



Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών - Εθνικό Μετσόβιο  
Πολυτεχνείο

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στα Τεχνοοικονομικά Συστήματα

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο  
Οικονομικό Σώμα του Στρατού Ξηράς

**Μαντζιάρης Νικόλαος**  
**Επιβλέπων: Χαλάς Ιωάννης**

Αθήνα,  
Ιούνιος 2021

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι επιμέρους λειτουργίες της, αποτελούν για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς το σημαντικότερο εργαλείο για την ορθή και αποδοτική τους λειτουργία. Συνεπώς, και για τις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας και πιο συγκεκριμένα για το Οικονομικό Σώμα, η Διοίκηση της Απόδοσης συμβάλλει στην αποτελεσματική και αποδοτική εργασία των στελεχών τους.

Στην παρούσα εργασία θα μελετήσουμε το σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management) αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο. Στο θεωρητικό ακόμη κομμάτι θα αναπτύξουμε και θα περιγράψουμε τη Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ, Management by objectives – MBO) τόσο στο Δημόσιο, όσο και στις ΕΔ. Στη συνέχεια, θα αναπτύξουμε τον τρόπο της ΔΤΑ στον δημόσιο τομέα και κατά πόσο αυτός είναι ίδιος με τον αντίστοιχο τρόπο των ΕΔ. Θα μελετήσουμε ακόμη τους τρόπους αμοιβών, αξιολόγησης και εκπαίδευσης στον δημόσιο τομέα και συνεπώς και στις ΕΔ. Έπειτα θα περιγράψουμε ορισμένες από τις λειτουργίες της ΔΤΑ και πώς αυτές επιδρούν στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, τις αμοιβές και την απόδοση των στελεχών.

Στο τελευταίο σκέλος της εργασίας έχουμε την περιγραφή της έρευνας οποία έγινε στα πλαίσια του Οικονομικού Σώματος και τα συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα αυτής. Η μέσος όρος των απαντήσεων είναι κάτω του μετρίου για όλες τις μεταβλητές της έρευνάς μας, κάτι που μας οδηγεί στο να συμπεράνουμε την μη ορθή λειτουργία ορισμένων τομέων στο Οικονομικό Σώμα.

Τέλος, παραθέτουμε τις προτάσεις σχετικά με τις ενέργειες που μπορεί να κάνει η ηγεσία του Οικονομικού Σώματος, ώστε η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και οι αμοιβές να επιδράσουν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων.

**Λέξεις κλειδιά:** ΔμΣ (Διοίκηση Μέσω Στόχων), ΔΤΑ (Διοίκηση της Απόδοσης), MBO (Management by objectives), ΕΔ (Ένοπλες Δυνάμεις)

## **Abstract**

Human Resources Management and its individual functions are the most important tools for companies and organizations for their proper and efficient operation. Therefore, for the Armed Forces of our country and more specifically for the Economic Corps, Performance Management contributes to the efficient and effective work of their executives.

In the present thesis, we will study the Performance Management system initially at a theoretical level. In the theoretical part we will develop and describe the Management by Objectives (MBO) in the Hellenic Army. Next, we will develop the system PM in the public sector and whether it is the same as the corresponding way of HA. We will also study the ways of remuneration, evaluation and training in the public sector and therefore in the HA. Then we will describe some of the functions of the PM and how they affect the Economic Corp of the HA. Specifically, we will deal with the evaluation, training, remuneration and performance of executives.

In the last part of the thesis, we have the description of the research which was done in the framework of the Economic Corp and the conclusions regarding its results. The average of the answers is below average for all the variables of our research, which leads us to conclude the incorrect operation of certain sectors in the Economic Corporation.

Finally, we present the proposals regarding the actions that can be taken by the leadership of the Economic Chamber, so that the evaluation, the training and the remuneration have a positive effect on the performance of the employees.

**Keywords:** PM (performance management), HA (Hellenic Army)

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Abstract	2
Περιεχόμενα	3
Εισαγωγή της εργασίας	7

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	11
1.2 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ	12
1.3 Σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τη ΔΑΔ και σημασία της ΔΑΔ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς	15
1.4 Στόχοι της ΔΑΔ	16

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

2.1 Ιστορικά στοιχεία	17
2.2 Ορισμός της Διοίκησης της απόδοσης	19
2.3 Σκοποί της ΔΤΑ	24
2.4 Χαρακτηριστικά της ΔΤΑ	25
2.5 Λόγοι εφαρμογής της ΔΤΑ	25
2.6 Οφέλη και αρνητικές συνέπειες από την εφαρμογή της ΔΤΑ	27
2.6.1 Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης	27
2.6.2 Αρνητικές συνέπειες της ΔΤΑ	28
2.7 Η μέτρηση της απόδοσης	31
2.7.1 Outputs (εκροές) and outcomes	30
2.7.2 Ταξινόμηση των outputs και outcomes	31
2.7.3 Εισροές (Inputs) – Ικανότητα και υπεράσπιση βασικών αξιών	32
2.7.4 Η προσέγγιση για μέτρηση σε οργανωτικό επίπεδο	32

2.8 Βασικοί Δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators)	34
2.9 Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης	36
2.9.1 Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης	36
2.9.2 Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης	37
2.9.3 Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα	40
2.9.3.1 Οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση	42
2.9.3.2 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση	45

