμήμα ποιότητας-αποδοτικότητας, το οποίο, όμως, δεν αποτελεί αυτοτελή οργανική μονάδα. Αυτό χειρίζεται θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη συστημάτων αξιοποίησης και οργάνωσης του προσωπικού και στην εφαρμογή και διαχείριση συστημάτων ολικής ποιότητας, για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας του Υπουργείου και των φορέων του. Ορίζει, επιπλέον, μία κοινή γλώσσα για το τι πρέπει να επιτευχθεί και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αυτό, μιας και η στοχοθεσία αποτελεί βασικό στάδιο στη διαδικασία Διοίκησης της Απόδοσης, κατά τη διάρκεια του οποίου η Διοίκηση θέτει τις προσδοκώμενες αποδόσεις για το επόμενο χρονικό διάστημα. Ακόμα και οι καλύτερες προθέσεις και η υποστήριξη του προσωπικού ίσως δε φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εάν δεν καταστούν ξεκάθαροι οι κανόνες του παιχνιδιού. Οι άνθρωποι νιώθουν πιο σίγουροι και αποτελεσματικοί, εάν γνωρίζουν επακριβώς τις προσδοκίες της Διοίκησης και συγκεκριμενοποιούνται οι συνθήκες για να εκτελεστεί ικανοποιητικά μια εργασία.

Τα πρότυπα απόδοσης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων διατυπώνονται αντικειμενικά και επιτρέπουν την εκ των προτέρων γνώση των ακριβών αποτελεσμάτων που θα θεωρηθούν ικανοποιητικά, προσδιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο μία βασική κατεύθυνση της Διοίκησης. Τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούν οι αξιολογητές χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια, είναι συγκεκριμένα και διακριτά. Περιγράφουν τις κύριες ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τα επαγγελματικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας Αξιωματικός, ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματικός και αποδοτικός και να είναι σε θέση να επιτύχει την εργασία που του έχει ανατεθεί.

Είναι γνωστό ότι η Αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα για να κρίνουν την αξία και την ποιότητα της απόδοσης των υφισταμένων τους. Για να είναι, όμως, ένα σύστημα αξιολόγησης κατάλληλα σχεδιασμένο και να υποκινεί τους αξιολογούμενους σε βελτίωση της απόδοσής του, πρέπει πρώτα να οριστούν οι στόχοι της απόδοσης των στελεχών, οι οποίοι εκφράζονται μέσω μιας πληθώρας κριτηρίων. Κάθε Διοίκηση οφείλει να επιλέγει προσεχτικά τα κριτήρια απόδοσης, δεδομένου ότι σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων των Ενόπλων Δυνάμεων, και

στη συνέχεια να τα χρησιμοποιεί για να λαμβάνει βέλτιστες αποφάσεις για τη μέγιστη απόδοση του στρατεύματος.

Η μέτρηση της απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη εξαιτίας του γεγονότος ότι πολλά στοιχεία της ατομικής απόδοσης είναι ανέφικτο να ποσοτικοποιηθούν, αλλά και επειδή οι πληροφορίες που αφορούν την ατομική απόδοση είναι ανεπαρκείς. Ταυτόχρονα, αξίζει να σημειωθεί ότι Ένοπλες Δυνάμεις, λόγω της φύσης τους, ενδιαφέρονται περισσότερο για συνολική βελτίωση απόδοσης των Υπηρεσιών της και λιγότερο για βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο ατόμου. Βασικός σκοπός τους είναι η αρμονική συνύπαρξη όλων των στελεχών του για την επίτευξη της διασφάλισης της εδαφικής ακεραιότητας και της συνεχούς βελτίωσης της υποστήριξης που προσφέρουν.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις χτίζουν μελλοντικούς ηγέτες, ανθρώπους που θα πρέπει να είναι έτοιμοι να βρεθούν σε ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον και να κληθούν να ενεργήσουν σε ένα νέο πεδίο μάχης. Θα πρέπει, επομένως, τα στελέχη αυτά, να χαρακτηρίζονται από προσόντα ανάλογα των μελλοντικών απαιτήσεων, να διαχειρίζονται δύσκολες, επίπονες και επικίνδυνες καταστάσεις, να είναι ικανοί να εμπνεύσουν τα τμήματα τους έχοντας πάντα ως κύρια μέριμνα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της χώρας και τη προστασία της από κάθε εξωτερική απειλή. Για το λόγο αυτό, οι Ένοπλες Δυνάμεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε στοιχεία του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς των Αξιωματικών και σε διοικητικές ικανότητες, παρά στη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι οι βασικοί στόχοι απόδοσης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος δεν είναι η ποσότητα των εργασιών που διεκπεραιώνουν, αλλά η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, η ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών τους εντός χρονικών προθεσμιών, η δυνατότητα ανταπόκρισής τους στα καθήκοντα υπό καθεστώς πίεσης και γενικότερα η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ποιότητας των λειτουργιών και των διαδικασιών της Οικονομικής Υπηρεσίας.

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ**

### **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία παρούσας έρευνας**

#### **5.1 Σκοπός Έρευνας**

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αποτελεί και το βασικό στόχο εκπόνησης της παρούσας εργασίας, αφορά την σχέση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των εργαλείων μέτρησης της απόδοσης του στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων. Σκοπός είναι να αποσαφηνιστεί η αξία και η συνεισφορά των εργαλείων αυτών στην απόδοση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος, καθώς και να διαπιστωθεί η στάση των ανωτέρω στελεχών για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Μέσω της παρούσας έρευνας, το ζήτημα τη αξιολόγησης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος θα εξετασθεί σε όλο του το φάσμα, προκειμένου να εντοπισθεί αρχικά ο τρόπος αξιολόγησής τους και έπειτα να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του συστήματος που εφαρμόζεται. Είναι αναγκαίο να διερευνηθεί εάν η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική διαδικασία ή εάν το βαθύτερο νόημα της έχει γίνει αντιληπτό και κατανοητό από το προσωπικό. Παράλληλα, θα γίνει προσπάθεια επίλυσης του προβληματισμού αναφορικά με το εάν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στις Ένοπλες Δυνάμεις, αποδεκτό, αξιόπιστο και εν τέλει αποτελεσματικό. Για να επιτευχθεί το ανωτέρω, το σύστημα αξιολόγησης εξετάσθηκε από διάφορες οπτικές γωνίες, αναφορικά με τη χρησιμοποιούμενη μέθοδο αξιολόγησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων, την κατανόηση των κριτηρίων, την ικανότητα των αξιολογητών, την ύπαρξη δέσμευσης από τη Διοίκηση κλπ.

#### **5.2 Το είδος της έρευνας και η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία**

Η επιλογή της μεθόδου που εφαρμόζεται σε μία έρευνα εξαρτάται κυρίως από το αντικείμενο της. Οι μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές, οι οποίες έχουν καταμετρήσιμα στοιχεία και σε ποιοτικές (Creswell D., Creswell J., 2019). Οι ποιοτικές έρευνες ενδείκνυνται για την καλύτερη κατανόηση και την βαθύτερη ανάλυση των αιτιών ενός φαινομένου. Μερικές από τις σημαντικότερες τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε μια εμπειρική έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη (είτε προσωπική, είτε τηλεφωνική), η παρατήρηση και η πειραματική συνθήκη.



Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας προτιμήθηκε η ποσοτική έρευνα μέσω χρήσης γραπτού ερωτηματολογίου, προκειμένου να συλλεχθούν οι απόψεις των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις εστιαζόμενες στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης τους. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε κυρίως σε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων που επιλέχθηκαν είναι οι απλές διχοτόμες ερωτήσεις, οι οποίες προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις (συνήθως Ναι ή Όχι), οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, οι οποίες προσφέρουν τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις και οι ερωτήσεις βαθμονόμησης με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι χρήσιμες για την εύκολη παραγωγή συχνοτήτων απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση (Cohen, Manion, Morrison, 2008).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 38 ερωτήσεις. Οι πρώτες από αυτές είναι σχετικές με τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας κλπ. Οι επόμενες αφορούν την ύπαρξη του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού και τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται. Ο μεγαλύτερος, ωστόσο, αριθμός των ερωτημάτων αναφέρεται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων σήμερα και στη δυνατότητα εξέλιξης της διαδικασίας. Στο τέλος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται και μία ερώτηση ανοιχτού τύπου, με την οποία δίνεται στους Αξιωματικούς που συμμετέχουν στην έρευνα η δυνατότητα διατύπωσης οποιουδήποτε σχολίου σχετικά με το υπάρχον σύστημα. Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι ερωτήσεις που διατυπώνονται είναι ακριβείς και σαφείς.

### **5.3 Δείγμα**

Για την επιστημονική κοινότητα, η συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων είναι απολύτως απαραίτητη για την στατιστική μελέτη ενός φαινομένου ή μιας διαδικασίας και για τη συζήτηση οποιουδήποτε ερευνητικού αποτελέσματος. Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, οφείλουμε, αρχικά, να προσδιορίσουμε τον πληθυσμό (στατιστικός πληθυσμός).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, επιλέξαμε τη μέθοδο της δειγματοληψίας, ώστε να προσδιορίσουμε όσο ακριβέστερα γίνεται την στάση του πληθυσμού απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης και στα αποτελέσματά της. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι οι Αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων από διαφορετικούς κλάδους και με διαφορετικό βαθμό αξιώματος, το οποίο δε περιορίστηκε γεωγραφικά, καθώς η απάντηση του ερωτηματολογίου κατέστη εφικτή με ηλεκτρονική επαφή.

Συνολικά απαντήθηκαν **74** ερωτηματολόγια και ο χρόνος ο οποίος χρειάστηκε για να συμπληρωθεί το καθένα ήταν περίπου 10 λεπτά.

#### **5.4 Στατιστική Ανάλυση**

Το επόμενο βήμα, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) της εταιρείας IBM, έκδοσης 25. Το SPSS αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά εργαλεία για την ανάλυση και την πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εισαγωγή των δεδομένων και των μεταβλητών διενεργήθηκε χειροκίνητα.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Παρουσίαση αποτελεσμάτων

### 6.1 Ανάλυση αξιοπιστίας

Συνήθως, όταν θέλουμε να μετρήσουμε χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των ανθρώπων κατασκευάζουμε μία κλίμακα, η οποία αποτελείται από ένα πλήθος ερωτήσεων. Στην προκειμένη περίπτωση, επιδιώκουμε να αναλύσουμε τη στάση και την ικανοποίηση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος αναφορικά με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους. Μία από τις βασικές ιδιότητες μιας κλίμακας είναι η αξιοπιστία της. Με τον όρο αξιοπιστία εννοούμε την εκτίμηση της συνέπειας της εφαρμογής ενός συστήματος μέτρησης σε ένα ειδικό πληθυσμό και σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας στην εφαρμογή μιας κλίμακας βασίζεται κυρίως στον υπολογισμό των συσχετίσεων μεταξύ των ατομικών ερωτήσεων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη και τη σχέση των ερωτήσεων με τη διακύμανσή τους. Η ανάλυση των ερωτήσεων εκτιμά πόσο αξιόπιστα ένα πλήθος επιλεγμένων εννοιών που εστιάζουν σε συγκεκριμένο προφίλ χαρακτηριστικών μετρά την ίδια λεκτική σύνθεση, δηλαδή την ικανοποίηση των στελεχών από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης.

Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας ξεχωρίζει η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Ειδικά στις επιστημονικές έρευνες ποσοτικού τύπου, η αξιοπιστία μιας μέτρησης είναι στενά συνυφασμένη με την έννοια της συνέπειας, οριζόμενη με τη σειρά της μέσω της επαναληπτικότητας και της αναπαραγωγικότητας του αποτελέσματος της μέτρησης, δηλαδή της επανάληψης της μέτρησης υπό αντίστοιχες συνθήκες και της αναπαραγωγής αποτελεσμάτων με μικρή μεταβλητότητα (Cohen, Manion, Morrison, 2008).

Η εκτίμηση της αξιοπιστίας πραγματοποιείται συνήθως μέσω ενός συντελεστή, με πιο διαδεδομένο το δείκτη  $\alpha$  του Cronbach. Ο δείκτης αυτός μετρά το βαθμό της εσωτερικής συνέπειας όλων των ερωτήσεων. Με άλλα λόγια, εκτιμά πόσο ικανοποιητικά οι συγκεκριμένες ερωτήσεις που έχουν συνταχθεί περιγράφουν και μετρούν μια σύνθετη φρασεολογία. Ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach λαμβάνει τιμές από 0

μέχρι 1. Υψηλές τιμές του δείκτη, δηλαδή τιμές μεγαλύτερες από 0,700, υπονοούν υψηλή ενδοσυνέπεια και θεωρούνται ως απαρχή της υπόθεσης ότι κάποιες τουλάχιστον ερωτήσεις μετρούν την ίδια φρασεολογία.

Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS διενεργήσαμε έλεγχο αξιοπιστίας στις ιεραρχικές ποσοτικές μεταβλητές, δηλαδή στις μεταβλητές της κλίμακας Likert (ordinal variables). Το αποτέλεσμα που προέκυψε φαίνεται παρακάτω:

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,887	27

Από τον πίνακα Reliability Statistics συμπεραίνουμε ότι ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach είναι πολύ καλός ( $\alpha = 0,887 > 0,800$ ). Επομένως, οι 27 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συνθέτουν ικανοποιητικά μία κλίμακα.

Το SPSS, παράλληλα, εμφανίζει τον Πίνακα «Item-Total Statistics», ο οποίος περιλαμβάνει τη συσχέτιση κάθε πρότασης-μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών (στήλη «Corrected Item-Total Correlation»). Η συσχέτιση αυτή έχει υπολογιστεί με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης  $r$  του Pearson. Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,3, ένα όριο που έχει καθοριστεί εμπειρικά, με αποτέλεσμα να έχουμε μία επιπλέον ένδειξη ότι η εσωτερική συνοχή της κλίμακας είναι υψηλή.

Τέλος, η στήλη «Cronbach's Alpha if item deleted» μας δίνει την τιμή του  $\alpha$  όταν διαγράφεται μία ερώτηση. Παρατηρούμε ότι η αφαίρεση κάποιας πρότασης δεν αναμένεται να οδηγήσει σε θεαματική αύξηση της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας, οπότε δε συντρέχει λόγος να διαγραφεί κάποια από τις προτάσεις της κλίμακας.

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης	65,15	171,361	,419	,668	,875

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	66,24	165,310	,637	,752	,869
Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών	66,36	167,742	,502	,658	,873
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση	66,68	167,017	,616	,696	,870
Η διαδικασία αξιολόγησης προκαλεί άγχος, φόβο ή ανασφάλεια	67,07	181,845	,095	,296	,882
Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση	66,28	163,521	,677	,703	,868
Επηρεάζεται η αξιολόγηση από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιμπαθείες	65,46	197,950	-,448	,589	,898
Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	65,14	171,324	,475	,590	,874
Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών	67,01	169,740	,588	,725	,871
Καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τη Διοίκηση για κάθε στέλεχος	66,76	166,789	,611	,654	,870
Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	66,65	166,067	,637	,639	,869
Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι	65,74	173,563	,434	,507	,875
Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές	67,61	179,529	,389	,409	,877

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές και μεταθέσεις	66,57	171,564	,371	,423	,877
Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση	65,61	176,214	,221	,468	,881
Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση	67,12	169,204	,613	,660	,871
Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	64,36	178,180	,228	,608	,879
Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για αναζήτηση ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας	66,68	167,071	,573	,591	,871
Ύπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	66,41	168,135	,609	,618	,871
Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	65,57	170,523	,475	,605	,874
Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα	66,88	174,437	,326	,575	,877

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	66,96	168,231	,697	,716	,869
Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	66,45	167,456	,612	,543	,870
Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	66,00	170,329	,494	,534	,873
Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης	66,82	166,476	,723	,755	,868
Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία των Μονάδων	65,45	176,524	,170	,428	,884
Ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων	65,72	175,247	,340	,429	,877

## 6.2 Ανάλυση Εγκυρότητας

Η θεωρητική φύση των χαρακτηριστικών που θέτει υπό μελέτη η ψυχομετρική έρευνα, όπως είναι στην παρούσα έρευνα η ικανοποίηση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, θέτει

υπό αμφισβήτηση τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει η ποσοτικοποίηση και μέτρησή τους. Το θεμελιώδες ερώτημα που τίθεται για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι εάν και κατά πόσο μετρά τα μεγέθη για τα οποία σχεδιάστηκε να μετρά. Εάν δηλαδή τα ερωτήματα είναι κατάλληλα για την σκιαγράφηση ενός χαρακτηριστικού, καθώς και εάν είναι επαρκή. Στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να απαντήσει η μελέτη της εγκυρότητας ενός εργαλείου. Η εγκυρότητα, με άλλα λόγια, είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέρη μιας διαδικασίας εκπροσωπούν επάξια όλες τις πιθανές διαστάσεις του φαινομένου που αξιολογείται και απαντά στο ερώτημα «πόσο πλήρες είναι το εργαλείο μέτρησης» (Thomas & Nelson, 2003).

Η έννοια της εγκυρότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ύπαρξη του συστηματικού σφάλματος, καθώς μείωση του συστηματικού σφάλματος σε μια μελέτη συνεπάγεται αύξηση της εσωτερικής της εγκυρότητας. Η εξωτερική εγκυρότητα, από την άλλη πλευρά, αφορά στο βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της μελέτης, στην οποία συμμετέχουν συγκεκριμένα άτομα, μπορούν να γενικευτούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό.

Η εγκυρότητα σε μία μελέτη εκτιμάται συνήθως με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί εάν οι ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια διάσταση συνιστούν έναν κοινό παράγοντα (common factor). Στη συγκεκριμένη έρευνα, ωστόσο, λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων, κάτι τέτοιο καθίσταται αδύνατο. Συνεπώς, η εγκυρότητα θα εκτιμηθεί θεωρητικά και εμπειρικά.