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ**

3.1 Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives)	48
3.2 Η νομοθεσία που εφαρμόζει η ΔμΣ	55
3.2.1 Ο Ν.3230/2004	55
3.2.2 Εφαρμοστικές εγκύκλιοι για το Ν.3230/2004	57
3.7 Πλεονεκτήματα της ΔμΣ	58
3.8 Μειονεκτήματα της ΔμΣ	59

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΩΜΑ ΤΩΝ ΕΔ**

4.1 Ιστορική αναδρομή του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ	60
4.2 Το όραμα του Οικονομικού Σώματος	62
4.3 Η αποστολή του Οικονομικού Σώματος	62
4.3.1 Δημοσιονομική αποστολή	63
4.3.2 Ελεγκτική αποστολή	63
4.3.3 Χρηματοοικονομική αποστολή	64
4.3.4 Συμβουλευτική αποστολή	64
4.3.5 Κοστολογική αποστολή	64
4.3.6 Εποπτική αποστολή	64
4.3.7 Μελετητική αποστολή	65

4.3.8 Οικονομικός ελιγμός	65
4.4 Στόχοι του Οικονομικού Σώματος	66
4.5 Αναγκαιότητα ύπαρξης της ΔΤΑ στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ	68

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΩΜΑ ΤΩΝ ΕΔ**

5.1 Εφαρμογή της ΔμΣ στις ΕΔ	71
5.2 Οι αμοιβές των στελεχών του Οικονομικού Σώματος	72
5.2.1 Μισθοδοσία στελεχών	72
5.2.2 Ηθικές αμοιβές	73
5.3 Η διαδικασία της στοχοθεσίας	74
5.4 Εφαρμογή της ΔμΣ στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ	76
5.4.1 Ακαδημαϊκή εκπαίδευση	77
5.4.2 Εκπαίδευση των στελεχών	77
5.5 Αξιολόγηση της απόδοσης στις ΕΔ	80
5.5.1 Υπεύθυνοι της αξιολόγησης	80
5.5.2 Χρονική περίοδος της αξιολόγησης	81
5.5.3 Μέθοδος της αξιολόγησης	82
5.5.4 Αξιολογούμενα προσόντα	83
5.5.4.1 Σωματικά προσόντα	83
5.5.4.2 Διανοητικά προσόντα	83
5.5.4.3 Ψυχικά προσόντα	84
5.5.4.4 Διοικητικά προσόντα	85
5.5.4.5 Επαγγελματικά προσόντα	85
5.5.4.6 Ειδικά προσόντα	86
5.5.4.7 Ηθικά προσόντα	86
5.5 Ανατροφοδότηση (feedback) για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	87
5.6 Κριτική Συστήματος Αξιολόγησης	88
5.6.1 Περιεχόμενο της έκθεσης	88

5.6.2 Σφάλματα αξιολόγησης	89
5.6.3 Ο Διοικητής ως αξιολογών	89
5.6.4 Σχέση οράματος – αποστολής με την αξιολόγηση	90

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΎΨΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

6.1 Σκοπός της έρευνας	92
6.2 Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου	92
6.3 Δείγμα της έρευνας και η συλλογή των δεδομένων	93
6.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου και διαδικασίας έρευνας	94
6.4.1 Δημογραφικά στοιχεία	95
6.4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	99
6.4.2.1 Εκπαίδευση	99
6.4.2.2 Αξιολόγηση	103
6.4.2.3 Αμοιβές & Παροχές	109
6.4.2.4 Απόδοση	111
6.4.3 Συγκριτική στατιστική ανάλυση	116
6.4.3.1 Συσχέτιση απόδοσης – αμοιβών & παροχών	117
6.4.3.2 Συσχέτιση εκπαίδευσης – απόδοσης	118
6.4.3.3 Συσχέτιση απόδοσης – αξιολόγησης	119
6.4.4 Παλινδρόμηση με τρεις μεταβλητές (Αξιολόγηση, Αμοιβές και Εκπαίδευση)	120

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

7.1 Συμπεράσματα	122
7.2 Προτάσεις	125

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

127

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

133

## Εισαγωγή της εργασίας

Η Διοίκηση της Απόδοσης Ανθρωπίνου Δυναμικού και οι επιμέρους λειτουργίες της, που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη στοχοθεσία και τα συστήματα αμοιβών και παροχών των εργαζομένων, αποτελεί για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους δημόσιους φορείς ένα από τα βασικότερα κομμάτια της λειτουργίας τους. Γι' αυτό το λόγο οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών-φορέων και πιο συγκεκριμένα οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στη Διοίκηση Απόδοσης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Σύμφωνα και με το όραμα του αρχηγού του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας, «ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κύριο και πιο σημαντικό πυλώνα ώστε να αποτραπεί ή/και να αντιμετωπισθεί, εάν απαιτηθεί, κάθε προσπάθεια αμφισβήτησης της εδαφικής ακεραιότητας και των κυριαρχικών δικαιωμάτων της χώρας».