Η εκτίμηση της εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την εκτίμηση εγκυρότητας περιεχομένου, εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, εγκυρότητας κριτηρίου και εγκυρότητας όψης. Η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά στον βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο καλύπτει τις διαφορετικές διαστάσεις της έννοιας, ή αλλιώς, της μεταβλητής που μετράται. Η έννοια που μελετάται στην παρούσα εργασία είναι η στάση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στις Ένοπλες Δυνάμεις. Αρχικά, έγινε καταγραφή των δεδομένων που αφορούν στη συγκεκριμένη έννοια και έπειτα, από όλα αυτά τα δεδομένα επιλέχθηκαν τα πιο σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο κατασκευάστηκε μία κλίμακα για να περιγράψει τη στάση των συγκεκριμένων στελεχών απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία αποτελείται από 27 ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά μετρούν κάθε πιθανή διάσταση της έννοιας που μετράται, όπως είναι ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης, η



αντικειμενικότητα της μεθόδου, η ύπαρξη επαρκών κριτηρίων κλπ.. Οι υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα μπορούν να είναι ενδεικτικές για την ικανοποίηση των Αξιωματικών από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν μέσω κατάλληλης και συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και είναι αντιπροσωπευτικά της ευρύτερης και αφηρημένης έννοιας που επιθυμούσε να μετρηθεί με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο αντανακλά στο πραγματικό θεωρητικό νόημα της έννοιας, την οποία διατείνεται ότι μετρά. Ο συγκεκριμένος έλεγχος, βέβαια είναι ως ένα βαθμό υποκειμενικός. Συνεπώς, για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας βασιστήκαμε σε σημαντικό αριθμό μελετών που διεξήχθησαν σε διαφορετικούς μελετώμενους πληθυσμούς και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

Όσον αφορά την εγκυρότητα κριτηρίου, δεν βρέθηκαν ερωτηματολόγια που να μετρούν την ίδια ακριβώς έννοια με το παρόν. Συνεπώς, δεν κατέστη εφικτή η χρήση ενός ερωτηματολογίου με αποδεδειγμένη εγκυρότητα ως μεθόδου αναφοράς για την εκτίμηση της εγκυρότητας του. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η εγκυρότητα όψης δεν αποτελεί μορφή εγκυρότητας με τη στενή έννοια. Αφορά ουσιαστικά στην εμφάνιση και στη διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου. Στη παρούσα εργασία, οι Αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος συμφωνούν ότι το ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν είναι κατάλληλο για τον σκοπό της μελέτης. Αυτό σημαίνει ότι είναι αποδεκτό αναφορικά με την εγκυρότητα όψης.

Βάσει όσων αναλύθηκαν παραπάνω, συμπεραίνεται ότι υπάρχει ικανοποιητική πιστότητα-εγκυρότητα στην μέτρηση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού.

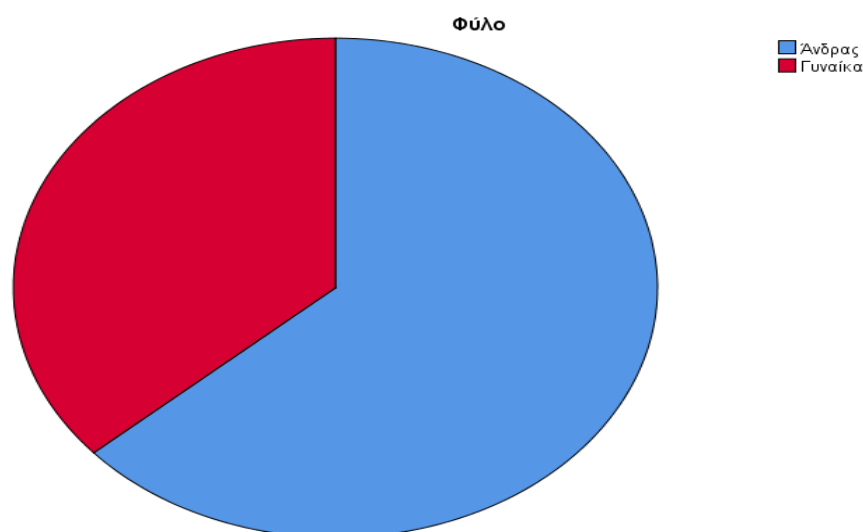
### **6.3 Αποτελέσματα Δημογραφικών Στοιχείων**

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS για επεξεργασία. Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία, η εκπαίδευση, το οικονομικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας, η θέση στην υπηρεσία

και ο βαθμός που φέρουν. Τα δεδομένα των συγκεκριμένων ερωτήσεων αναλύθηκαν με μεθόδους περιγραφικής στατιστικής και παρουσιάζονται παρακάτω μέσω χρήσης γραφημάτων και συγκεντρωτικών πινάκων.

α) Φύλο

Το 63,5% των Αξιωματικών της έρευνας είναι άνδρες και το 36,5% είναι γυναίκες (Διάγραμμα 1).

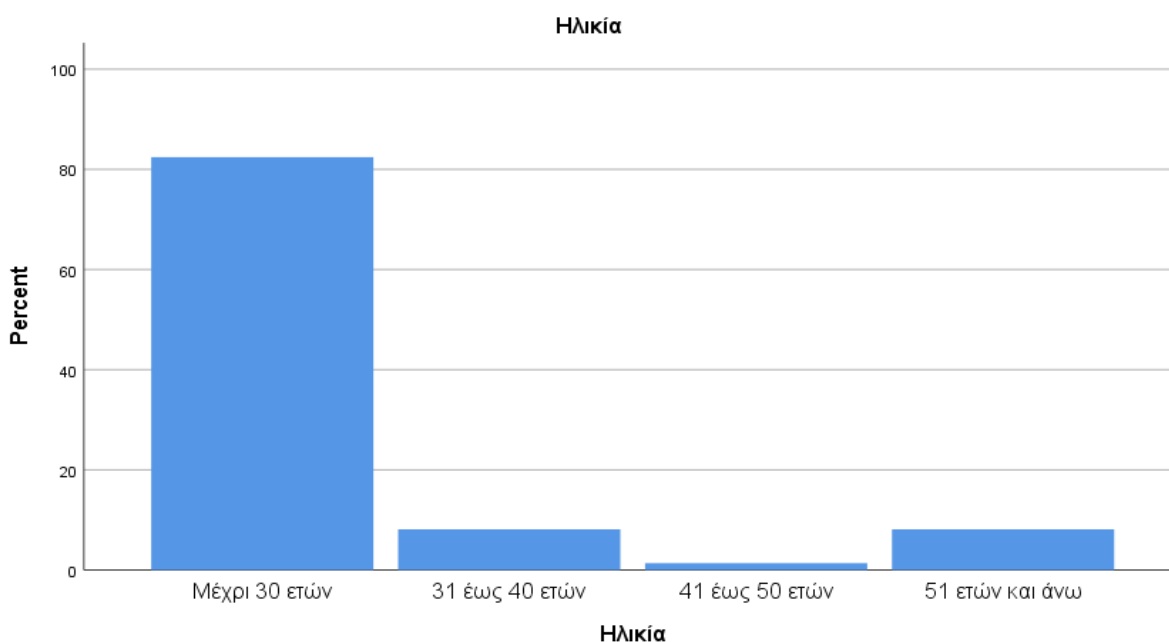


Διάγραμμα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	47	63,5	63,5	63,5
	Γυναίκα	27	36,5	36,5	100,0
Total		74	100,0	100,0	

β) Ηλικία

Σε μέγεθος δείγματος 74 στελεχών, παρατηρήθηκε ότι το 82,4% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «Μέχρι 30 ετών», το 8,1% είναι από 31-40 ετών, το 1,4% είναι από 41 έως 50 ετών και το 8,1% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «51 ετών και άνω» (Διάγραμμα 2).



**Διάγραμμα 2:** Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

**Ηλικία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	61	82,4	82,4	82,4
	31 έως 40 ετών	6	8,1	8,1	90,5
	41 έως 50 ετών	1	1,4	1,4	91,9
	51 ετών και άνω	6	8,1	8,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

γ) Οικογενειακή Κατάσταση

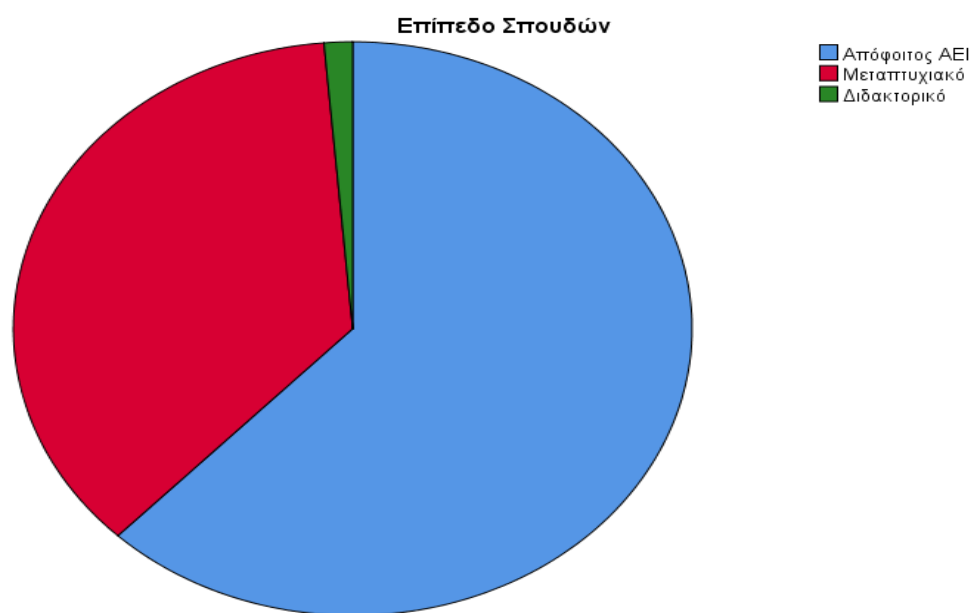
Ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, φάνηκε πως οι περισσότεροι είναι άγαμοι (68,9%), ενώ το 31,1% είναι έγγαμοι. Δεν υπήρχαν στελέχη διαζευγμένα ή που να τελούν σε χηρεία.

**Οικογενειακή Κατάσταση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	51	68,9	68,9	68,9
	Έγγαμος/η	23	31,1	31,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

δ) Επίπεδο Σπουδών

Παρατηρήθηκε ότι 62,2% κατέχει πτυχίο Ανώτατης Σχολής, το 36,5% κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο Σπουδών και το 1,4% κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος ΑΕΙ	46	62,2	62,2	62,2
	Μεταπτυχιακό	27	36,5	36,5	98,6
	Διδακτορικό	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

ε) Οικονομικό Επίπεδο:

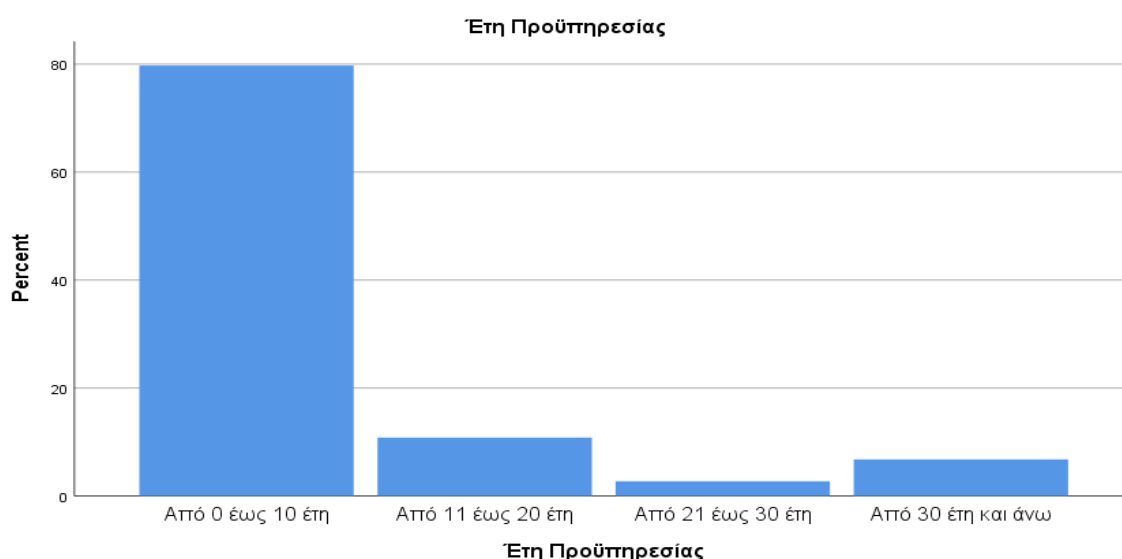
Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 85,1% παρουσιάζει ως απολαβές από 900 έως 1200 ευρώ, το 9,5% λαμβάνει από 1200 έως 2000 ευρώ και το 5,4% έχει ως μισθό από 2000 ευρώ και άνω. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν λαμβάνει λιγότερο από 900 ευρώ μηνιαίως.

### Οικονομικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Από 900 έως 1200 ευρώ	63	85,1	85,1	85,1
	Από 1200 έως 2000 ευρώ	7	9,5	9,5	94,6
	Από 2000 ευρώ και άνω	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

### στ) Έτη Προϋπηρεσίας

Αναφορικά με την εργασία τους, φάνηκε ότι 79,7% εργάζεται στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων από 0 έως 10 έτη, το 10,8% εργάζεται από 11 έως 20 έτη, το 2,7% από 21 έως 30 έτη και το 6,8% εργάζεται από 30 έτη και άνω (Διάγραμμα 4).



**Διάγραμμα 4:** Έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα

### Έτη Προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Από 0 έως 10 έτη	59	79,7	79,7	79,7
	Από 11 έως 20 έτη	8	10,8	10,8	90,5
	Από 21 έως 30 έτη	2	2,7	2,7	93,2
	Από 30 έτη και άνω	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

ζ) Θέση στην Ιεραρχία

Ως τωρινή θέση στην εργασία, το 47,3% δήλωσαν ότι είναι Υπάλληλοι, το 43,2% Προϊστάμενοι Τμημάτων και μόλις το 9,5% ότι κατέχουν διευθυντικές θέσεις.

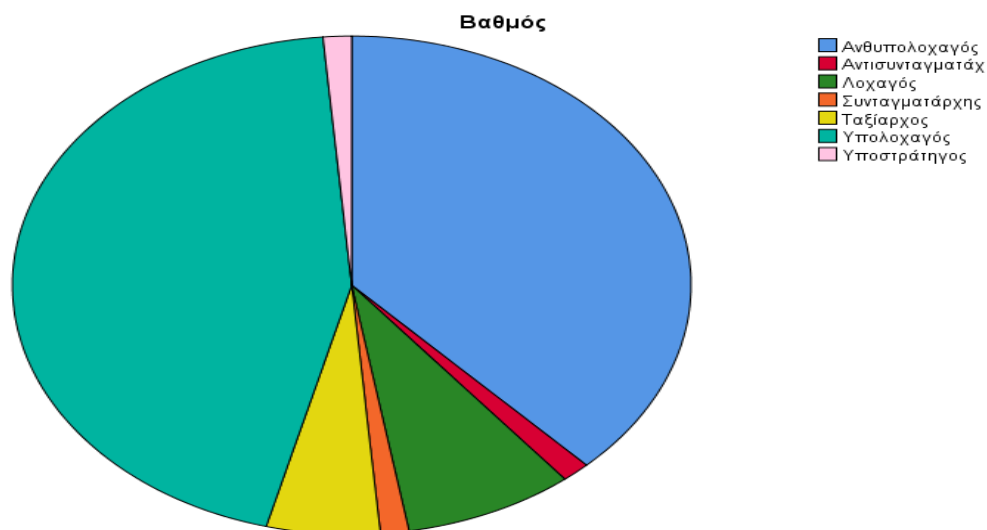
**Θέση στην Ιεραρχία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής	7	9,5	9,5	9,5
Προϊστάμενος Τμήματος	32	43,2	43,2	52,7
Υπάλληλος	35	47,3	47,3	100,0
Total	74	100,0	100,0	

η) Βαθμός

Το 37,8% των ερωτηθέντων φέρουν το βαθμό του Ανθυπολοχαγού, το 44,6% είναι Υπολοχαγοί, το 8,1% είναι Λοχαγοί, το 1,4% είναι Αντισυνταγματάρχες, το 1,4% Συνταγματάρχες, το 5,4% είναι Ταξίαρχοι και το 1,4% είναι Υποστράτηγοι.

(Διάγραμμα 5).



**Διάγραμμα 5:** Βαθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα

		<b>Βαθμός</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανθυπολοχαγός	28	37,8	37,8	37,8
	Αντισυνταγματάρχης	1	1,4	1,4	39,2
	Λοχαγός	6	8,1	8,1	47,3
	Συνταγματάρχης	1	1,4	1,4	48,6
	Ταξίαρχος	4	5,4	5,4	54,1
	Υπολοχαγός	33	44,6	44,6	98,6
	Υποστράτηγος	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της ανάλυσης, δημιουργήθηκε στο SPSS μία επιπλέον μεταβλητή, η οποία μας βοήθησε να κατανείμουμε τα στελέχη στο Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων που ανήκουν. Έτσι, παρατηρήθηκε ότι το 79,7% είναι Αξιωματικοί του Στρατού Ξηράς, το 10,8% εργάζονται στο Πολεμικό Ναυτικό και το 9,5% αποτελούν στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας.

		<b>Σώμα Ε.Δ</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Στρατός Ξηράς	59	79,7	79,7	79,7
	Πολεμικό Ναυτικό	8	10,8	10,8	90,5
	Πολεμική Αεροπορία	7	9,5	9,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

#### 6.4 Δεδομένα Αξιολόγησης

Στην επόμενη ενότητα, τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν στην ύπαρξη Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Μονάδα τους και στην εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής τους. Συγκεκριμένα, το 28,4% αναφέρει ότι υπάρχει Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού στη Μονάδα που υπηρετεί, ενώ το 71,6% πιστεύει πως δεν υφίσταται το εν λόγω τμήμα.

#### **Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	21	28,4	28,4	28,4
	Όχι	53	71,6	71,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, παρατηρήθηκε ότι κατά 68,9% τις ευθύνες για θέματα διοίκησης του προσωπικού αναλαμβάνει ο Γενικός Διευθυντής, ενώ κατά 5,4% τις αναλαμβάνει κάποιος άλλος.

#### Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γενικός Διευθυντής	51	68,9	92,7	92,7
	Άλλος	4	5,4	7,3	100,0
	Total	55	74,3	100,0	
Missing	System	19	25,7		
Total		74	100,0		

Το σύνολο των ερωτηθέντων (100%) έχει αντιληφθεί την ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής τους. Ωστόσο, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 4,1% που δε γνωρίζει κάθε πότε διενεργείται η αξιολόγησή του. Το 93,2% δήλωσε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε έτος, ενώ το 2,7% θεωρεί ότι η αξιολόγηση διενεργείται σε καθημερινή βάση. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, παρατηρήθηκε ότι στο 89,2% των περιπτώσεων η αξιολόγηση γίνεται από το Διευθυντή, στο 6,8% από τον Άμεσο Προϊστάμενο, ενώ στο 4,1% από κάποιον άλλον.

#### Ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	74	100,0	100,0	100,0

#### Κάθε πότε διενεργείται η αξιολόγηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε καθημερινή βάση	2	2,7	2,7	2,7
	Κάθε έτος	69	93,2	93,2	95,9
	Δε γνωρίζω	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

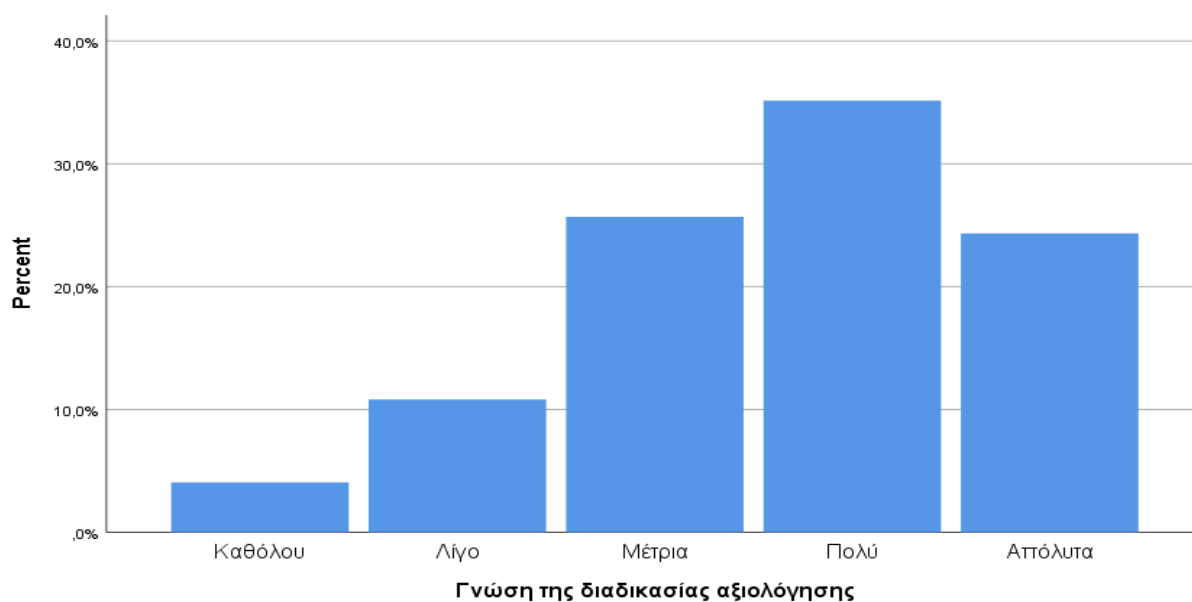


### Ποιός διενεργεί την αξιολόγηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντή	66	89,2	89,2	89,2
	Άμεσο Προϊστάμενο	5	6,8	6,8	95,9
	Άλλο	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Η τελευταία και πιο εκτενής ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε ερωτήσεις σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος. Καθίσταται φανερό ότι οι πιθανές απαντήσεις έχουν κάποια διάταξη και για αυτό χρησιμοποιήθηκαν κατηγορικές διατεταγμένες μεταβλητές στο SPSS για τη κωδικοποίηση τους (ordinal variables). Τα στοιχεία που προέκυψαν παρουσιάζονται σε γραφήματα μπάρας (bar charts), ώστε να είναι ευδιάκριτες οι διαφορές των απόψεων των συμμετεχόντων με λεπτομέρειες. Παράλληλα, σε ορισμένες ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν αριθμητικά περιγραφικά μέτρα Στατιστικής για περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων.

Στην ερώτηση εάν το προσωπικό γνωρίζει την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, καθώς το 59,4% δήλωσε πως την γνωρίζει είτε «Πολύ» είτε «Απόλυτα». Το 4,1% αναφέρει ότι δεν την γνωρίζει «Καθόλου», το 10,8% μόνο «Λίγο» και το 25,7% «Μέτρια» (Διάγραμμα 6).

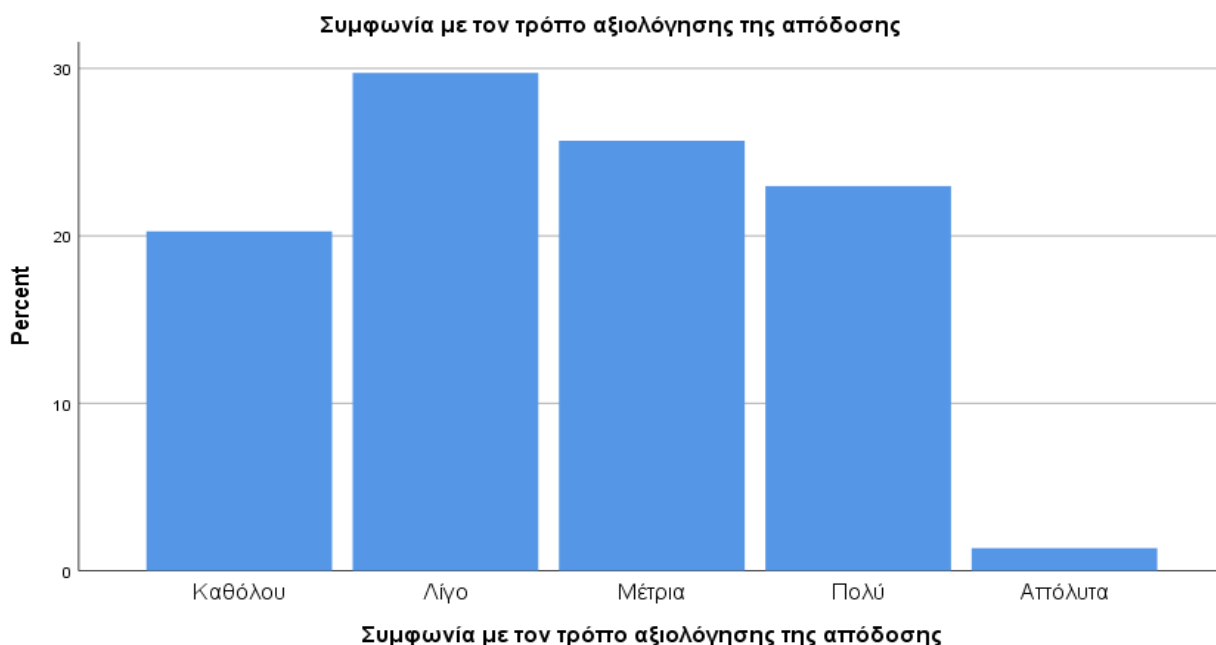


Διάγραμμα 6: Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης

**Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	4,1	4,1	4,1
	Λίγο	8	10,8	10,8	14,9
	Μέτρια	19	25,7	25,7	40,5
	Πολύ	26	35,1	35,1	75,7
	Απόλυτα	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Η έρευνα έδειξε ότι το 50% των στελεχών δε συμφωνεί καθόλου με τον τρόπο αξιολόγησης που εφαρμόζεται ή ότι συμφωνεί λίγο, ενώ μόνο το 24,4% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συμφωνούν «Πολύ» ή «Απόλυτα» με αυτόν (Διάγραμμα 7). Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης φαίνεται πως δεν έχει πείσει τους υπαλλήλους ότι λειτουργεί προς όφελός τους. Για τον λόγο αυτό πρέπει να γίνουν προσπάθειες για αναβάθμιση –ή ακόμη και αντικατάσταση- του υπάρχοντος συστήματος, το οποίο θα ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες των Ενόπλων Δυνάμεων.



**Διάγραμμα 7:** Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης

### Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	20,3	20,3	20,3
	Λίγο	22	29,7	29,7	50,0
	Μέτρια	19	25,7	25,7	75,7
	Πολύ	17	23,0	23,0	98,6
	Απόλυτα	1	1,4	1,4	100,0
	Total		74	100,0	100,0

Αναφορικά με το εάν η αξιολόγηση συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 28,4% θεωρεί ότι η διαδικασία δε συμβάλλει καθόλου σε αυτό, το 25,7% ότι βοηθά λίγο, ενώ μόνο το 2,7% δήλωσε ότι η αξιολόγηση συντελεί απόλυτα στην αύξηση της απόδοσής τους. Τα ποσοστά αυτά φανερώνουν την αμφισβήτηση των Αξιωματικών απέναντι στη δυναμική της διαδικασίας που εφαρμόζεται. Η πλειονότητα του προσωπικού υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση δεν πετυχαίνει ικανοποιητικά το σκοπό για τον οποίον έχει καθιερωθεί, που δεν είναι άλλος πέρα από την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

### Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	28,4	28,4	28,4
	Λίγο	19	25,7	25,7	54,1
	Μέτρια	17	23,0	23,0	77,0
	Πολύ	15	20,3	20,3	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total		74	100,0	100,0

Μία ερώτηση που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφορά το εάν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση. Παρατηρούμε ότι το 63,5% δήλωσε ότι δε παρέχει καθόλου πληροφορίες ή παρέχει «Λίγο». Αυτό φαίνεται, εξάλλου, από το γεγονός ότι η επικρατούσα τιμή των απαντήσεων είναι 1 (δηλαδή «Καθόλου»). Επομένως, το προσωπικό δεν είναι ευχαριστημένο με τη χρήση των πληροφοριών της αξιολόγησης από τη Διοίκηση.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη  
Διοίκηση

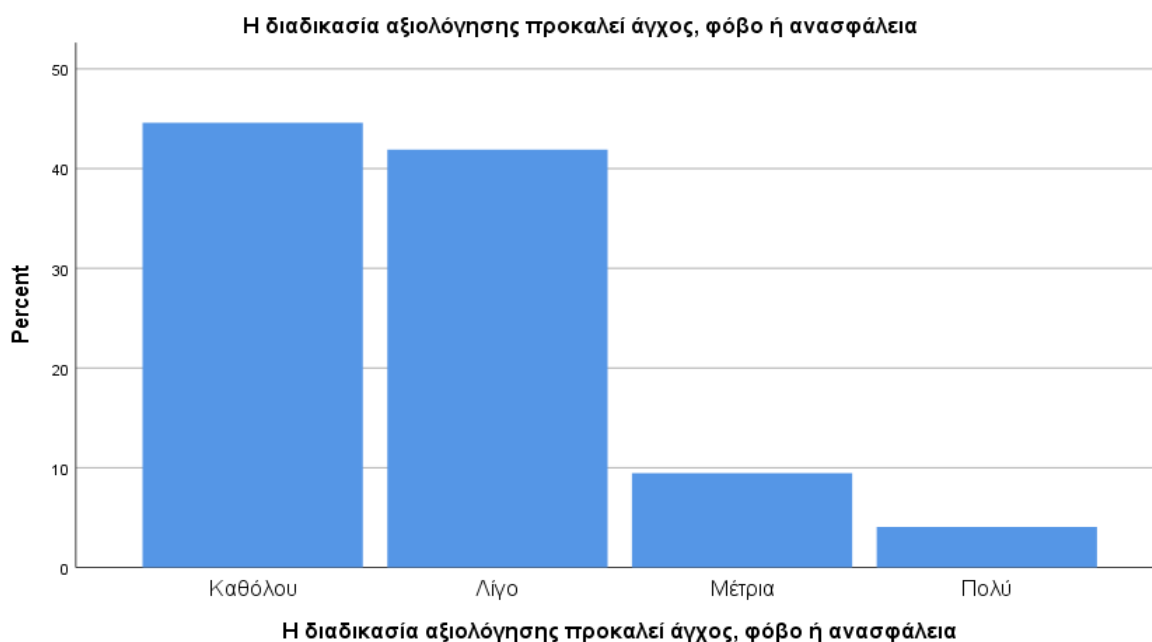
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	35,1	35,1	35,1
	Λίγο	21	28,4	28,4	63,5
	Μέτρια	20	27,0	27,0	90,5
	Πολύ	6	8,1	8,1	98,6
	Απόλυτα	1	1,4	1,4	100,0
	Total		74	100,0	100,0

**Statistics**

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές  
πληροφορίες στη Διοίκηση

N	Valid	74
	Missing	0
Mean		2,12
Median		2,00
Mode		1
Sum		157

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, διαπιστώθηκε ότι 44,6% δεν έχει καθόλου άγχος ή φόβο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το 41,9% απάντησε ότι έχει «Λίγο» (Διάγραμμα 8). Τα αποτελέσματα αυτά πιθανόν να σχετίζονται με το γεγονός ότι η χαμηλή απόδοση δε συνοδεύεται από επιβολή κυρώσεων.

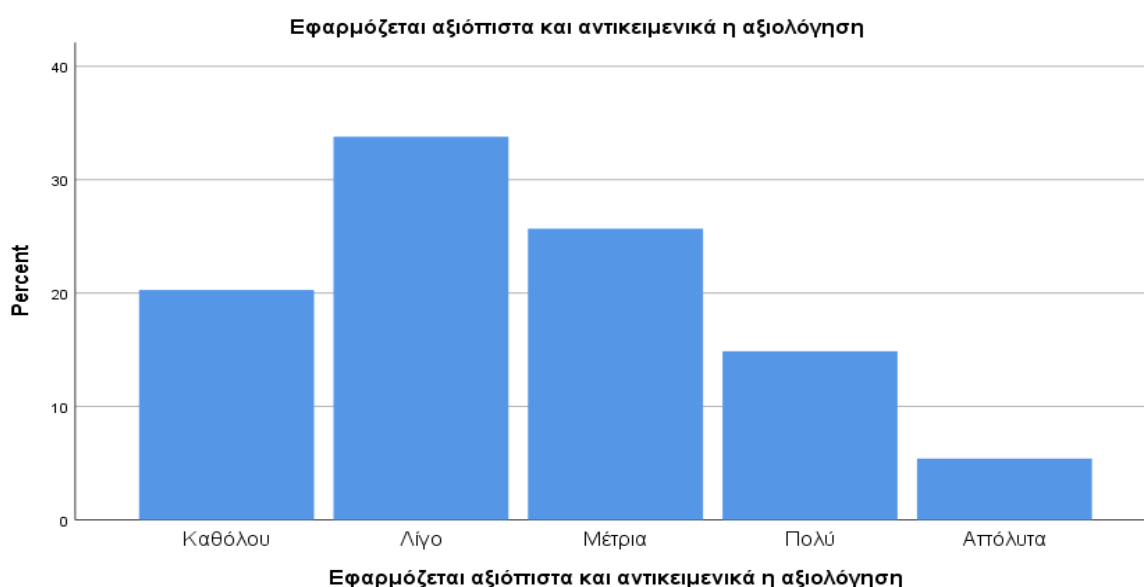


**Διάγραμμα 8:** Η διαδικασία αξιολόγησης προκαλεί άγχος, φόβο ή ανασφάλεια

**Η διαδικασία αξιολόγησης προκαλεί άγχος, φόβο ή ανασφάλεια**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	44,6	44,6	44,6
	Λίγο	31	41,9	41,9	86,5
	Μέτρια	7	9,5	9,5	95,9
	Πολύ	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Μόνο το 5,4% θεωρεί απόλυτα αντικειμενικά και αξιόπιστα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, το 14,9% τα θεωρεί πολύ αντικειμενικά και το 25,7% απάντησε «Μέτρια» στη συγκεκριμένη ερώτηση. Το 33,8% θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι λίγο αντικειμενική, ενώ το 20,3% δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου αντικειμενική (Διάγραμμα 9). Διαφαίνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας ότι υπάρχει δυσκολία στη δημιουργία αντικειμενικών αξιολογήσεων, στοιχείο που αποτελεί μία διαχρονική πληγή του Δημοσίου Τομέα. Η απουσία αντικειμενικότητας στο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης, όπως καθίσταται αντιληπτό, εγείρει προβληματισμούς αναφορικά με την αξιοπιστία του.



**Διάγραμμα 9:** Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση

**Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	20,3	20,3	20,3
	Λίγο	25	33,8	33,8	54,1
	Μέτρια	19	25,7	25,7	79,7
	Πολύ	11	14,9	14,9	94,6
	Απόλυτα	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Το προσωπικό, σε ποσοστό 51,3%, δήλωσε ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται «Απόλυτα» ή «Πολύ» από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες, γεγονός που ενδεχομένως να επηρεάζει την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία της διαδικασίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Μόνο το 6,8% απάντησε ότι η αξιολόγηση δεν επηρεάζεται καθόλου από προκαταλήψεις και συμπάθειες των αξιολογητών απέναντι στα στελέχη (Διάγραμμα 10). Η βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης επηρεάζεται, για παράδειγμα, από προσωπικές, κομματικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή και αξιολογούμενου, στοιχεία που καθιστούν το ισχύον σύστημα αποτυχημένο και μη αποτελεσματικό.



**Διάγραμμα 10:** Επηρεάζεται η αξιολόγηση από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες

**Επηρεάζεται η αξιολόγηση από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	6,8	6,8	6,8
	Λίγο	15	20,3	20,3	27,0
	Μέτρια	16	21,6	21,6	48,6
	Πολύ	26	35,1	35,1	83,8
	Απόλυτα	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Το 35,1% θεωρεί ότι η Διοίκηση στηρίζει «Πολύ» τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως εξάλλου δείχνει και η επικρατούσα τιμή που παρουσιάζεται παρακάτω. Μόνο το 9,5% δήλωσε ότι η Διοίκηση δε στηρίζει καθόλου ή στηρίζει λίγο τη διαδικασία που εφαρμόζεται. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τη σημασία που δίνει πλέον η Διοίκηση στην συγκεκριμένη διαδικασία. Η έλλειψη στήριξης, σύμφωνα με τη θεωρία που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας έρευνας, οδηγεί αναπόφευκτα σε αποτυχία ολόκληρης της διαδικασίας. Αντιθέτως, η στήριξη της διαδικασίας της αξιολόγησης από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη κρίνεται απαραίτητη, κυρίως για να μπορέσει να προωθηθεί η βούληση για αλλαγή και εκσυγχρονισμό της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης.

### Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,7	2,7	2,7
	Λίγο	5	6,8	6,8	9,5
	Μέτρια	25	33,8	33,8	43,2
	Πολύ	26	35,1	35,1	78,4
	Απόλυτα	16	21,6	21,6	100,0
	Total		74	100,0	100,0

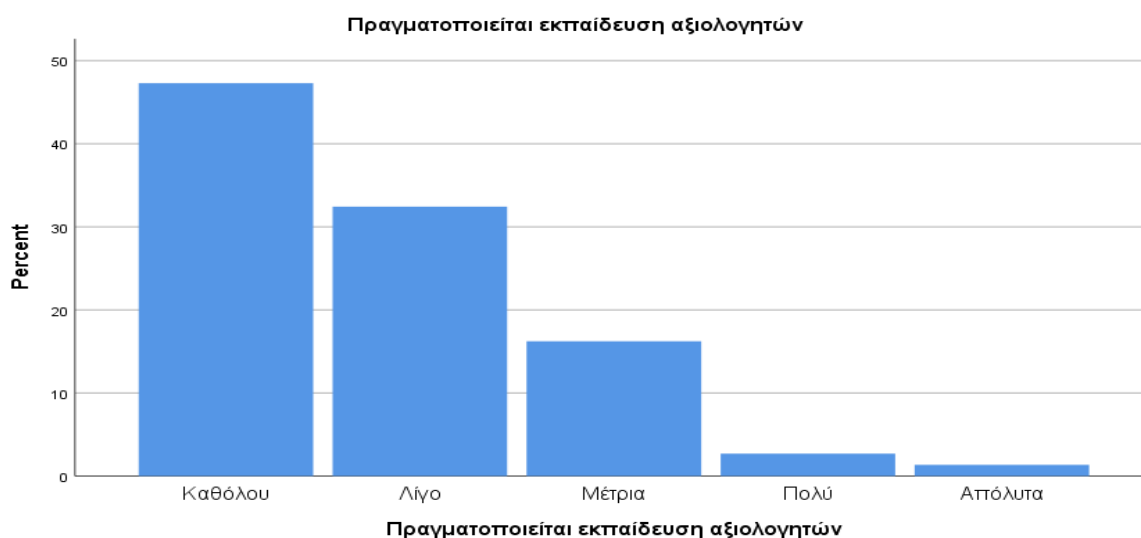
### Statistics

Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση

N	Valid	74
	Missing	0
Mean		3,66
Median		4,00
Mode		4
Sum		271

Όσον αφορά την εκπαίδευση των αξιολογητών, τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι απογοητευτικά. Το 47,3% θεωρεί ότι οι αξιολογητές δεν εκπαιδεύονται καθόλου πάνω στη διαδικασία, το 32,4% πιστεύει ότι διενεργείται «Λίγο» εκπαίδευση, ενώ μόνο το 4,1% δήλωσε ότι πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών «Πολύ» ή «Απόλυτα» (Διάγραμμα 11). Παρατηρούμε, επιπλέον, ότι η επικρατούσα τιμή είναι το «Καθόλου» ενώ η πλειονότητα των απαντήσεων εμφανίζεται μεταξύ «Καθόλου» και «Λίγο» (η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 1,78). Η ελλιπής εκπαίδευση των αξιολογητών, αναντίρρητα, επηρεάζει την αντικειμενικότητά τους και συνδέεται με λάθη- σφάλματα που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης. Οι αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος φαίνεται να έχουν αντιληφθεί πόσο ουσιαστικός είναι ο ρόλος του αξιολογητή στην επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης και για αυτό δίνουν βαρύτητα στην εκπαίδευση που πρέπει να λαμβάνει όταν καλείται να αξιολογήσει τους υφισταμένους τους.





**Διάγραμμα 11:** Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών

**Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	47,3	47,3	47,3
	Λίγο	24	32,4	32,4	79,7
	Μέτρια	12	16,2	16,2	95,9
	Πολύ	2	2,7	2,7	98,6
	Απόλυτα	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

**Statistics**

Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών

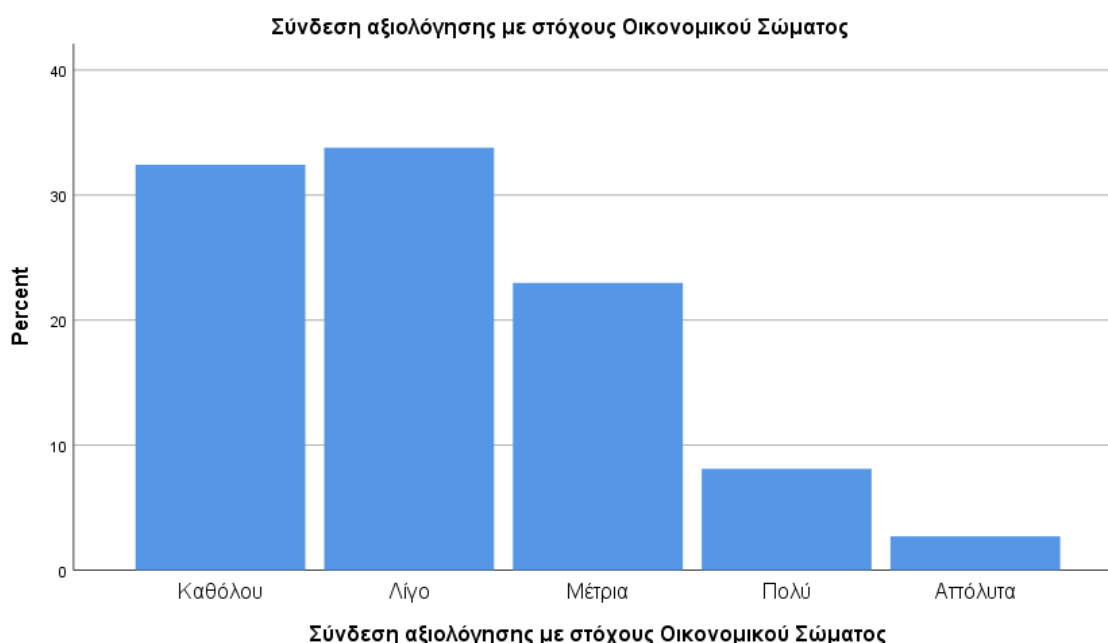
N	Valid	74
	Missing	0
Mean		1,78
Median		2,00
Mode		1
Sum		132

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν σε ποσοστό 37,8% ότι η Διοίκηση δε καθορίζει καθόλου τα αναμενόμενα αποτελέσματα για κάθε Αξιωματικό και σε ποσοστό 32,4% ότι τα προσδιορίζει «Λίγο». Αυτό υποδεικνύει ότι δεν διενεργείται η διαδικασία της στοχοθεσίας, μία διαδικασία που συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός ατόμου και στη καλύτερη ανταπόκρισή του στις ανάγκες της Υπηρεσίας του.

### Καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τη Διοίκηση για κάθε στέλεχος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	37,8	37,8	37,8
	Λίγο	24	32,4	32,4	70,3
	Μέτρια	15	20,3	20,3	90,5
	Πολύ	5	6,8	6,8	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total		74	100,0	100,0

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα που διενεργήθηκε, διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται σημαντικά με τους στόχους του Οικονομικού Σώματος. Συγκεκριμένα, ένα μεγάλο ποσοστό (66,2%) δήλωσε ότι οι στόχοι της Διοίκησης δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, γεγονός που είναι εμφανές και από το Έντυπο Αξιολόγησης. Ενδεχομένως, μπορούμε να αποδώσουμε την παραπάνω δήλωση στην αποσπασματικότητα του συστήματος αξιολόγησης μιας και αυτή διενεργείται μόνο μία φορά το χρόνο και μέσω ειδικού εντύπου.



**Διάγραμμα 12:** Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος

### Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	32,4	32,4	32,4
	Λίγο	25	33,8	33,8	66,2
	Μέτρια	17	23,0	23,0	89,2
	Πολύ	6	8,1	8,1	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Οι στόχοι της Διοίκησης φαίνεται να είναι «Μέτρια» εφικτοί-υλοποιήσιμοι, σύμφωνα με τις απαντήσεις του 45,9% των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 13). Το γεγονός αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στην απουσία ανάλυσης όλων των θέσεων εργασίας στις Ένοπλες Δυνάμεις. Η απουσία αυτή εμποδίζει τον ξεκάθαρο προσδιορισμό των ρόλων κάθε στελέχους και των στόχων κάθε τμήματος.



**Διάγραμμα 13:** Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι

### Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5,4	5,4	5,4
	Λίγο	13	17,6	17,6	23,0
	Μέτρια	34	45,9	45,9	68,9
	Πολύ	21	28,4	28,4	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σχετικά με τη σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές, η συντριπτική πλειοψηφία (97,3%) δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αμοιβών-παροχών των στελεχών. Πιθανώς, αυτός να είναι ο λόγος που το 70,2% δήλωσε, όπως θα δούμε στη συνέχεια, ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο ή είναι λίγο ευχαριστημένο από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα.

#### Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	62	83,8	83,8	83,8
	Λίγο	10	13,5	13,5	97,3
	Μέτρια	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Μία βασική διάσταση της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η εξέλιξη του υπαλλήλου. Όπως ορίζει ο νόμος περί αξιολόγησης απόδοσης των Αξιωματικών, η απόδοση ενός στελέχους δεν συνδέεται με την βαθμολογική του εξέλιξη αλλά με την προαγωγή του σε θέσεις ευθύνης. Για τις θέσεις του Γενικού Διευθυντή, του Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Τμήματος, η υπηρεσιακή αξιολόγηση δίνει στον υποψήφιο μόρια βάσει της βαθμολόγησης του στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας. Παρ'όλα αυτά, το 36,5% των στελεχών θεωρεί ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται στην πράξη καθόλου με τις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Το 18,9% θεωρεί ότι συνδέεται «Μέτρια», το 16,2% «Πολύ» και μόνο το 2,7% πιστεύει ότι συνδέεται «Απόλυτα».

#### Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές και μεταθέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	36,5	36,5	36,5
	Λίγο	19	25,7	25,7	62,2
	Μέτρια	14	18,9	18,9	81,1
	Πολύ	12	16,2	16,2	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Βάσει των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, διαπιστώθηκε ότι το 27,1% των στελεχών θεωρεί ότι σε περίπτωση μη ικανοποιητικής αξιολόγησης δε προβλέπονται

καθόλου συνέπειες ή προβλέπονται σε μικρό βαθμό. Το 32,4% απάντησε «Μέτρια» στην ερώτηση αυτή, το 25,7% απάντησε «Πολύ» και το 14,9% «Απόλυτα».

#### Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση

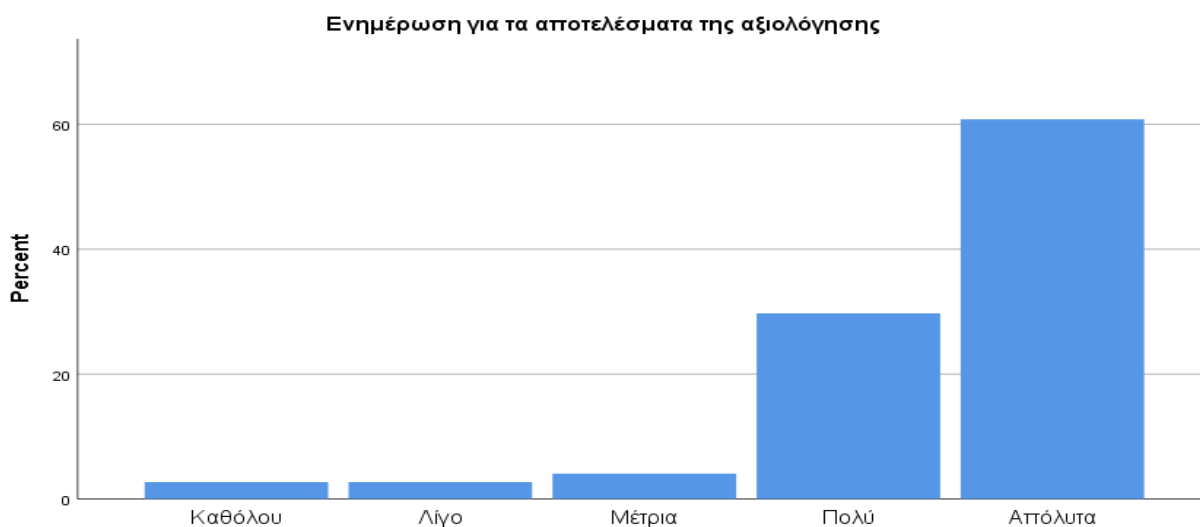
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	9,5	9,5	9,5
	Λίγο	13	17,6	17,6	27,0
	Μέτρια	24	32,4	32,4	59,5
	Πολύ	19	25,7	25,7	85,1
	Απόλυτα	11	14,9	14,9	100,0
	Total		74	100,0	100,0

Αντίστοιχα, ένα υψηλό ποσοστό των Αξιωματικών (82,4%) δήλωσε ότι δε προβλέπονται καθόλου επιβραβεύσεις ή ότι προβλέπονται «Λίγο», σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά. Μόνο το 2,7% απάντησε «Πολύ» και το 1,4% «Απόλυτα» στην ίδια ερώτηση. Ωστόσο, γνωρίζουμε ότι οι επιβραβεύσεις αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για όλα τα στελέχη προκειμένου να βελτιωθούν και να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό στην εργασία τους. Στο Οικονομικό Σώμα των Ενόπλων Δυνάμεων κυρίως υπάρχουν ηθικές επιβραβεύσεις σε εκείνα τα στελέχη που παρουσιάζουν υψηλές αποδόσεις κατά την εργασία τους.

#### Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	55,4	55,4	55,4
	Λίγο	20	27,0	27,0	82,4
	Μέτρια	10	13,5	13,5	95,9
	Πολύ	2	2,7	2,7	98,6
	Απόλυτα	1	1,4	1,4	100,0
	Total		74	100,0	100,0

Στην ερώτηση για την επαναπληροφόρηση των στελεχών αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, το 60,8% δήλωσε ότι ενημερώνεται «Απόλυτα» για αυτά, το 29,7% «Πολύ», ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις παρουσίαζαν χαμηλά ποσοστά, όπως εμφανίζεται και στο παρακάτω Διάγραμμα (Διάγραμμα 14). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, δεδομένης της αξίας που έχει η ανατροφοδότηση των στελεχών αναφορικά με την απόδοσή τους και τα αδύναμα σημεία τους.

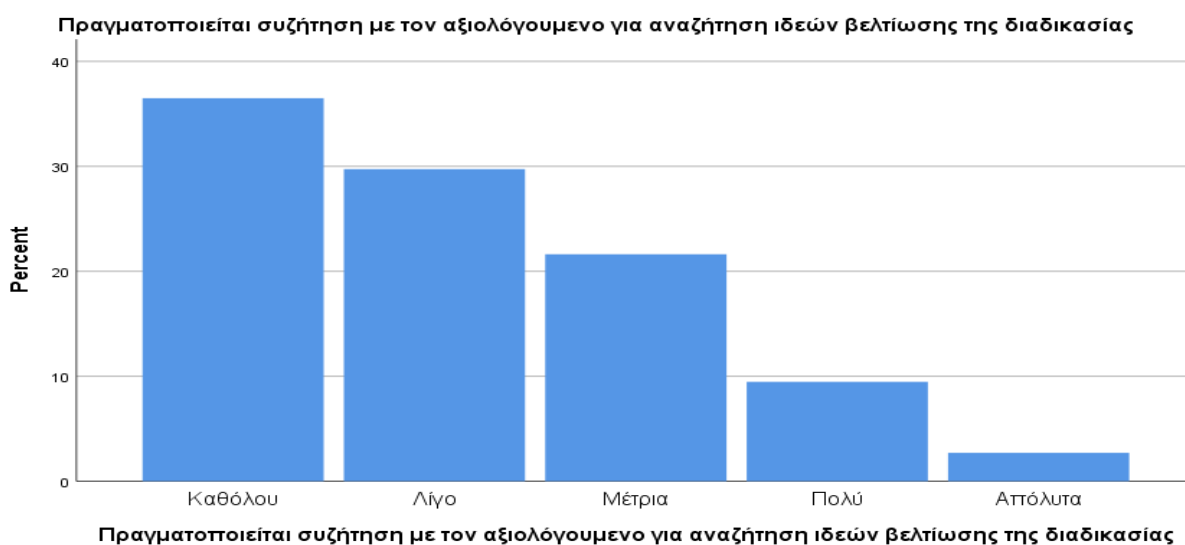


**Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης**  
**Διάγραμμα 14:** Ενημέρωση για τα αποτελέσματα αξιολόγησης

**Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2,7	2,7	2,7
	Λίγο	2	2,7	2,7	5,4
	Μέτρια	3	4,1	4,1	9,5
	Πολύ	22	29,7	29,7	39,2
	Απόλυτα	45	60,8	60,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Ωστόσο, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν σε ποσοστό 36,5% ότι δε πραγματοποιείται καθόλου συζήτηση με τον αξιολογούμενο, προκειμένου να αναζητηθούν ιδέες βελτίωσης της διαδικασίας, το 29,7% απάντησε ότι πραγματοποιείται «Λίγο», ενώ μόνο το 12,2% δήλωσε «Πολύ» ή «Απόλυτα» στη συγκεκριμένη ερώτηση (Διάγραμμα 15). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, βέβαια, η συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαδικασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και η διεξοδική συζήτηση μεταξύ στελεχών και προϊσταμένων αποτελεί μέσο για την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους.



**Διάγραμμα 15:** Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για αναζήτηση ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας

**Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για αναζήτηση ιδεών βελτίωσης της διαδικασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	36,5	36,5	36,5
	Λίγο	22	29,7	29,7	66,2
	Μέτρια	16	21,6	21,6	87,8
	Πολύ	7	9,5	9,5	97,3
	Απόλυτα	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Οι επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούσαν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος. Το 21,6% θεωρεί ότι τα κριτήρια δεν είναι καθόλου επαρκή, το 29,7% πιστεύει ότι είναι «Λίγο», το 37,8% απάντησε «Μέτρια», το 9,5% «Πολύ» και μόλις το 1,4% δήλωσε «Απόλυτα».

**Υπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	21,6	21,6	21,6
	Λίγο	22	29,7	29,7	51,4
	Μέτρια	28	37,8	37,8	89,2
	Πολύ	7	9,5	9,5	98,6
	Απόλυτα	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

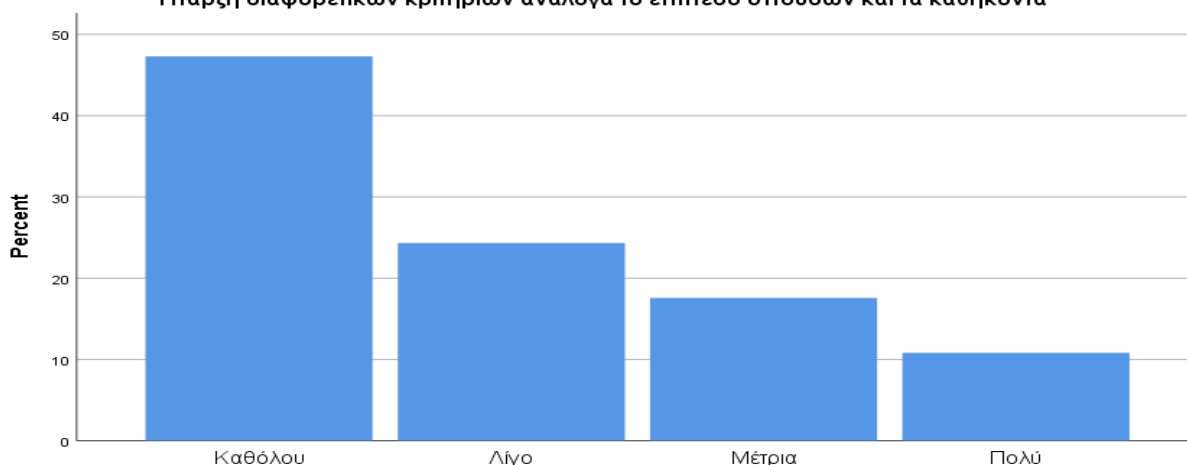
Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (36,5%) δήλωσε ότι τα χρησιμοποιούμενα στην αξιολόγηση κριτήρια είναι μέτρια ως προς τη σαφήνεια και την ακρίβειά τους. Το 29,7% απάντησε «Πολύ» στη συγκεκριμένη ερώτηση και το 10,8% απάντησε «Απόλυτα».

**Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5,4	5,4	5,4
	Λίγο	13	17,6	17,6	23,0
	Μέτρια	27	36,5	36,5	59,5
	Πολύ	22	29,7	29,7	89,2
	Απόλυτα	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Ένα στοιχείο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η μη ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος. Συγκεκριμένα, το 47,3% δήλωσε ότι δε χρησιμοποιούνται καθόλου διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το έργο που εκτελείται κάθε φορά και το 24,3% θεωρεί ότι υπάρχει διαφοροποίηση σε πολύ μικρό βαθμό (Διάγραμμα 16). Ο καθορισμός ρόλων αποτελεί έναν από τους αποτελεσματικότερους τρόπους με τους οποίους ένας εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι στις Ένοπλες Δυνάμεις η ανάλυση εργασίας δεν εφαρμόζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με αποτέλεσμα ο ρόλος και τα καθήκοντα κάθε στελέχους να μην είναι ξεκάθαρα, όπως αποδεικνύεται και από το Έντυπο Αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

**Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα**



**Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα**

**Διάγραμμα 16:** Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα



**Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	47,3	47,3	47,3
	Λίγο	18	24,3	24,3	71,6
	Μέτρια	13	17,6	17,6	89,2
	Πολύ	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου κατέδειξαν ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης δε στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων των στελεχών (43,2%). Το 32,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν ότι στοχεύει μόνο «Λίγο» στη βελτίωση των Αξιωματικών. Τα αποτελέσματα αυτά εγείρουν προβληματισμούς αναφορικά με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων.

**Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων**

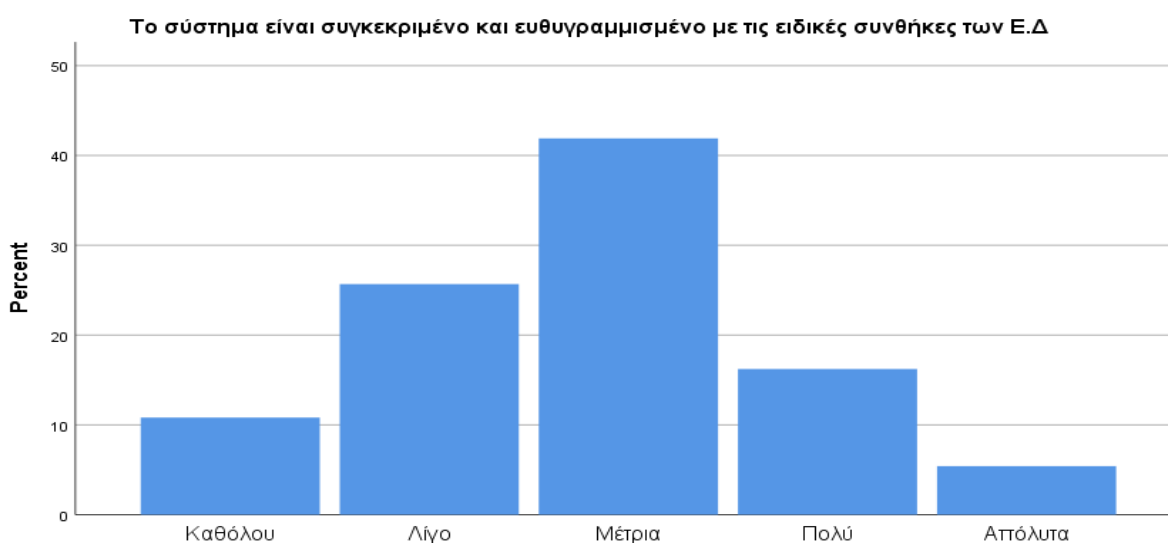
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	32	43,2	43,2	43,2
	Λίγο	24	32,4	32,4	75,7
	Μέτρια	16	21,6	21,6	97,3
	Πολύ	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Ένα πρόβλημα που φαίνεται να παρουσιάζεται στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης είναι ότι το νόημα και ο σκοπός του δεν έχουν γίνει αποδεκτά και αντιληπτά από τα στελέχη. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 87,8% απάντησε «Καθόλου», «Λίγο» ή «Μέτρια» στην αντίστοιχη ερώτηση που τέθηκε.

**Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	18,9	18,9	18,9
	Λίγο	32	43,2	43,2	62,2
	Μέτρια	19	25,7	25,7	87,8
	Πολύ	6	8,1	8,1	95,9
	Απόλυτα	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Πέρα από αυτό, όμως, το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται φαίνεται να είναι μέτρια συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων (41,9%), στοιχείο που ενδεχομένως να παρεμποδίζει την επίτευξη του στόχου για τον οποίο κατασκευάστηκε. Το σύστημα αξιολόγησης είναι ίδιο και στους τρεις κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων (Στρατός Ξηράς, Αεροπορία, Ναυτικό), χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του καθενός από αυτούς.



Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ

**Διάγραμμα 17:** Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ

Η σημαντικότερη ερώτηση, ωστόσο, του ερωτηματολογίου είναι αυτή που αφορά την στάση των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος απέναντι στο υπάρχον σύστημα. Τα δεδομένα έδειξαν ότι κανένας δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένος από αυτό, ενώ μόνο το 5,4% παρουσιάζεται πολύ ικανοποιημένο. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 70,2% δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο ή λίγο ευχαριστημένο από το σύστημα που εφαρμόζεται. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε ότι η επικρατούσα τιμή στις απαντήσεις των στελεχών ήταν το 1, δηλαδή η απόκριση «Καθόλου». Τα ποσοστά αυτά καθιστούν εμφανή την απογοήτευση και την αρνητική στάση των στελεχών απέναντι στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους.

### Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	37,8	37,8	37,8
	Λίγο	24	32,4	32,4	70,3
	Μέτρια	18	24,3	24,3	94,6
	Πολύ	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

### Statistics

Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης

N	Valid	74
	Missing	0
Mean		1,97
Median		2,00
Mode		1

Από την άλλη πλευρά, βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ένα ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται τη σημασία της αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξή τους και την αποτελεσματική λειτουργία των Μονάδων, στις οποίες ανήκουν. Με άλλα λόγια, έχει καταστεί αντιληπτό ότι ο θεσμός της αξιολόγησης της απόδοσης ενισχύει σημαντικά τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 29,7% θεωρεί ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό και το 24,3% πιστεύει απόλυτα ότι ισχύει το ανωτέρω.

### Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία των Μονάδων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	12,2	12,2	12,2
	Λίγο	14	18,9	18,9	31,1
	Μέτρια	11	14,9	14,9	45,9
	Πολύ	22	29,7	29,7	75,7
	Απόλυτα	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά την ικανοποίηση των στελεχών από την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η

πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως είναι μέτρια ευχαριστημένη από την απόδοσή τους (45,9%).

#### Ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	6,8	6,8	6,8
	Λίγο	11	14,9	14,9	21,6
	Μέτρια	34	45,9	45,9	67,6
	Πολύ	21	28,4	28,4	95,9
	Απόλυτα	3	4,1	4,1	100,0
	Total		74	100,0	100,0

#### 6.5 Ανάλυση σχέσης μεταξύ της διαδικασίας αξιολόγησης και των δημογραφικών στοιχείων

Μία στατιστική ανάλυση δεν περιορίζεται ποτέ στη μελέτη μίας μεταβλητής, αλλά πάντοτε απαιτείται η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών. Η τεχνική που ακολουθείται για την παραπάνω ανάλυση εξαρτάται αποκλειστικά από τη διάκριση των μεταβλητών σε ποιοτικές και ποσοτικές. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων (ποιοτικές μεταβλητές) και των ποσοτικών μεταβλητών που αφορούν στη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στους Αξιωματικούς του Οικονομικού Σώματος.

Κατά τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων για τη διχοτομική μεταβλητή ΦΥΛΟ (Ανδρας – Γυναίκα) επιλέχθηκε το Independent – Samples T-Test (Non-Parametric Statistics), διότι στους μη παραμετρικούς ελέγχους δεν υπάρχει η προϋπόθεση της κανονικότητας. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε μιας και η ποιοτική μεταβλητή έχει μόνο δύο κατηγορίες. Ελέγχει την ομοιογένεια και όχι την ισότητα των μέσων τιμών, χρησιμοποιώντας τους βαθμούς διατακτικότητας (ranks). Για να εντοπίσουμε τις συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές από τον πίνακα Independent – Samples T-Test, ελέγχθηκε η στήλη Sig. (2-tailed) της κάθε μίας ερώτησης. Η Significance (2-tailed) εξετάζει την πιθανότητα το αποτέλεσμα να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες και δείχνει τις ουσιώδεις και σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής ΦΥΛΟ με τις παρακάτω ποσοτικές μεταβλητές (ερωτήσεις). Αναζητήθηκαν οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

Για τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία (ΗΛΙΚΙΑ, ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ, ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ, ΒΑΘΜΟΣ, ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ) επιλέχθηκε η ανάλυση διακύμανσης ANOVA και συγκεκριμένα η OneWay-ANOVA για εντοπισμό διαφορών στους μέσους. Γενικά, η μέθοδος αυτή είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε δειγματικούς μέσους και να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι μέσοι των αντίστοιχων πληθυσμιακών κατανομών διαφέρουν επίσης. Για να διαπιστώσουμε τις συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές από τον πίνακα ANOVA, εξετάζουμε την τελευταία στήλη του πίνακα, που εμφανίζει τις πιθανότητες (Significances) του κάθε ενός παράγοντα. Πρέπει, λοιπόν, να αναζητηθούν οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

Η συσχέτιση των παραπάνω ποιοτικών μεταβλητών έγινε με τις ακόλουθες ποσοτικές μεταβλητές:

- ❖ Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;
- ❖ Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγησή σας;
- ❖ Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση;
- ❖ Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας;
- ❖ Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση Οικονομικού;
- ❖ Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείστε;
- ❖ Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια;
- ❖ Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων σας;
- ❖ Θεωρείτε ότι το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά στα στελέχη του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων;
- ❖ Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων;
- ❖ Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης;

(α) Ανάλυση συσχέτισης με τη μεταβλητή ΦΥΛΟ:

Με βάση τον παρακάτω πίνακα, εντοπίζουμε τη συνάφεια μεταξύ της ποιοτικής μεταβλητής ΦΥΛΟ και των ποσοτικών διακριτών μεταβλητών που αφορούν τη στάση των στελεχών απέναντι στην αξιολόγηση. Έστω η υπόθεση  $H_0$  ότι υπάρχει ομοιογένεια στις απαντήσεις των συγκεκριμένων ερωτήσεων ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες και  $H_1$  ότι δεν υπάρχει. Εξετάζοντας τη στήλη Significance, παρατηρούμε ότι  $p=0,028 < 0,05$  μόνο για την ερώτηση εάν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συνδέεται με τους στόχους του Οικονομικού Σώματος. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα όσον αφορά το συγκεκριμένο ερώτημα. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης συνδέεται με τους στόχους του Οικονομικού Σώματος σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άντρες. Γενικότερα, ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι το ΦΥΛΟ δε σχετίζεται σημαντικά με την αντίληψη των Αξιωματικών απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης (ισχύει  $p>0,05$  για τις υπόλοιπες ερωτήσεις).

Test Statistics <sup>a</sup>											
	Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Πραγματικότητα εκπαιδευσης αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Ύπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης
Mann-Whitney U	581,500	536,000	591,500	536,000	447,000	474,000	625,500	480,500	561,500	619,000	529,500
Wilcoxon W	1709,500	1664,000	1719,500	1664,000	1575,000	1602,000	1753,500	1608,500	1689,500	1747,000	1657,500
Z	-,615	-,145	-,507	-,195	-,201	-,891	-,105	-,849	-,866	-,183	-,245
Asymp. Sig. (2-tailed)	,539	,252	,612	,232	<b>,028</b>	,059	,916	,065	,386	,855	,213

a. Grouping Variable: Φύλο

(β) Ανάλυση συσχέτισης με τις μεταβλητές ΗΛΙΚΙΑ, ΒΑΘΜΟΣ, ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ και ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι η ηλικία των Αξιωματικών, ο βαθμός που φέρουν, τα έτη προϋπηρεσίας τους, καθώς και το επίπεδο των οικονομικών απολαβών τους κινούνται παράλληλα. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλώνει ηλικιακά ένα στέλεχος, τόσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, ανεβαίνει στην ιεραρχική κλίμακα και έχει μεγαλύτερες απολαβές. Επομένως, θα αναλύσουμε τη συσχέτιση μόνο της ηλικίας με τις παραπάνω ποσοτικές μεταβλητές με Μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-Way ANOVA) για εντοπισμό διαφορών στους μέσους.

Εφόσον η κατανομή δεν είναι κανονική, χρησιμοποιούμε έναν μη παραμετρικό έλεγχο, αντίστοιχο της One-Way ANOVA. Πρόκειται για μία μονοπαραγοντική ανάλυση διασποράς με βάση το κριτήριο Kruskal-Wallis.

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Πραγματικοί εκπαιδευτικοί αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Ύπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Κατανομή	
Kruskal-Wallis H	13,723	3,367	5,328	3,308	3,491	4,842	9,632	10,505	4,192	8,577	8,854
Df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	<b>,003</b>	,338	,149	,347	,322	,184	<b>,022</b>	<b>,015</b>	,241	<b>,035</b>	<b>,031</b>

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Βάσει του παραπάνω πίνακα που προέκυψε από το SPSS, διαπιστώνουμε ότι η ηλικία των Αξιωματικών συσχετίζεται με τις μεταβλητές «Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης», «Υπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων», «Η αξιολόγηση στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων», «Το σύστημα αξιολόγησης είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ» και «Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης». Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν τιμή Significance που είναι μικρότερη από 0,05. Οι αρχαιότεροι Αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος, δηλαδή οι Αξιωματικοί μεγαλύτερης ηλικίας, τείνουν να επιδεικνύουν μια πιο θετική στάση απέναντι στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης από ότι τα στελέχη που ανήκουν στις άλλες ηλικιακές ομάδες.

(γ) Ανάλυση συσχέτισης με τη μεταβλητή ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

Όσον αφορά το Επίπεδο Σπουδών των Αξιωματικών, φαίνεται πως αυτό δεν παρουσιάζει συσχέτιση με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, καθώς η τιμή Significance είναι μεγαλύτερη από 0,05 σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό σημαίνει πως η στάση των στελεχών απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται δεν επηρεάζεται από το Επίπεδο των Σπουδών τους.

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά αξιολόγηση	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Πραγματικοί εκπαιδευτικοί αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Υπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	Υπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Κατανομή από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης
Kruskal-Wallis H	1,841	1,982	,850	2,880	2,668	3,876	1,045	1,826	,838	1,806	4,299
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2



*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

Asymp. Sig.	,398	,371	,654	,237	,263	,144	,593	,401	,658	,405	,117
----------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο Σπουδών

(δ) Ανάλυση συσχέτισης με τη μεταβλητή ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ:

Από την ανάλυση των μέσων διαφαίνεται ότι οι Αξιωματικοί σε θέση Διευθυντή τείνουν να αντιμετωπίζουν πιο θετικά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται από ότι τα στελέχη που κατέχουν απλώς τη θέση υπαλλήλου. Οι Διευθυντές, με άλλα λόγια συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης από ότι τα στελέχη χωρίς θέση ευθύνης. Επιπρόσθετα, οι Διευθυντές φαίνεται να πιστεύουν εντονότερα από τους υπόλοιπους υπαλλήλους ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συντελεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων.

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Πραγματικοί εκπαιδευτικοί αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Ύπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης
Kruskal-Wallis H	11,132	4,243	1,978	,784	1,114	3,495	2,292	10,080	2,005	2,792	8,645
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>,004</b>	,120	,372	,676	,573	,174	,318	<b>,006</b>	,367	,248	<b>,013</b>

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Θέση στην Ιεραρχία

(ε) Ανάλυση συσχέτισης με την μεταβλητή ΣΩΜΑ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης, δημιουργήθηκε μία επιπλέον μεταβλητή, προκειμένου να γίνει διάκριση στις απόψεις των Αξιωματικών μεταξύ των διαφορετικών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, στους οποίους ανήκουν. Παρ' όλα αυτά, συνδυάζοντας τις παραπάνω ερωτήσεις με τη μεταβλητή ΣΩΜΑ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, παρατηρήθηκε ότι αυτό δεν εμφανίζει καμία συσχέτιση με τις συγκεκριμένες ποσοτικές μεταβλητές, καθώς όλες οι τιμές Significance είναι μεγαλύτερες από 0,05, όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα. Αυτό σημαίνει ότι η στάση των Αξιωματικών παρουσιάζει ομοιογένεια στον Στρατό Ξηράς, στο Πολεμικό Ναυτικό και στην Πολεμική Αεροπορία.