Η κεντρική ιδέα της εργασίας είναι να εξεταστούν αναλυτικά οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης της Απόδοσης των εργαζομένων στελεχών στις Ένοπλες Δυνάμεις και πιο συγκεκριμένα στο Οικονομικό Σώμα αυτών. Βασικός στόχος είναι η διεξοδική ανάλυση και αξιολόγηση των συστημάτων στόχευσης, αξιολόγησης, αμοιβών και εκπαίδευσης των εργαζομένων, καθώς και η επισήμανση της συμβολής των συστημάτων αυτών στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Αρχικά, θα εισάγουμε την έννοια της Διοίκησης της Απόδοσης και μέσα από διάφορα ιστορικά στοιχεία θα καταλήξουμε στην αναγκαιότητα ύπαρξής της στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Θα ορίσουμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης Διοίκησης της Απόδοσης και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής της στο σύγχρονο περιβάλλον. Θα αναλύσουμε σε θεωρητικό πλαίσιο τη Διοίκηση διαμέσου Αντικειμενικών Σκοπών (Management by objectives – MBO) και θα δούμε σε τι ποσοστό εφαρμόζονται αυτοί οι τρόποι διοίκησης στον δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στις Ένοπλες Δυνάμεις.



Θα αναλύσουμε και θα περιγράψουμε το περιβάλλον, τη διάρθρωση, το όραμα, τους στόχους και τους σκοπούς του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ. Μέσα από τις εργασιακές σχέσεις, τα καθήκοντα, τις θέσεις εργασίας των στελεχών και τη νομοθεσία που διέπει το Σώμα θα αναλύσουμε και θα περιγράψουμε εκτενώς τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το Οικονομικό Σώμα στους κόλπους του. Θα καταλήξουμε ακόμη στην αναγκαιότητα της εφαρμογής ενός συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης που θα έχει ως σκοπό την επίλυση των προβλημάτων και την αποτελεσματικότερη Διοίκηση των στελεχών.

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της θεωρητικής ανάλυσης, επιδιώκεται αρχικά να επιδείξουμε την αναγκαιότητα ύπαρξης και εφαρμογής στόχων από έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα από το Οικονομικό Σώμα των ΕΔ στην δική μας περίπτωση. Θα διερευνήσουμε τους στόχους τους οποίους θέτουν τα ανώτερα στελέχη του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ και πώς αυτοί οι στόχοι, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των στελεχών, επιτυγχάνονται ή όχι.

Έπειτα, σε θεωρητικό επίπεδο θα εξετάσουμε την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και της επιλογής των κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Βασικός σκοπός είναι μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη των στελεχών είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των οικονομικών αναγκών των ΕΔ και κυρίως η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης καθώς και η ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών-συνεργατών των ΕΔ. Θα μελετήσουμε το ποσοστό στο οποίο η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο εξέλιξης και εκπλήρωσης των στόχων του Σώματος.

Στη συνέχεια , αναλύεται ο ρόλος ενός δίκαιου, αντικειμενικού και αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ, με σκοπό την αύξηση της υποκίνησής τους για επίτευξη της μέγιστης δυνατής απόδοσης, μέσω της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, της παροχής αμοιβών, αλλά και της ικανοποίησής τους από την εργασία τους. Θα επιδιώξουμε να προσδιορίσουμε την σημασία ενός

συστήματος αξιολόγησης που υποκινεί τους εργαζομένους και δημιουργεί κλίμα το οποίο ενθαρρύνει τα στελέχη και αυξάνει την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους.

Σε ότι αφορά το εμπειρικό μέρος της διατριβής και την περίπτωση του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ, θα εξετάσουμε διεξοδικά τα συστήματα εκπαίδευσης, αξιολόγησης και στοχοθεσίας που χρησιμοποιούνται στον κλάδο. Η έρευνα ολοκληρώνεται με την ανάλυση του σχετικού ερωτηματολογίου που απαντήθηκε αποκλειστικά και μόνο από στελέχη του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξαχθούν χρήσιμα και ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Αποτελεί ακόμη τρόπο μέσα από τον οποίο θα διακρίνουμε τους τομείς όπου οι μέθοδοι διοίκησης των ΕΔ υπερτερούν ή υστερούν και θα προσπαθήσουμε να προτείνουμε τρόπους βελτίωσης των εφαρμογών της Διοίκησης της Απόδοσης.

Στόχοι του ερωτηματολογίου είναι να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με το ποσοστό στο οποίο τα στελέχη των ΕΔ θεωρούν την εκπαίδευση, τις αμοιβές και την αξιολόγηση σημαντικά εργαλεία που προσφέρουν στην απόδοσή τους, Κατά πόσο αυτά αποτελούν μέσο υποκίνησης για εργασιακή διάθεση και αποτελεσματικότητα. Ακόμη, με τη βοήθεια εφαρμογής θα επιδιώξουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με την συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τις αμοιβές σε σχέση με την απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (human resource management, HRM) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία μίας επιχείρησης που σχετίζεται με τη διαχείριση, την εποπτεία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Κατά τους Jackson S. και Schuler R. (2003) οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης ή οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Ο Storey A. (2002) με τη σειρά του, θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό «ως ένα σύνολο ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».

Ο Dessler G. (2011) ορίζει τη ΔΑΔ ως «τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβών των υπαλλήλων, καθώς και τον έλεγχο των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και ασφάλειάς τους και των σχέσεων εμπιστοσύνης».

Τέλος, κατά τους Wayne Mondy και Joseph Martocchio (2018), η ΔΑΔ είναι «η χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων». Ακόμη, αναφέρουν πως «όλα τα διοικητικά στελέχη πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους άλλους. Επομένως, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα θέμα που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως επιπέδου.