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης	Εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά αξιολόγηση	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Πραγματικοί εκπαιδευση αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Ύπαρξη επαρκών κριτηρίων στην αξιολόγηση	Ύπαρξη σαφών και ακριβών κριτηρίων	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Το σύστημα είναι ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης
Kruskal-Wallis H	1,412	1,089	,464	,431	1,604	,833	,745	,124	,316	,535	,792
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,494	,580	,793	,806	,448	,659	,689	,940	,854	,765	,673

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Σώμα Ε.Δ

**6.6 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών**

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ποσοτικών μεταβλητών στηρίζεται στην εξέταση ενός από τους εξής συντελεστές συσχέτισης: Pearson, Spearman και Kendall. Στη συγκεκριμένα έρευνα, θα χρησιμοποιήσουμε το συντελεστή Spearman, καθώς τα δεδομένα μας δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συσχέτιση δε σημαίνει σχέση ή αιτιότητα, αλλά ταυτόχρονη εμφάνιση, με την ίδια ή αντίθετη φορά. Όταν εμφανίζεται θετική συσχέτιση, τότε όσο μεγαλώνει μία μεταβλητή, τόσο μεγαλώνει και η άλλη. Ένας συντελεστής για να θεωρηθεί υψηλός πρέπει να κυμαίνεται από 0,5 έως 1.

Με βάση τον πίνακα που προέκυψε από το SPSS, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της αξιόπιστης και αντικειμενικής εφαρμογής της αξιολόγησης και της ικανοποίησης των στελεχών από αυτή ( $\rho=0,613^{**}$ ), η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Παράλληλα, η ικανοποίηση τείνει να σχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές «Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων-δεξιοτήτων» ( $\rho=0,599^{**}$ ) και «Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά» ( $\rho=0,519^{**}$ ). Οι συσχετίσεις αυτές είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Θα μπορούσε, ακόμη να σημειωθεί ότι εμφανίζεται μέτρια συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των Αξιωματικών από το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης και της μεταβλητής «Σύνδεση της αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές» ( $\rho=0,471^{**}$ ), η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αυτό δηλώνει ότι αυξάνεται η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τις αμοιβές-παροχές, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των στελεχών από αυτό.

### Correlations

							Ύπαρξη διαφορετικώ ν κριτηριών	Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη	Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ
Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης	Εφαρμογές	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από αντικειμενικά αξιολογήσει	Πραγματικό είναι εκπαιδευση αξιολογητών	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές	Ανάλογα τα καθήκοντα	Ανάλογα τα καθήκοντα	Αξιολόγησης στην ανάπτυξη	Αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά	

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

Spearman's rho	Ικανοποίηση από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης	Correlation Coefficient	1,000	<b>,613**</b>	,324**	,456**	,468**	<b>,471**</b>	,246*	<b>,599**</b>	<b>,519**</b>	,370**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,005	,000	,000	,000	,035	,000	,000	,001
		N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Εφαρμόζονται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγηση	Correlation Coefficient	,613**	1,000	,270*	,377**	,429**	,298**	,169	<b>,522**</b>	,495**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,020	,001	,000	,010	,150	,000	,000	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Στήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης από τη Διοίκηση	Correlation Coefficient	,324**	,270*	1,000	,235*	,231*	,030	,147	,329**	,342**	,412**
	Sig. (2-tailed)	,005	,020	.	,044	,048	,802	,212	,004	,003	,000	
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών	Correlation Coefficient	,456**	,377**	,235*	1,000	<b>,531**</b>	,301**	,427**	<b>,552**</b>	,447**	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,044	.	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,234
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Σύνδεση αξιολόγησης με στόχους Οικονομικού Σώματος	Correlation Coefficient	,468**	,429**	,231*	<b>,531**</b>	1,000	,337**	,209	,454**	<b>,547**</b>	,210
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,048	,000	.	,003	,074	,000	,000	,000	,073
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
	Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές	Correlation Coefficient	,471**	,298**	,030	,301**	,337**	1,000	,255*	,384**	,346**	,143
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,802	,009	,003	.	,028	,001	,003	,223	

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Ύπαρξη διαφορετικ ών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα	Correlatio n Coefficien t Sig. (2- tailed)	,246*	,169	,147	,427**	,209	,255*	1,000	,327**	,173	,249*
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Το ισχύον σύστημα αξιολόγηση ς στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων- δεξιοτήτων	Correlatio n Coefficien t Sig. (2- tailed)	,599**	<b>,522**</b>	,329**	<b>,552**</b>	,454**	,384**	,327**	1,000	,496**	,274*
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγηση ς είναι αποδεκτά και αντιληπτά	Correlatio n Coefficien t Sig. (2- tailed)	,519**	,495**	,342**	,447**	<b>,547**</b>	,346**	,173	,496**	1,000	,259*
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Το σύστημα είναι συγκεκριμέ νο και ευθυγραμμ ιμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ε.Δ	Correlatio n Coefficien t Sig. (2- tailed)	,370**	,408**	,412**	,140	,210	,143	,249*	,274*	,259*	1,000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 6.7 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών

Η εύρεση της πιθανής σχέσης μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας του πίνακα συνάφειας (crosstabulation or

contingency table), ο οποίος είναι δισδιάστατος. Ο πίνακας αυτός έχει  $r$  πλήθος γραμμών, όσες είναι οι κατηγορίες της μίας ποιοτικής μεταβλητής, και  $c$  στήλες, όσες είναι οι κατηγορίες της άλλης ποιοτικής μεταβλητής. Παρόλο που η χρησιμοποίηση των πινάκων διπλής εισόδου είναι χρήσιμη για τη μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε δύο μεταβλητές, τα ποσοστά γραμμής και στήλης δεν επιτρέπουν να ελεγχθεί και να μελετηθεί ποσοτικά αυτή η σχέση. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται ένα πιο αυστηρό κριτήριο, το κριτήριο  $\chi^2$  (chi square test), με το οποίο εντοπίζεται εάν μια μεταβλητή nominal (ονομαστική) επιδρά σε μία άλλη.

Διενεργήσαμε έλεγχο Crosstabulation και  $\chi^2$  για τις μεταβλητές ΣΩΜΑ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ και ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, προκειμένου να εξετασθεί η συνάφεια μεταξύ τους. Βάσει των πινάκων που προέκυψαν, η Significance του πίνακα chi-square είναι  $p=0,008 < 0,05$ , οπότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Αυτό σημαίνει ότι φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων στο οποίο ανήκει ένα στέλεχος και στην αντίληψή του περί ύπαρξης Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, βάσει των απαντήσεων των Αξιωματικών, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη του Πολεμικού Ναυτικού αντιλαμβάνονται την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι συμβαίνει στα άλλα δύο Σώματα.

#### Σώμα Ε.Δ \* Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού Crosstabulation

		Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού		Total	
		Ναι	Όχι		
Σώμα Ε.Δ	Στρατός Ξηράς	Count	13	46	59
		Expected Count	16,7	42,3	59,0
		% within Σώμα Ε.Δ	22,0%	78,0%	100,0%
		% within Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού	61,9%	86,8%	79,7%
		% of Total	17,6%	62,2%	79,7%
Πολεμικό Ναυτικό		Count	6	2	8
		Expected Count	2,3	5,7	8,0
		% within Σώμα Ε.Δ	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού	28,6%	3,8%	10,8%
		% of Total	8,1%	2,7%	10,8%
Πολεμική Αεροπορία		Count	2	5	7

*«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»*

	Expected Count	2,0	5,0	7,0
	% within Σώμα Ε.Δ	28,6%	71,4%	100,0%
	% within Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού	9,5%	9,4%	9,5%
	% of Total	2,7%	6,8%	9,5%
Total	Count	21	53	74
	Expected Count	21,0	53,0	74,0
	% within Σώμα Ε.Δ	28,4%	71,6%	100,0%
	% within Ύπαρξη Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	28,4%	71,6%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,724 <sup>a</sup>	2	,008
Likelihood Ratio	8,682	2	,013
Linear-by-Linear Association	2,325	1	,127
N of Valid Cases	74		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,99.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα και προτάσεις

### 7.1 Γενικά συμπεράσματα έρευνας

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει καταστεί ως ένα επίκαιρο και αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για κάθε είδους οργανισμό. Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Επιχειρώντας μια λεπτομερέστερη διείδυση στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, θα μπορούσε κάποιος να διακρίνει ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης, παρά τις θετικές προβλέψεις, δεν έχει καταφέρει πλήρως να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των Ενόπλων Δυνάμεων. Η άποψη αυτή στηρίζεται στις απαντήσεις των στελεχών του Οικονομικού Σώματος, καθώς το 41,9% υποστηρίζει ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι μέτρια ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων και δε λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου (Στρατός Ξηράς, Πολεμικό Ναυτικό, Πολεμική Αεροπορία).

Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν γίνει σημαντικά βήματα τα τελευταία χρόνια στον τομέα αυτό, με σημαντικότερο ίσως την κατανόηση από πλευράς ηγεσίας και προσωπικού της σημασίας ύπαρξης ενός αξιόπιστου και σωστά δομημένου συστήματος αξιολόγησης. Από την έρευνα επιβεβαιώνεται ότι η Διοίκηση των Ενόπλων Δυνάμεων στηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα (56,7%) θεωρεί ότι η Διοίκηση στηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης σε απόλυτο ή σε μεγάλο βαθμό. Η στήριξη της διαδικασίας από τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη κρίνεται απαραίτητη, κυρίως για να μπορέσει επιτέλους να προωθηθεί η βούληση για αλλαγή και εκσυγχρονισμό της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης. Τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, από την πλευρά τους, φαίνεται να έχουν αντιληφθεί τη σημασία της αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξή τους και την αποτελεσματική λειτουργία των Στρατιωτικών Υπηρεσιών. Αυτό αποτυπώνεται στις απαντήσεις τους, καθώς το 29,7% θεωρεί ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό και το 24,3% πιστεύει σε απόλυτο βαθμό ότι ισχύει το ανωτέρω.



Ωστόσο, παρά τα ενθαρρυντικά στοιχεία που μόλις αναφέρθηκαν, στις Ένοπλες Δυνάμεις εμφανίζονται αρκετές αντικειμενικές αδυναμίες, οι οποίες καθιστούν εκ των προτέρων την εφαρμογή κάθε συστήματος αξιολόγησης προβληματική. Αναμφισβήτητα, η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται στην ευθύνη που έχει ο Διοικητής για την επίτευξη των στόχων της Μονάδας του και την επίδοση των υφισταμένων του. Ωστόσο, οι Αξιολογητές στις Ένοπλες Δυνάμεις στερούνται οποιασδήποτε μορφής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στο αντικείμενο της αξιολόγησης. Χαρακτηριστικά, το 47,3% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αξιολογητές δεν εκπαιδεύονται καθόλου πάνω στη διαδικασία και το 32,4% πιστεύει ότι διενεργείται εκπαίδευση σε μικρό βαθμό. Λαμβάνοντας υπόψη το δεδομένο αυτό, αναπόφευκτα η αξιολόγηση υπόκειται στα συνήθη σφάλματα γενίκευσης της κρίσης, επιείκειας και προσωπικών προκαταλήψεων. Το σφάλμα επιείκειας είναι χαρακτηριστικό στις μετρήσεις απόδοσης στον Ελληνικό Στρατό, όπως και στο υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα, όπου τα περισσότερα στελέχη έχουν εξαιρετική απόδοση. Εκ πρώτης όψεως αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό λόγω της υποφαινόμενης καλής ποιότητας των αξιολογούμενων Αξιωματικών, ενώ η συγκεκριμένη τάση δικαιολογείται λόγω έλλειψης εκπαίδευσης και επιθυμίας αποφυγής προβλημάτων στις σχέσεις μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου. Ενδεχομένως, βέβαια, στον Ελληνικό Στρατό η επιείκεια στην Αξιολόγηση να είναι στοιχείο της οργανωσιακής του κουλτούρας, κάτι το οποίο συμβαίνει στον Αμερικάνικο Στρατό (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Επιπρόσθετα, μέσα από όλη την ερευνητική διαδικασία, διαφαίνεται καθαρά η επιβεβαίωση της θεωρίας, ότι δηλαδή κάτω από τις παρούσες συνθήκες που επικρατούν, η πλειονότητα των Αξιωματικών θεωρεί τη διαδικασία αυτή καθαρά τυπική, αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία της Υπηρεσίας (σύμφωνα με τις απόψεις τους στην ερώτηση κλειστού τύπου που τέθηκε). Σε πολλές περιπτώσεις, τόσο ο αξιολογητής όσο και οι αξιολογούμενοι απαξιώνουν το σύστημα ή δεν το αντιμετωπίζουν με τη δέουσα σοβαρότητα, ως αποτέλεσμα τόσο της μη αποδοχής της διαδικασίας και ειδικότερα της Έκθεσης Αξιολόγησης, όσο και της μη κατανόησης του ευρύτερου νοήματός της (το 62,1% δεν έχει αντιληφθεί καθόλου ή έχει αντιληφθεί σε μικρό βαθμό το νόημα της). Αυτό που χαρακτηρίζει ένα μεγάλο μέρος των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η άγνοια του σκοπού της αξιολόγησης. Και αυτό συμβαίνει διότι κατά τη διάρκεια της καριέρας ενός Αξιωματικού δε γίνεται

καμία ενημέρωση αναφορικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία. Τα μόνα βοηθήματα στα οποία μπορούν να ανατρέξουν τα στελέχη είναι το νομικό πλαίσιο που καθιερώνει την αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις και οι Πάγιες Διαταγές των τριών κλάδων.

Αρκετοί Αξιωματικοί δε γνωρίζουν ότι τυπικά η αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις γίνεται από δύο προϊστάμενα επίπεδα, περιορίζοντας έτσι τα λάθη. Αυτό κατέστη φανερό από το γεγονός ότι τα στελέχη σε ποσοστό 89,2% απάντησαν στην έρευνα ότι αξιολογούνται από τον Διευθυντή της Μονάδας στην οποία ανήκουν. Στην πράξη, επομένως, η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον Διοικητή. Το γεγονός αυτό ενέχει τον εξής κίνδυνο: ο διενεργώντας την αξιολόγηση, λόγω του φόρτου εργασίας του και του μεγάλου αριθμού των υφισταμένων του, μπορεί να μην είναι σε θέση να γνωρίζει με ακρίβεια το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά τους, με αποτέλεσμα να τους βαθμολογεί τυπικά και όχι ουσιαστικά, κάνοντας βιαστικές και επιπόλαιες εκτιμήσεις. Όπως προαναφέρθηκε εξάλλου, η απουσία αξιοπιστίας του συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί μία διαχρονική πληγή στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Ένα επιπλέον προβληματικό σημείο του παρόντος συστήματος αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις γενικότερα αλλά και στο Οικονομικό Σώμα αυτών είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται. Το κομμάτι που εμπεριέχει στοιχεία της συμβατικής κατάταξης, εκ πρώτης όψεως φαίνεται ότι θα φέρει αποτελέσματα που θα είναι ιδιαίτερω αξιόπιστα και κατατοπιστικά, βασιζόμενα κυρίως στη κλιμάκωση της αξιολόγησης από το 0 έως το 100. Τα αποτελέσματα, ωστόσο, δείχνουν το αντίθετο, καθώς η χρήση της 100βάθμιας κλίμακας έχει αρκετά αδύνατα σημεία. Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει καμία επεξηγηματική πρόταση για τη κλιμάκωση της βαθμολογίας, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η επίτευξη της ακρίβειας στις εκτιμήσεις των αξιολογητών. Χρησιμοποιείται, επιπλέον, μεγάλος αριθμός αξιολογούμενων χαρακτηριστικών, τα οποία, ωστόσο δεν είναι καθόλου επαρκή, όπως υποστηρίζει το 51,3% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αυτό οδηγεί συχνά σε αποπροσανατολισμό του αξιολογούντα και σε λάθος εκτιμήσεις. Η περιγραφή των επιμέρους χαρακτηριστικών των ουσιαστικών προσόντων ενός Αξιωματικού των Ενόπλων Δυνάμεων είναι αρκετά γενική, με αποτέλεσμα να γίνεται διαφορετικά αντιληπτή από κάθε αξιολογούντα. Το τμήμα της Έκθεσης, στο οποίο ο Διοικητής έχει τη

δυνατότητα να καταγράψει τις απόψεις του για την απόδοση του αξιολογούμενου βρίσκεται στο τέλος της και δεν επαρκεί. Πολλές φορές, ακόμη, στα σημεία που απαιτείται ανάπτυξη κειμένου παρατηρείται τυποποίηση στις περιγραφές, χωρίς να δίνονται ιδιαίτερες πληροφορίες.

Αναμφισβήτητα, η αξιολόγηση πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων- δεξιοτήτων των στελεχών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, ένα ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 43,2% υποστηρίζει ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν πετυχαίνει καθόλου τον συγκεκριμένο σκοπό. Το αποτέλεσμα αυτό, όπως είναι αντιληπτό, εγείρει πολλούς προβληματισμούς αναφορικά με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στις Ένοπλες Δυνάμεις. Στην Έκθεση Αξιολόγησης αναλύεται περισσότερο ο χαρακτήρας και λιγότερο οι γνώσεις και οι δεξιότητες του Αξιωματικού. Η βαθμολόγηση του αξιωματικού ως ατόμου και η απεικόνιση του χαρακτήρα του είναι σαφώς απαραίτητη στην αξιολόγησή του, εξαιτίας της φύσης της εργασίας του, η οποία απαιτεί ακεραιότητα χαρακτήρα και συνδυασμό πολλών χαρακτηριστικών. Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό ότι ο χαρακτήρας δύσκολα επιδέχεται βελτίωση, οπότε στη συγκεκριμένη περίπτωση η αξιολόγηση δε μπορεί να θεωρηθεί ότι συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης.

Ακόμη ένα πρόβλημα του ισχύοντος συστήματος που κατέστη εμφανές μέσα από την παρούσα έρευνα είναι ότι δεν γίνεται αναφορά στους επιθυμητούς στόχους του Οικονομικού Σώματος κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος της αξιολόγησης, όπως δήλωσε το 66,2% των ερωτηθέντων. Αυτό, αναντίρρητα, παρεμποδίζει την από κοινού στοχοθεσία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με βάση την επίτευξη των επιμέρους στόχων (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015).

Μία επιπλέον χαρακτηριστική αδυναμία του συστήματος αξιολόγησης του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων είναι ότι δεν αναλύονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες του αξιολογούμενου, παρά μόνο καταγράφεται η θέση στην οποία έχει τοποθετηθεί, όπως φανερώνεται από το Έντυπο Αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Τα κριτήρια με τα οποία διενεργείται η Αξιολόγηση, σύμφωνα με το 47,3% των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα, δε διαφοροποιούνται καθόλου στους τρεις κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων, παρά το γεγονός ότι τα στελέχη επιτελούν διαφορετικές εργασίες σε κάθε κλάδο και έχουν διαφορετικό

γνωστικό υπόβαθρο. Φυσικά, η παραπάνω αδυναμία σχετίζεται άμεσα με την έλλειψη ανάλυσης εργασίας που παρατηρείται σε όλο το φάσμα του στρατεύματος. Η ανάλυση εργασίας, από τη μία πλευρά θα καθόριζε επακριβώς τα καθήκοντα κάθε αξιωματικού και θα τον διευκόλυνε στην αποτελεσματική εκτέλεση αυτών και από την άλλη θα προσδιόριζε τα κριτήρια επιτυχημένης εκτέλεσης έργου, τα οποία αποτελούν τη βάση για αντικειμενική αξιολόγηση. Το παραπάνω στοιχείο, αναμφίβολα, είναι θεμελιώδες για όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, άρα και για την αξιολόγηση.

Παράλληλα, καθίσταται αναγκαίο να τονιστεί ότι η αξιολόγηση δε διαφαίνεται να παρουσιάζει ιδιαίτερη σύνδεση με άλλες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και κυρίως με αυτή των ανταμοιβών, όπως θα άρμοζε σε μία σύγχρονη προσέγγισή της. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα (97,3%) δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αμοιβών-παροχών της. Το σύστημα αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων, σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 συνδέεται περισσότερο με το σύστημα των προαγωγών και των μεταθέσεων, τα αποτελέσματά του οποίου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία και την εξέλιξη ενός Αξιωματικού. Παρ'όλα αυτά, το 36,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η σύνδεση αυτή δεν υφίσταται στην πράξη. Η ερευνητική διαδικασία, ωστόσο, μέσω της ερώτησης ανοικτού τύπου στα στελέχη του Οικονομικού Σώματος, κατέδειξε την επιθυμία τους η απόδοση της αξιολόγησής να συνδέεται περισσότερο με το σύστημα αμοιβών και οι υψηλές αποδόσεις να έχουν άμεσο αντίκτυπο μισθολογικά.

Ταυτόχρονα, μέσα από την παρούσα έρευνα, παρατηρήθηκαν ορισμένες δυσλειτουργίες στη συνέντευξη αναπληροφόρησης, που αφορούν όλες τις πτυχές του ζητήματος, από την επιλογή του χώρου και του χρόνου της αναπληροφόρησης μέχρι και την πρόκληση ουσιαστικής συζήτησης επί των αποτελεσμάτων και των πεδίων που απαιτείται βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη. Γνωρίζουμε ότι μια αποτελεσματική αναπληροφόρηση διαμορφώνει ένα άλλο επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, συντελεί στην ακρίβεια και εγκυρότητα της αξιολόγησης, καθιστώντας εφικτή την άμεση διόρθωση των λανθασμένων επιλογών του αξιολογούμενου (Jackman, Strober, 2013). Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία είναι σχεδόν μηδενική, όπως

διατύπωσε το 36,5% των ερωτηθέντων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κάποιο στοιχείο που τον υποκινεί να αυτοαξιολογηθεί, να συνειδητοποιήσει τα ελαττώματα και τα δυνατά του σημεία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο αξιολογούμενος απλώς καταγράφει τα προσωπικά του στοιχεία και αρκείται στην ενυπόγραφη ενημέρωση του για τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων. Σίγουρα δε μπορεί να γίνει λόγος για αξιολόγηση 360 μοιρών, καθώς η κουλτούρα του Στρατού είναι συγκεκριμένη και απαιτείται τρομερή προσπάθεια παγκοσμίως για να αλλάξει.

Το 37,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων. Μέσα από μία πιο λεπτομερή ανάλυση των απαντήσεων των συγκεκριμένων Αξιωματικών, διαπιστώθηκε ότι η χαμηλή ικανοποίησή τους συσχετίζεται με την έλλειψη αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης ( $p = 0,613$ ), με το γεγονός ότι δε στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων- δεξιοτήτων τους ( $p = 0,599$ ), ότι το νόημα και ο σκοπός του δεν έχουν γίνει αποδεκτά και κατανοητά ( $p = 0,519$ ) και ότι δε συνδέεται με το σύστημα ανταμοιβών ( $p = 0,471$ ).

Πέρα από αυτά, όμως, τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το φύλο των στελεχών δε σχετίζεται σημαντικά με τη στάση τους απέναντι στην εφαρμοζόμενη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς οι απαντήσεις δε διαφοροποιούνται ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η ηλικία των ερωτηθέντων συνδέεται σημαντικά με την ικανοποίησή τους από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, με το εάν η αξιολόγηση ευθυγραμμίζεται με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων και με το εάν στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Γενικότερα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και βαθμό τείνουν να παρουσιάζουν μια πιο θετική στάση απέναντι στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης από ότι η νέα γενιά στελεχών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις των Αξιωματικών δε διαφοροποιούνται ανάλογα με τον Κλάδο στον οποίον ανήκουν, δηλαδή η στάση τους απέναντι στο υπάρχον σύστημα παρουσιάζει ομοιογένεια στους 3 κλάδους.

Ανακεφαλαιώνοντας, διαπιστώνονται σημαντικές αδυναμίες στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι Ένοπλες Δυνάμεις, οι οποίες πιθανόν να οφείλονται στο αυστηρό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται. Δεν έχει ακόμη αποδοθεί η απαιτούμενη σημασία στο στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να

προσφέρει μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης, στα πλαίσια μιας σωστά οργανωμένης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αναμφισβήτητα, αποτελεί πρόκληση για την εξέλιξη του στρατιωτικού οργανισμού στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, η οποία θα οδηγήσει σε μια αλλαγή στη κουλτούρα που χαρακτηρίζει το σύστημα αξιών στον οργανισμό αυτόν.

## 7.2 Προτάσεις και δυνατότητες βελτίωσης

Η περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης στο Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 αποτελεί ένα θετικό βήμα για την εφαρμογή της αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις, όπως προκύπτει από τη μελέτη του αλλά και από τις απόψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίοι έχουν αντιληφθεί πλήρως την ανάγκη ύπαρξης της συγκεκριμένης διαδικασίας. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι καθίσταται αναγκαίο να γίνουν ορισμένες αναπροσαρμογές σε διάφορες πτυχές της, οι οποίες φυσικά απαιτούν μια πιο οργανωμένη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ένας από τους κυριότερους στόχους αλλαγής της είναι η μετατροπή των Στρατιωτικών Μονάδων σε περισσότερο ευέλικτες, υπεύθυνες και προσαρμοσμένες στην απόδοση Υπηρεσίες.

Ο επαναπροσδιορισμός της έννοιας και της θέσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις απαιτεί την τοποθέτηση του ζητήματος σε στρατηγικό επίπεδο, συμπεριλαμβάνοντάς το στους στρατηγικούς στόχους και στο όραμα του οργανισμού. Φυσικά, μια τέτοια απόφαση θα πρέπει να υποστηρίζεται από τη βούληση της Ανώτατης Διοίκησης, η οποία θα εκφράζεται από το πνεύμα καινοτομίας και θέλησης για αλλαγή, υψηλής ευαισθησίας στην αναπληροφόρηση και να βρίσκεται σε αρμονία με τις απαιτήσεις της εποχής.

Ο ρόλος της ΔΑΠ πρέπει να επεκταθεί σε όλες τις διευθύνσεις, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα οι ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου σε θέματα ανάπτυξης του προσωπικού. Μία από τις βασικές του αρμοδιότητες θα είναι να παρέχει συμβουλές και κατευθύνσεις σε θέματα που αφορούν τις λειτουργίες της. Στον τομέα της αξιολόγησης, θα επιβλέπουν την ορθή εφαρμογή της και θα παρέχουν οδηγίες στους ενδιαφερόμενους είτε μέσω τακτικών σεμιναρίων είτε με τη χρήση ιστοσελίδων στο Διαδίκτυο.

Προκειμένου να αναβαθμιστεί το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και να γίνει περισσότερο εύκαμπτο, πρέπει, αρχικά, να δοθεί προτεραιότητα στην ανάλυση της θέσης εργασίας του κάθε Αξιωματικού. Χωρίς αυτό το στοιχείο, είναι αδύνατο να

αναπτυχθεί ένα έγκυρο σύστημα αξιολόγησης, δεδομένου ότι θα απουσιάζουν τα βασικά στοιχεία της θέσης εργασίας, στα οποία ο αξιολογητής καλείται να διατυπώσει τη κρίση του. Μια περιεκτική και κατάλληλα δομημένη περιγραφή εργασίας θα βοηθήσει στη δημιουργία κριτηρίων βαθμολόγησης, τα οποία αποτελούν στοιχείο για την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση. Έτσι, για παράδειγμα, τα έντυπα αξιολόγησης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος θα ήταν χρήσιμο να εκτιμούν κάποιες επιπλέον ιδιότητες που είναι σημαντικές για αυτήν την κατηγορία στελεχών, όπως οι εξειδικευμένες γνώσεις, η διάθεση για μάθηση και η συνεχής εκπαίδευση, η υπομονή, η αυτοσυγκράτηση και η ακεραιότητα χαρακτήρα. Επιπρόσθετα, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο εφαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητές και την αποστολή του καθενός.

Σύμφωνα με τις προτάσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να επικεντρώνεται σε αυτά που τελικά πετυχαίνουμε: τα αποτελέσματα είναι εκείνα που μετράνε. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μετατραπεί σε ένα σύστημα αξιολόγησης βάσει επίτευξης στόχων. Είναι χρήσιμο, πλέον, να ελέγχεται όχι μόνο η αποδοτικότητα των Αξιωματικών, αλλά και η ικανότητά τους να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Για να επιτευχθεί αυτό, ωστόσο, πρέπει να έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι από τη Διοίκηση και να είναι ξεκάθαρες οι προσδοκίες της Υπηρεσίας για κάθε Αξιωματικό.

Στις Ένοπλες Δυνάμεις, τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο στις προαγωγές και στις μεταθέσεις των στελεχών. Ωστόσο, η διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης και με άλλους τομείς είναι αναγκαία και επιτακτική. Παρουσιάζεται κοινή επιθυμία των Αξιωματικών για καλύτερη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της, προκειμένου να επιτυγχάνεται η βελτίωση τους. Συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να δίνονται κίνητρα στο προσωπικό για αύξηση της απόδοσής του, ενώ παράλληλα οι υψηλές αποδόσεις πρέπει να έχουν άμεσο αντίκτυπο μισθολογικά. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που κάποιο στέλεχος εμφανίζει επανειλημμένα χαμηλές αποδόσεις, είναι αναγκαίο να επιβάλλονται κυρώσεις.

Η μέθοδος των σταθερών κριτηρίων που ακολουθεί το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι η πλέον κατάλληλη. Ωστόσο, πρέπει να γίνουν ορισμένες βελτιώσεις, οι οποίες θα αποσκοπούν κυρίως στην απλούστευση της, στον

περιορισμό της έκτασής της, στη χρησιμότητα των πληροφοριών της και τέλος στην προσιτότητα. Καθίσταται αναγκαίος ο ακριβής προσδιορισμός τόσο των προτύπων απόδοσης όσο και της βαθμολογίας στην κλίμακα αξιολόγησης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται πρέπει να καταγράφονται με σαφήνεια, ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες από τους αξιολογητές και τα αποτελέσματα που προκύπτουν να είναι πιο ασφαλή.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης. Το πόσο αποτελεσματικά θα χρησιμοποιηθεί, εξαρτάται άμεσα από τις ικανότητες, την εκπαίδευση και τις αρχές που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, λοιπόν, οι αξιολογητές-Διοικητές πρωτίστως να αποκτήσουν την πίστη και πεποίθηση ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί μία βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Οι Διοικητές που καλούνται να αξιολογήσουν, είναι αναγκαίο να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται να παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια, στα οποία θα ενημερώνονται και θα αποκτούν τα κατάλληλα εφόδια, ώστε να είναι ικανοί να διεξάγουν μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση. Οι αξιολογητές οφείλουν να είναι γνώστες των βασικών τεχνικών αξιολόγησης, να κατανοούν και να αποφεύγουν τα προβλήματα που προκύπτουν και να γνωρίζουν πώς να συντάσσουν δίκαια τις εκθέσεις αξιολόγησης. Ακόμη, είναι απαραίτητο στις μεγάλες στρατιωτικές μονάδες να εξετασθεί το ενδεχόμενο η αξιολόγηση να διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο και ο Διοικητής να αξιολογεί σα γνωματεύων. Το πλεονέκτημα από το ανωτέρω έγκειται στο γεγονός ότι ο άμεσος προϊστάμενος έχει την πιο βαθιά γνώση των καθηκόντων των υφισταμένων του, είναι σε θέση να παρατηρεί και να έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους, ενώ παράλληλα είναι ο άμεσος υπεύθυνος για την απόδοσή τους (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να σημειωθεί ότι αρκετά στελέχη, στην ερώτηση ανοικτού τύπου που τους τέθηκε, δήλωσαν ότι είναι χρήσιμη και η ανώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Κάτι τέτοιο, αναντίρρητα, υποχρεώνει τους ανωτέρους να βελτιώνονται και να είναι πιο δίκαιοι στις κρίσεις τους. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να αξιολογούνται με βάση μετρήσιμα κριτήρια της παραγωγικότητας των υπηρεσιών που προσφέρει το τμήμα τους. Ωστόσο,



βασιζόμενοι στα αυστηρά ιεραρχικά πλαίσια των Ενόπλων Δυνάμεων, γνωρίζουμε ότι η εφαρμογή του ανωτέρω είναι δύσκολη, αλλά σίγουρα όχι ανέφικτη. Μια μορφή ανώνυμης αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους είναι πιθανόν να λειτουργήσει θετικά στον τρόπο που αυτοί αξιολογούν, καθώς θα λειτουργεί ως μέσο ελέγχου των αξιολογητών.

Τέλος, όσον αφορά την ανατροφοδότηση, θα ήταν ωφέλιμο να μην περιορίζεται σε μία ενυπόγραφη ενημέρωση του αξιολογούμενου, αλλά να εξελίσσεται σε ουσιαστική πληροφόρηση που θα συνδυάζεται με ανάλυση θετικής ή αρνητικής κρίσης. Η πληροφόρηση πρέπει να επεκτείνεται και σε στατιστικά στοιχεία, τα οποία θα ωφελούν όχι μόνο κάθε στέλεχος ξεχωριστά, αλλά θα είναι χρήσιμα για την υπηρεσία, προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι αναγκαίο να αποτελεί μία ευκαιρία άσκησης αυτοκριτικής, ενθάρρυνσης, επιβράβευσης, να είναι ένα κίνητρο για υψηλότερη απόδοση, οδηγός πιθανής μελλοντικής εξέλιξης και να προσδιορίζει εκπαιδευτικές ανάγκες (Torrington, 2017).

Η αλματώδης τεχνολογική εξέλιξη και τα νέα δεδομένα έχουν επηρεάσει τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος στους στρατιωτικούς οργανισμούς. Νέα οπτικά συστήματα, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και σύγχρονα οχήματα με πολλαπλές δυνατότητες συνθέτουν τη νέα πραγματικότητα. Κανείς, ωστόσο, δε μπορεί να αμφισβητήσει τη πρωτοκαθεδρία του ανθρωπίνου δυναμικού ανάμεσα στους παράγοντες που διαμορφώνουν έναν αξιόμαχο και οργανωμένο στρατό. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται, επομένως, και η αναγκαιότητα για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών, το οποίο δε θα αποτελεί πλέον μία τυπική, άκαμπτη διαδικασία, αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Αναγκαστικός Νόμος 888 (1949), «Περί Καθορισμού Όπλων και Σωμάτων του Στρατού Ξηράς»
- Νικολάου Ι. (2009), «Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο», Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης Ι.
- Νομοθετικό Διάταγμα 562 (1970), «Περί Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 2292/1995, «Οργάνωση και Λειτουργία Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, διοίκηση και έλεγχος των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 2439/1996, «Ιεραρχία και Εξέλιξη των Μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 3850/2010, «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 3883/2010, «Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Ιεραρχία των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 4369/2016, «Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 4609/2019, «Ρυθμίσεις Μέριμνας Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας, Στρατιωτικής Δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις»
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρής Ν. , Μπουραντάς Δ. (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παρίσης Ι. (2014), "Το σύγχρονο στρατηγικό περιβάλλον της Μεσογείου", ανακτήθηκε από <http://parisis.wordpress.com/2014>
- Πετρίδου Ε. (2011), «Διοίκηση- Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία

Προεδρικό Διάταγμα 99 (2001), «Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά»

Προεδρικό Διάταγμα 13 (2015), «Κύρωση του Διακλαδικού Κανονισμού Ηθικών Αμοιβών που Απονέμονται με Διαταγή»

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης Κ. (2014), «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

Φαναριώτης, Π. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Χυτήρης, Λ. (2018), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Υπουργική Απόφαση Φ.411/253437/Σ.2358/2013 - ΦΕΚ 1631/Β/1-7-2013,

«Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Εξειδίκευση των Κριτηρίων και λοιπών θεμάτων που αφορούν στις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις και τις αποσπάσεις των Αξιωματικών, Ανθυπασιστών και Υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων»

### **Ξένη Βιβλιογραφία:**

Aggarwal A. & Thakur G. S. M. (2013), «Techniques of performance appraisal - a review», International Journal of Engineering and Advanced Technology, p. 617-621

Aguini H. (2007), «Performance Management», Pearson Education, New Jersey

Apak, S. & Gumus, S. & Oner, G (2016) «Performance Appraisal and a Field Study», Procedia-Social and Behavioral Sciences

Bacal R. (2012), «Performance Management», 2<sup>nd</sup> edition, McGraw Hill Professional, p. 49-63

Bawole J., Hossain F. (2013), «Performance Appraisal or praising performance?», International Journal of Public Administration

Benge Jackson (1946), «Job Evaluation and Merit: A manual of Procedures», National Foremen's institute, Michigan

Boudreau J. & Ramstad P. (2007), «Beyond HR», Boston, Harvard Business Review Press