## 1.2 Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ

Τις κύριες λειτουργίες της ΔΑΔ αποτελούν (Ulrik Hvidman – Silmon Calmar Andersen 2014):

- Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας
- Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού
- Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού
- Η διοίκηση της απόδοσης (Performance management) που περιλαμβάνει:
  - a. Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων
  - b. Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
  - c. Τα συστήματα αμοιβών και παροχών

Αναλυτικότερα:

- 1) Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, από τις οποίες προκύπτουν τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις κάθε θέσης, που συντελούν στον ακριβέστερο προσδιορισμό των προσόντων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων που προορίζονται για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αφού πρώτα διερευνηθούν οι εξωτερικές συνθήκες της αγοράς εργασίας.
- 2) Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού, που βασίζεται στην ορθότητα της προηγούμενης λειτουργίας, εντοπίζει και προσδιορίζει τις ανάγκες που θα έχει μελλοντικά η επιχείρηση σε προσωπικό και δημιουργεί ένα πλάνο για τον τρόπο που αυτές θα καλυφθούν, ώστε, με δεδομένο το ήδη υπάρχων προσωπικό και τις ανάγκες που καλύπτει, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητές του, καθώς και την πιθανότητα αποχώρησης, να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης.
- 3) Η στελέχωση του προσωπικού, που περιλαμβάνει την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, ερευνά και εντοπίζει ικανό αριθμό ατόμων, προς εργασία, είτε εξωτερικούς, δηλαδή νέους υπαλλήλους, είτε εκ των έσω, που πληρούν τις προϋποθέσεις που απαιτεί η εκάστοτε θέση, ενώ παράλληλα δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ομαλή και επιτυχή προσέλκυσή τους. Η επιλογή του

προσωπικού από την άλλη, αποτελεί μία από τις βασικότερες διαδικασίες μιας επιχείρησης, καθώς η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την εκάστοτε θέση κρίνεται απαραίτητη για την πορεία της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, η επιλογή προσωπικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνεται με μεγάλη αυστηρότητα, μεθοδικότητα και αντικειμενικότητα, από κατάλληλα εκπαιδευμένα και επαρκώς καταρτισμένα στελέχη που χρησιμοποιούν τις καταλληλότερες μεθόδους, οι οποίες είναι:

- ✓ Ειδικά διαμορφωμένες αιτήσεις πρόσληψης
- ✓ Συστάσεις προηγούμενων εργοδοτών
- ✓ Συνέντευξη από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα και με τη χρήση κατάλληλων ερωτήσεων ανάλογα με το είδος της θέσης και το βιογραφικό του υποψηφίου
- ✓ Τεστ επιλογής προσωπικού, συνήθως όταν η θέση απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων
- ✓ Βιογραφικά σημειώματα, που αποτελούν ίσως το σημαντικότερο εργαλείο ενός εργοδότη για τη λήψη της απόφασης της επιλογής ενός υποψηφίου
- ✓ Ιατρικές εξετάσεις κλπ
- ✓ Σωματομετρικές εξετάσεις και προσόντα κλπ
- ✓ Εξετάσεις πνευματικής διαύγειας και ψυχολογικής σταθερότητας των υποψηφίων

Λόγω της διαφοράς αξιοπιστίας κάθε μεθόδου επιλογής προσωπικού, ιδανική θα ήταν η χρήση όσο το δυνατόν περισσότερων μεθόδων.

Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής προσωπικού πρέπει να ληφθεί μια τελική απόφαση από τους υπεύθυνους, αφού συγκεντρωθούν και μελετηθούν οι φάκελοι όλων των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς τις διαδικασίες που αναφέραμε παραπάνω. Και φυσικά με την προϋπόθεση ότι ο υποψήφιος θα αποδεχθεί τελικά την θέση, καθώς και από την πλευρά του υποψηφίου γίνεται επιλογή, με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως ο μισθός, η ασφάλεια, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, οι λοιπές παροχές, οι συνθήκες υγιεινής και

ασφάλειας της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι δυνατότητες ανέλιξης, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης, το εργασιακό περιβάλλον, καθώς διάφοροι άλλοι υποκειμενικοί παράγοντες.

- 4) Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, που αποτελεί ίσως τη βασικότερη λειτουργία της ΔτΑ, καθώς οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα προσόντα των ανθρώπων που απαρτίζουν το προσωπικό μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζουν την ίδια την επιχείρηση και καθορίζουν την πορεία της. Γι' αυτό το λόγο επιβάλλεται να επενδύονται μεγάλα κεφάλαια στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, κυρίως όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να διευρύνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων της, ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στα υφιστάμενα καθήκοντα τους ή να είναι σε θέση να αναλάβουν και νέα καθήκοντα με γνώμονα πάντα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Γι' αυτό και ένα πολύ σημαντικό στάδιο της όλης διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε εργαζομένου.
- 5) Η αξιολόγηση των εργαζομένων, που στοχεύει στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης προκειμένου να εξελιχτεί ή όχι ο κάθε εργαζόμενος, να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες, να εντοπιστούν οι εργασιακές δυσκολίες ή να αναδειχθούν τα ταλέντα και οι κλίσεις τους, να αντιστοιχηθεί η αμοιβή με την απόδοση, να γίνει ανατροφοδότηση (feedback) του κάθε εργαζομένου, ώστε να έχει επίγνωση της επίδοσής του ώστε να τη βελτιώσει μελλοντικά και τέλος, να βελτιωθεί από την επιχείρηση το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων.
- 6) Τα συστήματα αμοιβών και παροχών για την επιχείρηση έναν τρόπο ανταπόδοσης προς τον εργαζόμενο, ως αναγνώριση της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων.
- 7) Ουσιαστικά, αποτελούν ένα κίνητρο για την προσέλκυση υποψηφίων από τη μία, αλλά κι ένα κίνητρο για τους εργαζομένους από την άλλη, προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους, αλλά και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους, καθώς αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος των αμοιβών και το είδος και την ποσότητα των παροχών. Κατά