- Boyle R. (2014), « Revisiting Performance Appraisal: Can the Performance Management and development system be made to work? », Tom O' Connor Working Paper Series Department of Government
- Breidert J. T., Fite J.E (2009), «Self-Assessment: review and implications for training, Institute for the Behavioral and Social Sciences
- Briscoe, D.B. and Claus, L.M., (2008), «Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises, in Performance Management Systems: A global perspective», ed. P.W. Budwah and A. DeNisi, Routledge, Abingdon
- Brown, M., Hyatt, D. (2010) «Consequences of the performance appraisal experience», Personnel Review
- Cappelli P. & Tavis A. (2016), «The performance management revolution» Harvard Business Review, p.58-67
- Cohen L., Manion L., Morrison K. (2008), «Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Colquitt Alan (2017), «Next Generation Performance Management: The Triumph of Science Over Myth and Superstition», Information Age Publishing
- Creswell D., Creswell J. (2019), «Σχεδιασμός Έρευνας: Προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- DeCenzo, Robbins, Verhulst (2015), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Utopia
- Dessler G. (2015), « A framework for Human Resource Management», Εκδόσεις Κριτική
- Drucker Peter (2001), «Το Μάνατζμεντ στην πράξη», Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Goodstein L., Prien E. (2009), «Practical Guide to Job Analysis», Pfeiffer, U.S
- Guest, D.E. (2017) «Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework», Human Resource Management Journal, p. 22-38
- Hoffman N., Boltizar S. (2007), «Performance and development planning: A culture shift perspective», Article
- Islami, X. & Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018) «Using management by objectives as a performance tool for employee satisfaction», Future Business Journal
- Jackman J., Strober M. (2013), « Fear of Feedback? », Harvard Business Review

- Jackson S.E., Schuler R.S (2014), «An Inspirational Framework for Strategic Human Resource Management», The Academy of Management Annals, Article
- Kalyani, M. and Prakashan Sahoo, M. (2011) «Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence», International Journal of Business and Management, p. 280-286
- Latham G.P. & Locke E.A. (2006), «Enhancing the benefits and avoiding the pitfalls of goal setting, Organizational Dynamics», pp 332–40
- Law, D.R. (2007), «Appraising Performance Appraisals: A Critical Look at an External Control Management Technique», International Journal of Reality Therapy, p. 18-25
- Lussier R. & Hendon J. (2013), « Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development, Sage, Los Angeles
- Markoulli, M.P., Lee, Byington, E. & Felps, W.A. (2017) «Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions», Human Resource Management Review, p. 367-396
- Mathis R. L., Jackson J.H. (2014), «Human Resource Management», Cengage Learning
- Mohamad T. (2013) «Add Value to Internal Communication through Human Resources Management», Valahian Journal of Economic Studies, p. 21-30
- Mondy W. (2014), «Human Resource Management» (13<sup>th</sup> edition), Prentice Hall, New Jersey
- Mone E.M. & London M. (2018) «Employee engagement through effective performance management: A practical guide for manager», Routledge, 2<sup>nd</sup> edition
- Moon C. L., Joosung L. (2010), « A Performance Appraisal and Promotion Ranking System based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations», Applied Soft Computing
- Mullins Laurie (2014), «Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδόσεις Utopia
- Murphy K., Cleveland J., Hanscom M. (2018), «Performance Appraisal & Management», SAGE Puplications, USA

- Obeidat, B.Y. (2012) «The Relationship between Human Resource Information System Functions and Human Resource Management Functionalities», Journal of Management Research, Vol. 4, No. 4, p.p. 192-211
- Owen Robert (2001), «Human Resources UK», Journal article, p.52-60
- Rajeswari R. (2017), «Employee performance appraisal- In its changing phase», International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management
- Rao T.V (2016), «Performance Management: toward organizational Excellence», 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks: Sage publications
- Raymond A. Noe (2019), «Human Resource Management: gaining a competitive advantage», New York, McGraw- Hill Education
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Rock, D. & Beth, J. (2015) «Why More and More Companies Are Ditching Performance Ratings», Harvard Business Review
- Sandlund, E. (2011), «The Performance Appraisal Interview – An Arena for the Reinforcement of Norms for Employeeship», Nordic Journal of Working Life Studies
- Schermerhorn Jr., John R. (2018), «Management», U.S, Willey, 14<sup>th</sup> edition
- Shah S. (2017), « Comparative Literature Review of Performance Management in Public Sector and Performance Appraisal practices in Civil Bureaucracy of Various countries», Frontiers of emerging trends in social sciences
- Swanson R.A & Holton E.F (2009), «Foundations of Human Resource Development», San Francisco, Berrett-Koehler
- Taylor Frederick (2007), «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης
- Terpak M. (2008), «Assessment Center: Strategy and Tactics», PennWell Books
- Thomas, J. R., & Nelson, K. N. (2003), «Μέθοδοι έρευνας», Εκδόσεις Πασχαλίδη, Αθήνα
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2017), «Human Resource Management», Broken Hill Publishers
- Tracy G. (2008), «360-degree Performance reviews Offer Valuable perspectives», Financial Executive
- Wayne M.R. & Martocchio J.J. (2017), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Τζιόλα

**Στρατιωτικά Δημοσιεύματα:**

Στρατιωτικός Κανονισμός 20-1, «Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό»,  
1984

ΓΕΣ/7ο ΕΓ: «Διοίκηση και Ηγεσία», Αθήνα 1988

ΓΕΣ/3ο ΕΓ: «Αρχαί και Τέχνη Διοικήσεως»

ΠαΔ 4-30/2001/ΓΕΣ, «Περί του Τρόπου Τηρήσεως των Ατομικών Εγγράφων των  
Μονίμων Αξιωματικών»

**Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία:**

<https://www.e-nomothesia.gr/>

<http://www.army.gr/>

<http://apografi.gov.gr/evaluation>

[www.mod.mil.gr](http://www.mod.mil.gr)

<https://geetha.mil.gr/>

## Παραρτήματα

### Παράρτημα Α: Έκθεση Αξιολόγησης

ΜΟΝΑΔΑ \_\_\_\_\_

1ο ΕΓ/Κ0058/01

#### ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.	Του _____ (ΑΜ _____)				
	Για την περίοδο από _____ μέχρι _____ (ημέρες _____)				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	Στοιχεία	Αξιολογούντος	Γνωματεύοντος		
	Βαθμός-Οπλο-Σώμα	_____	_____		
	Ονοματεπώνυμο	_____	_____		
	ΑΜ	_____	_____		
	Θέση	_____	_____		
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξτέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες	
				Σύνολο	Χρόνος Διαρκείας
α					
β					
γ					
δ					
ε					
στ					
			Σύνολο		
4.	Δοκιμασία σωματικής αγωγής				
	Ύψος	Βάρος	Βαθμολογία Δοκιμασίας Σωματικής Αγωγής		
5.	Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική Βαθμολόγηση)				
51	Γενική σωματική κατάσταση				
52	Εμφάνιση – Παράσταση				



**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

<b>6. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>		
61	<i>Νοημοσύνη και κρίση</i>	
62	<i>Δύναμη έκφρασης (γραφικά και προφορικά)</i>	
63	<i>Αντίληψη της πραγματικότητας</i>	
<b>7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>		
71	<i>Ψυχική δύναμη</i>	
72	<i>Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων</i>	
73	<i>Θάρρος της γνώμης</i>	
74	<i>Πνεύμα συνεργασίας</i>	
75	<i>Πρωτοβουλία</i>	
<b>8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπεριστατωμένη αιτιολογία)</b>		
81	<i>Κύρος</i>	
82	<i>Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους</i>	
83	<i>Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων</i>	
84	<i>Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων</i>	
85	<i>Ενεργητικότητα και δραστηριότητα</i>	
86	<i>Προβλεπτικότητα</i>	
87	<i>Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού</i>	

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

88	<i>Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων</i>	
<b>9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)</b>		
91	<i>Επαγγελματική κατάρτιση</i>	
92	<i>Μεθοδικότητα</i>	
93	<i>Αποδοτικότητα</i>	
94	<i>Ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την οπηρεσία.</i>	
95	<i>Ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου</i>	
96	<i>Εκπαιδευτική ικανότητα</i>	
97	<i>Επιτελική ικανότητα</i>	
98	<i>Στρατιωτικό πνεύμα</i>	
<b>10. Ειδικά Προσόντα</b>		
101	<i>Έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;</i>	

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

102	Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;	
<b>11. Ναυτικά Προσόντα</b> (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ)		
111	Γνώση του θαλασσίου στοιχείου	
112	Εμπειρία στη ναυτική τέχνη	
113	Χειρισμός πλοίου	
114	Αντοχή στη ναυτία	
<b>12. Πτητικά Προσόντα</b> (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ. – Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερόγων και ε/π του ΣΞ και του ΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123)		
121	Πτητική έφεση	
122	Πτητική ικανότητα	
123	Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις	
124	Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων	
125	Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστικωμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π. Δήματος)	
<b>13. Ηθικά Προσόντα</b> (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
131	Ειλικρίνεια, Ευθύτητα, Συνέπεια	
132	Αξιοπρέπεια	
133	Σεμνότητα	

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

134	<i>Ευσυνειδησία</i>	
135	<i>Αίσθημα ευθύνης</i>	
136	<i>Ανάληψη ευθυνών</i>	
137	<i>Εχεμύθεια</i>	
138	<i>Αμεροληψία</i>	
139	<i>Δικαιοσύνη</i>	
140	<i>Πειθαρχικότητα</i>	
<b>14. Γενική Αξιολόγηση Αξιωματικού</b>		
141	<i>Γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό</i>	
142	<i>Επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο</i>	<i>ως Διοικητή;</i>
		<i>ως Επιτελή;</i>
143	<i>Μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάθμων του ποια θέση κατέχει;</i>	
<b>15. Περιγράψτε τυχόν ελαττώματα του αξιολογουμένου τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τα λοιπά ουσιαστικά προσόντα και κυρίως τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα</b>		

<b>16. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση). – Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 § 3 του Π. Δ/γματος (άρθρο 8 § 15 του Ν. 2439/96)</b>	
Ημερομηνία _____ <b>Ο Αξιολογών</b>	
<b>ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ</b>	
<b>5. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>	
52	Εμφάνιση – Παράσταση
<b>6. Διανοητικά προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>	
61	Νοημοσύνη και κρίση
<b>7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b>	
71	Θάρρος της γνώμης
72	Προποβολία
<b>8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατομένη αιτιολογία)</b>	
81	Κύρος

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

<b>9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)</b>	
91	Επαγγελματική κατάρτιση
98	Στρατιωτικό πνεύμα
<b>13. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)</b>	
132	Αξιοπρέπεια
136	Ανάληψη ευθυνών
Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο. – Λοιπά στοιχεία κατά τα άρθρα 7, δεύτερο εδάφιο και 13 Π. Δ/γματος	
Ημερομηνία _____ Ο Γνωμοτεύων	
Γνώση Αξιολογούμενου Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογούμενος	

«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»

---

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ
<p>Ημερομηνία _____ Ο Β' Γνωματεύων</p>
<p>Γνώση Αξιολογούμενου Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογούμενος</p>

«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»

**Παράρτημα Β: Σημείωμα Αξιολόγησης**

ΜΟΝΑΔΑ \_\_\_\_\_

**Σ Η Μ Ε Ι Ω Μ Α Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ**

1.	Του _____ (ΑΜ _____)				
	Για την περίοδο από _____ μέχρι _____ (ημέρες _____)				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	<b>Στοιχεία</b>	<b>Αξιολογούντος</b>		<b>Γνωματεύοντος</b>	
	Βαθμός-Όπλο-Σώμα	_____	_____	_____	_____
	Όνοματεπώνυμο	_____	_____	_____	_____
	ΑΜ	_____	_____	_____	_____
	Θέση	_____	_____	_____	_____
3.	<b>Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος</b>	<b>Από</b>	<b>Μέχρι</b>	<b>Ημέρες</b>	
				<b>Σύνολο</b>	<b>Χρόνος Διακείμης</b>
	α				
	β				
	γ				
	δ				
	ε				
	στ				
	<b>Σύνολο</b>				
4.	<b>Σωματικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση)				
5.	<b>Διανοητικά Προσόντα</b> (Αριθμητική βαθμολόγηση)				
6.	<b>Ηθικά Προσόντα</b> (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)				



**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ»**

---

7.	Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολογηση)	
8.	Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολογηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	
9.	Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολογηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	
10.	Ειδικά Προσόντα (Ιδιαίτερες κλίσεις ή επιδόσεις)	
11.	Ναυτικά Προσόντα	
12.	Πτητικά Προσόντα	
13.	Περιγράψτε τυχόν ελαττώματα του αξιολογουμένου τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τα λοιπά ουσιαστικά προσόντα και ιδιαίτερα τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα.	

14. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση). – Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 § 3 του Π. Δ/γματος (άρθρο 8 § 15 του Ν. 2439/96)	
Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογών	
<b>ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ</b>	
4. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
5. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	
9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	
6. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)	

Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο. – Λοιπά στοιχεία κατά τα άρθρα 7, δεύτερο εδάφιο και 13 Π. Δ/γματος
Ημερομηνία _____ Ο Γνωματεύων
Γνώση Αξιολογούμενου Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογούμενος
<b>ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ</b>
Ημερομηνία _____ Ο Β' Γνωματεύων
Γνώση Αξιολογούμενου Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογούμενος

**Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο μάθημα «Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Τεχνοοικονομικά Συστήματα» του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Σκοπός της είναι η διερεύνηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων. Με τη συμμετοχή σας σε αυτή τη μελέτη, συμβάλλετε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το ανωτέρω.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική, οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Υπεύθυνη φοιτήτρια

Κυριαζικίδη Όλγα

Επιβλέπων Καθηγητής

Ιωάννης Χαλάς

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1. Φύλο

Ανδρας  Γυναίκα

### 2. Ηλικία

Μέχρι 30 ετών  31-40

41-50  51 και άνω

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση

Αγαμος  Έγγαμος/η   
Διαζευγμένος  Χήρος  Άλλο \_\_\_\_\_

### 4. Επίπεδο Σπουδών

Υποχρεωτική Εκπαίδευση  Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση   
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση  Απόφοιτος ΑΕΙ   
Απόφοιτος ΤΕΙ  Μεταπτυχιακό   
Διδακτορικό  Άλλο \_\_\_\_\_

### 5. Οικονομικό Επίπεδο

Μικρότερο από 900  Από 900 έως 1200   
Από 1200 έως 2000  Από 2000 και άνω

### 6. Έτη προϋπηρεσίας

Από 0 έως 10 έτη  Από 11 έως 20 έτη   
Από 21 έως 30 έτη  Από 30 έτη και άνω

### 7. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην Ιεραρχία:

Διευθυντής  Προϊστάμενος Τμήματος   
Υπάλληλος

### 8. Σημειώστε το βαθμό που κατέχετε:

\_\_\_\_\_

### ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

9. Υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην μονάδα που υπηρετείτε;

Ναι  Όχι

9.α) Αν ναι, πόσα άτομα, κατά προσέγγιση, απασχολούνται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Σύνολο

9.β) Αν όχι, ποιος έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Γενικός Διευθυντής  Εξωτερικός σύμβουλος

Άλλος

10. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για την απόδοσή σας;

Ναι  Όχι

11. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγησή σας;

Σε καθημερινή βάση  Κάθε μήνα

Κάθε 6 μήνες  Κάθε έτος

Δε διενεργείται αξιολόγηση  Δε γνωρίζω

12. Από ποιον διενεργείται η αξιολόγησή σας;

Διευθυντή  Άμεσο Προϊστάμενο

Συνεργάτες  Αυτοαξιολόγηση

Εξωτερικούς συμβούλους  Άλλο

**Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα  
έως το πέντε ως εξής:**

**1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4 =Πολύ 5=Απόλυτα**

13. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής που διενεργείται στην υπηρεσία σας;

1 2 3 4 5

14. Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;

1 2 3 4 5

- 15.** Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών;  
1 2 3 4 5
- 16.** Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης επεξεργάζονται και παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση;  
1 2 3 4 5
- 17.** Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια;  
1 2 3 4 5
- 18.** Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά η αξιολόγησή σας;  
1 2 3 4 5
- 19.** Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;  
1 2 3 4 5
- 20.** Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση;  
1 2 3 4 5
- 21.** Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας;  
1 2 3 4 5
- 22.** Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα αναμενόμενα αποτελέσματα για το κάθε στέλεχος (ατομικοί στόχοι);  
1 2 3 4 5
- 23.** Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση Οικονομικού;  
1 2 3 4 5
- 24.** Θεωρείτε ότι οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι;  
1 2 3 4 5
- 25.** Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή και τις παροχές με την απόδοση ενός στελέχους;  
1 2 3 4 5
- 26.** Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει τις προαγωγές με την απόδοση ενός στελέχους;  
1 2 3 4 5
- 27.** Προβλέπονται συνέπειες σε περίπτωση που η αξιολόγησή σας δεν είναι ικανοποιητική;  
1 2 3 4 5
- 28.** Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;  
1 2 3 4 5

- 29.** Ενημερώνεστε για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας,  
1 2 3 4 5
- 30.** Σε τι βαθμό πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα  
αποτελέσματα της αξιολόγησής του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση  
της όλης διαδικασίας;  
1 2 3 4 5
- 31.** Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείστε;  
1 2 3 4 5
- 32.** Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια;  
1 2 3 4 5
- 33.** Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι διαφορετικά αναλόγως το επίπεδο σπουδών και τα  
καθήκοντα του αξιολογούμενου στελέχους;  
1 2 3 4 5
- 34.** Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των  
ικανοτήτων και των δεξιοτήτων σας;  
1 2 3 4 5
- 35.** Θεωρείτε ότι το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης έχουν γίνει αντιληπτά και  
αποδεκτά στα στελέχη του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων;  
1 2 3 4 5
- 36.** Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο και  
ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες των Ενόπλων Δυνάμεων;  
1 2 3 4 5
- 37.** Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης;  
1 2 3 4 5
- 38.** Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των στελεχών είναι σημαντική για την ατομική  
εξέλιξή τους αλλά και για την αποτελεσματική λειτουργία των Οικονομικών  
Μονάδων των Ενόπλων Δυνάμεων;  
1 2 3 4 5
- 39.** Είστε ικανοποιημένος με τον τρόπο εργασίας και την αποτελεσματικότητα των  
συναδέλφων σας;  
1 2 3 4 5
- 40.** Παρακαλώ παραθέστε συνοπτικά ένα σχόλιο αναφορικά με το ισχύον  
σύστημα αξιολόγησης και προτείνετε τρόπους για τη βελτίωσή του.
- 

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

---