συνέπεια, ένας εργαζόμενος για να αυξήσει την απόδοσή του πρέπει να αυξήσει και την ικανοποίηση από την εργασία του. Παράλληλα, οι αμοιβές και οι παροχές αποτελούν για την επιχείρηση, εκτός από δαπάνη, και ένα μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της. Βασική προϋπόθεση για όλα τα προαναφερθέντα είναι η ύπαρξη ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και παροχών, κάτι που διασφαλίζει και εγγυάται ως ένα βαθμό υγιείς εργασιακές σχέσεις, καθώς γίνεται συνεχώς σύγκριση της προσπάθειας σε σχέση με την επίδοση και τελικά με την ανταμοιβή, δίνοντας πάντα έμφαση στη μοναδικότητα του κάθε εργαζομένου.

### 1.3 Σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τη ΔΑΔ και σημασία της ΔΑΔ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως το βασικότερο εργαλείο επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης στη σημερινή επιχειρηματική κοινότητα. Ζωτικής σημασίας λοιπόν, για το μέλλον της εκάστοτε επιχείρησης κρίνεται η αναζήτηση και επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την οποιαδήποτε θέση. Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητη εμβάθυνση και η πιο εξειδικευμένη γνώση σχετικά με τη ΔΑΔ.

Οι θεαματικές αλλαγές που επήλθαν στην αγορά εργασίας, καθώς και οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν και επιβλήθηκαν στις επιχειρήσεις, εξαιτίας της αλματώδους τεχνολογικής εξέλιξης των τελευταίων χρόνων, της τάσης της διεθνοποίησης, αλλά και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, κατέστησαν αναγκαία την εγκαθίδρυση μιας διαφοροποίησης της επιχειρησιακής στρατηγικής και του τρόπου οργάνωσης μιας επιχείρησης. «Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά πλέον εξέχουσα θέση μέσα στην επιχείρηση, ενώ η αποτελεσματική ΔΑΔ μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». (European Management Journal 2011)

Απαιτείται λοιπόν εξειδικευμένη γνώση και οργάνωση για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν δικαιώματα, απαιτήσεις και ανάγκες

που πρέπει να ικανοποιηθούν από την εργοδοσία, ώστε να πετύχει η επιχείρηση θετικά αποτελέσματα και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, δύο βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να περιλαμβάνει η σύγχρονη ΔΑΔ είναι η ευελιξία σε όλους τους τομείς, η βελτίωση της ποιότητας, η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και η διαβίωση μάθηση.

Συμπερασματικά, η σημασία της ΔΑΔ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι εμφανής, λόγω της ιδιαίτερης έμφασης που δίνεται σήμερα στον ανθρώπινο παράγοντα, στον οποίο οι επιχειρήσεις επενδύουν σε μεγάλο βαθμό, προκειμένου να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, ικανοποιώντας όμως παράλληλα και τις ανάγκες και απαιτήσεις των εργαζομένων της, ο συνδυασμός των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της και την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος οι επιχειρήσεις επενδύουν κατά βάση στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσω του οποίου επιδιώκεται να επωφεληθεί ο ίδιος ο εργαζόμενος, η επιχείρηση και κατ' επέκταση η κοινωνία. Οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να το πετύχουν, αποτελούν ουσιαστικά τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ.

## 1.4 Στόχοι της ΔΑΔ

Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την κάθε επιχείρηση η ΔΑΔ θέτει κάποιους στόχους. Αυτοί είναι:

1. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της αποτελεσματικής προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβής του προσωπικού, ώστε να επιτευχθεί συγκριτικό πλεονέκτημα.
2. Η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας, που πρέπει να εξαρτώνται άμεσα από το σύστημα προσλήψεων και την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού.
3. Η εφαρμογή της νομοθεσίας και των κοινωνικών υποχρεώσεων, που θεωρούνται απαραίτητα προκειμένου να προστατευτούν τα δικαιώματα των εργαζομένων και να



ικανοποιηθούν οι διεκδικήσεις και οι ανάγκες τους, ενώ η μη συμμόρφωση στους κανόνες αυτούς συνεπάγεται υψηλά πρόστιμα και δυσφήμιση της επιχείρησης.

4. Η ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, μέσω της δημιουργίας εκείνων των συνθηκών που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση από τη μία και μέσω της εκπαίδευσής τους από την άλλη, ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο των εργαζομένων και κατά συνέπεια η παραγωγικότητά τους, με παράλληλη διατήρηση της «απασχολισιμότητάς» τους, πράγμα που ενισχύει τη θέση και τα προσόντα των εργαζομένων, καθώς και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
5. Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού σε ότι αφορά τις γνώσεις και ικανότητές του (λειτουργική ευελιξία), τα ωράριά του, την αμοιβή του και γενικότερα τους όρους εργασίας, πάντα στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος και οι σχετικές συμβάσεις εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

#### 2.1 Ιστορικά στοιχεία

Η Διοίκηση της Απόδοσης για πρώτη φορά εμφανίζεται τον 6<sup>ο</sup> αι π.Χ. στο ομώνυμο βιβλίο του στρατηγού Sun Tzu, κάνοντας αναφορά σε μη επιχειρηματική διαχείριση της απόδοσης. Σύμφωνα με το συγγραφέα για να πετύχεις στον πόλεμο, πρέπει να έχεις πλήρη γνώση στις δικές σου δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και πλήρη γνώση στις αντίστοιχες δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού. Έλλειψη μιας εκ των δύο γνώσεων μπορεί να οδηγήσει σε ήττα. Μία συγκεκριμένη σχολή σκέψης εφιστά παραλληλισμούς μεταξύ των προκλήσεων που εντοπίζονται στις επιχειρήσεις και αυτών που εντοπίζονται στον πόλεμο, και συγκεκριμένα:

- Συλλογή δεδομένων – τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον.
- Αναλυτικά πρότυπα και νόημα στα δεδομένα (ανάλυση).
- Ανταπόκριση στις σχετικές πληροφορίες.

Πριν από την έναρξη της Εποχής της Πληροφορίας (information age) οι αποφάσεις σε οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση παίρνονταν κυρίως με τη διαίσθηση, καθώς η συλλογή και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων έμοιαζε σχεδόν αδύνατη.

Σύμφωνα με τον Koontz(1971) το πρώτο ιστορικό παράδειγμα διοίκησης της απόδοσης το συναντάμε στην περίοδο της δυναστείας Wei(221-65 μ.Χ.), όταν ο αυτοκράτορας χρησιμοποίησε έναν εκτιμητή της αυτοκρατορίας, του οποίου το έργο ήταν να αξιολογήσει την απόδοση της οικογένειας.

Τον 16<sup>ο</sup> αιώνα ο Ignatius Loyola καθιέρωσε ένα σύστημα για την επίσημη αξιολόγηση των μελών της Κοινωνίας των Ιησουιτών.

Μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, άρχισε στις επιχειρήσεις η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά την δοκιμή της στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ του 1920 και του 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν με την αξία του εργαζομένου (Merit Rating) που δεν ήταν στην ουσία παρά μία αξιολόγηση που κράτησε μέχρι το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες αλλά και για τα στελέχη.

Η έλλειψη υποδομής και οι υπερσύγχρονες ικανότητες των Η/Υ καθιστούσαν αδύνατη την ανάλυση οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχείρησης μέχρι το 1989 όπου ο Howard Dresner, αναλυτής ερευνών της Gartner, διέδωσε τον όρο «Business intelligence» σαν ένα όρο ομπρέλα για να περιγράψει ένα σύνολο εννοιών και μεθόδων ώστε να βελτιώσει την επιχειρηματική λήψη αποφάσεων χρησιμοποιώντας έγκυρα συστήματα υποστήριξης.

Η Διοίκηση Απόδοσης βασίζεται σε θεμέλια της ΒΙ, αλλά τα συγκεράζεται με τον κύκλο του προγραμματισμού και ελέγχου της επιχείρησης – με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τις ενοποιημένες και μοντελοποιημένες δυνατότητες.

Η αύξηση των προτύπων, της αυτοματοποίησης και οι νέες τεχνολογίες βοήθησαν στην συλλογή τεραστίων ποσοτήτων συλλογής δεδομένων. Τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων (Data warehouse) δημιούργησαν αποθήκες για την αποθήκευση αυτών των

δεδομένων. Βελτιωμένα ETL (Extract, transform, load) και Enterprise Application Integration Tools αύξησαν την ταχύτητα λήψης δεδομένων. Οι τεχνολογίες OLAP (Online αναλυτική επεξεργασία, μερικές φορές απλά ονομάζεται «analytics» (με βάση την διαστατική ανάλυση και τη λεγόμενη «hypercube» ή «κύβου») επέτρεψαν την ταχύτερη παραγωγή νέων εκθέσεων που αναλύουν τα δεδομένα.

Από το 2010, η business intelligence έχει γίνει η τέχνη του κοσκινίσματος μεγάλου όγκου δεδομένων εξάγοντας χρήσιμες πληροφορίες και μετατρέποντας τις συγκεκριμένες πληροφορίες σε ενεργή γνώση. Αυτή η γνώση είναι που προσφέρει σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό τις κατάλληλες πληροφορίες και αναλύσεις ώστε να εφαρμοστεί σωστά η Διοίκηση της Απόδοσης.

## 2.2 Ορισμός Διοίκησης της Απόδοσης

Σύμφωνα με τους R. Wayne Mondy και Joseph J. Martocchio (2005), η Διαχείριση της Απόδοσης (performance management) αποτελεί μια διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εταιρικές διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων, των τμημάτων και τελικά του οργανισμού συνολικά. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη της οργανωσιακής στρατηγικής που περιλαμβάνει τη μέτρηση και τη βελτίωση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η ΔΤΑ περιλαμβάνει στόχους βάσει κινήτρων και τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης, έτσι ώστε η σχέση να μπορεί να κατανεμηθεί με σαφήνεια και να γίνει γνωστή. Σε γενικές γραμμές υπάρχει πολύ στενή σχέση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης. Η έλλειψη κινήτρων δεν οδηγεί στη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Michael Armstrong (2004), Διοίκηση της απόδοσης είναι μία συστηματική διαδικασία για την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, με την ανάπτυξη της επίδοσης των ατόμων και των ομάδων. Είναι δηλαδή ένα μέσο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων με την κατανόηση και την διαχείριση της απόδοσης μέσα σε ένα

συμφωνημένο πλαίσιο προγραμματισμένων στόχων, προτύπων και απαιτήσεων επάρκειας-ικανοτήτων. Υπάρχουν διαδικασίες για την θέσπιση κοινής αντίληψης σχετικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί, και για την ανάπτυξη των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που να αυξάνει την πιθανότητα, πώς θα πρέπει να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Ανήκει και καθοδηγείται από το line management(=διαχείριση δραστηριοτήτων της πρώτης γραμμής που συμβάλει στην παραγωγή ενός 4 οργανισμού).

Σαν λειτουργική διαδικασία, διοίκηση της απόδοσης ορίζετε το σύστημα μέσω του οποίου οι οργανισμοί θέτουν εργασιακούς στόχους, καθορίζουν πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης, την ανάθεση και αξιολόγηση του έργου, παρέχουν πληροφόρηση για την απόδοση, τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και την ανάπτυξη και διανομή αμοιβών(Briscoe and Claus, 2000).

Πιο αναλυτικά διοίκηση της απόδοσης θα μπορούσαμε να πούμε πώς είναι η συστηματική εκτίμηση-αξιολόγηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη. Κανονικά αυτή η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός με την σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερο του. Δηλαδή μέσα σε ένα οργανισμό ο καθένας που αξιολογεί άλλους, αξιολογείται και αυτός από τον ανώτερό του. Με αυτήν την διαδικασία αξιολόγησης, ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει κάθε χρόνο τους στόχους που ανατίθενται για το βαθμό αξιολόγησης των οποίων βαθμολογείται . Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάσει των προτύπων απόδοσης που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, αλλά και βάσει κάποιων κριτηρίων όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη κλπ.

Οι αξιολογήσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές για κάθε τύπου επιχείρηση ή οργανισμό επειδή βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αποφασίζει ποιοι εργαζόμενοι θα προαχθούν, ποιοι θα πάρουν αύξηση, ποιοι θα εξελιχθούν και ποιοι ενδεχομένως θα πρέπει να απολυθούν και να αντικατασταθούν από άλλους πιο αποδοτικούς εργαζομένους.

Εδώ σε αυτό το σημείο καλό είναι να τονιστεί ότι όταν μιλάμε για αξιολόγηση δεν εννοούμε το ότι ο εργαζόμενος θα κρίνεται ως προσωπικότητα και ως χαρακτήρας. Η αξιολόγηση αυτό που έχει ως καθήκον είναι να μετρήσει και να αξιολογήσει την απόδοση έργου όλων όσων εργάζονται στον οργανισμό. Με λίγα λόγια το δικαίωμα μιας ιεραρχικής διεύθυνσης του έργου το οποίο απαιτείται από έναν προϊστάμενο δεν του δίνει με κανένα τρόπο το δικαίωμα να αισθάνεται σαν άνθρωπος και να θεωρεί τον υφιστάμενο του σαν κοινωνική ύπαρξη. (M Buckingham, A Goodall, 2015)

Άλλος ορισμός της Διοίκησης της Απόδοσης είναι ο συνδυασμός τυπικών και άτυπων μεθόδων και πρακτικών, οι οποίες εφαρμόζονται προκειμένου να προκαλέσουν και να ωθήσουν τους εργαζόμενους στο να εστιάσουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες, εργασίες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα επιφέρουν στην επιχείρηση ορατά, άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα.

Όπως πολύ σωστά επισημαίνουν οι Milkva M., Vanova J. Και Szabo P (2017). Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί τη βάση για τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού. Εάν ο οργανισμός επιδιώκει να διαχειριστεί επιτυχώς την απόδοση των εργαζομένων, πρέπει να τους ενημερώνει με σαφήνεια για το τι περιμένει από αυτούς (θέση συγκεκριμένων στόχων), να δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες εργασίας και να επαναπληροφορεί τους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα της προηγούμενης εργασίας τους, ώστε να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξής τους.

Κατά τον Yong Y. (2001) ένα σύστημα ΔΤΑ βοηθάει έναν οργανισμό να καθορίσει και να επικοινωνήσει πρότυπα απόδοσης και να εντοπίσει βασικά πλεονεκτήματα. Διευκολύνει την βελτιστοποίηση των επιδόσεων στο χώρο εργασίας, επιδεικνύοντας στον εργαζόμενο την σύνδεση των επιδόσεών του και της ατομικής επίτευξης στόχων στη βελτιστοποίηση του οργανισμού. Του δείχνει έτσι ότι η ατομική του προσπάθεια έχει άμεση συμβολή στη βελτίωση του οργανισμού.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να δώσουμε τον δικό μας ορισμό για την ΔΤΑ. Η ΔΤΑ είναι αυτή που περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, την αξιολόγηση της

απόδοσης, τη διαχείριση των ανταμοιβών, τον καθορισμό των στόχων, των στρατηγικών θέσης κινήτρων και τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας τα οποία έχουν ως στόχο να εξασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι εργάζονται μαζί με τον βέλτιστο τρόπο κάτω από τις κατάλληλες οδηγίες και κατευθύνσεις ενός διοικητικού στελέχους, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά από τον οργανισμό αποτελέσματα.

Αξίζει να σημειωθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ της αξιολόγησης και της διοίκησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τον παραδοσιακό της ρόλο, η αξιολόγηση χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» βάσει της απόδοσης που παρουσίασε ο εργαζόμενος στο παρελθόν. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι μια σειρά κριτηρίων και στη συνέχεια έπεται η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Η παραπάνω πρακτική έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα. Δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και τη υποτιμούν.

Αντίθετα, η διοίκηση της απόδοσης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό και δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δε λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Η αξιολόγηση αποτελεί επιμέρους δραστηριότητα της διοίκησης της απόδοσης και έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση, τη μάθηση και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις.

Η Διοίκηση της Απόδοσης αφορά στα εξής:

- **Επιχειρησιακή επιτυχία:** Το σημείο αυτό αφορά τη διάδοση του οράματος της επιτυχίας στους εργαζομένους μιας επιχείρησης και τη σύνδεσή τους με τις καθημερινές τους εργασίες, ώστε αυτές να έχουν νόημα. Η διαδικασία αυτή αφορά το πώς επικοινωνούμε με σαφήνεια στους ανθρώπους της επιχείρησης, τι εννοούμε με τον όρο επιχειρησιακή επιτυχία στο συγκεκριμένο οργανισμό και πώς αυτό μπορεί να τους επηρεάσει. Επίσης, εδώ δημιουργείται και η πρόκληση για τα στελέχη ώστε να

θέσουν σαφείς στόχους, μετρήσιμους και ικανούς να προσφέρουν κίνητρα σε όσους εργαστούν προς την επίτευξή τους.

- **Ευθυγράμμιση:** Η ευθυγράμμιση έχει να κάνει με το συντονισμό και τη σύμπνοια των επιχειρησιακών σχεδίων με τις καθημερινές εργασίες και τη συμβολή του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή, οφείλουν να δημιουργήσουν έναν «διάλογο απόδοσης» με τους ανθρώπους τους.
- **Εστίαση:** Οι ασκούντες τη Διοίκηση Απόδοσης, οφείλουν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εστιάσουν όλες τις ενέργειες και τις δράσεις τους στα πραγματικά κρίσιμα σημεία, που θα οδηγήσουν στην επιχειρηματική επιτυχία και να μην αποκλίνουν την προσοχή τους από αυτά. Εδώ θα πρέπει να εξευρεθούν τρόποι να δοθεί η δέουσα προσοχή και προτεραιότητα στους τομείς που έχουν πραγματική και ωφέλιμη αξία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.
- **Επιτεύγματα:** Η Διοίκηση της Απόδοσης οφείλει να ορίσει, να προγραμματίσει και τελικά να πετύχει την παραγωγή των σωστών και επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- **Ικανότητες:** Η Διοίκηση της Απόδοσης έχει τέλος να κάνει με την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και επαγγελματικών συμπεριφορών των εργαζομένων, προκειμένου να φτάσουν στην επιθυμητή κατάσταση και να επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Τα συστήματα ΔΤΑ είναι από τα σημαντικότερα σημεία εστίασης στις επιχειρήσεις σήμερα. Παρά το γεγονός ότι κάθε λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στη ΔΤΑ, η εκπαίδευση, η στοχοθεσία, η αξιολόγηση της απόδοσης και η αξιολόγηση των αποδοχών διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο. Τα τελευταία χρόνια, η ΔΤΑ ,μπορεί να είναι ο παράγοντας που συμβάλλει περισσότερο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ΔΑ θα πρέπει να αποτελεί ευθύνη όλων σε έναν οργανισμό, ξεκινώντας από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, Διευθυντή κλπ και προχωρώντας σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.

## 2.3 Σκοποί της Διοίκησης της Απόδοσης

- Υποβοηθάει στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν ακολουθείται μία συνέντευξη αξιολόγησης με τον κάθε εργαζόμενο.
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και των ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου. Ανάπτυξη που προκύπτει με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, ή ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο. Πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων συντελούν και στην εξέλιξη και στο να δυναμώσει ο οργανισμός.
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι που δημιουργεί μεταξύ τους και μία αμοιβαία κατανόηση.
- Υποβοηθά στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις, ενέργειες που γίνονται σωστά και λογικά αν η αξιολόγηση γίνει συστηματικά για μία μακρά περίοδο.
- Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών και των εργαζομένων.
- Δίνει βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κλπ.. Επίσης μία ένδειξη της αξίας ενός προγράμματος εκπαίδευσής μπορεί μερικές φορές να καθοριστεί από μία ανάλυση της απόδοσης του υπαλλήλου μετά το τέλος μίας ειδικής διδασκαλίας. (R. Kearney 2018)



## **2.4 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης της Απόδοσης**

Η διοίκηση της απόδοσης είναι μία προγραμματισμένη διαδικασία της οποίας τα κύρια βασικά χαρακτηριστικά είναι η συμφωνία, η μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η ενθάρρυνση και ο διάλογος. ( Kumar M. 2014) Ασχολείται με την μέτρηση αποτελεσμάτων στη μορφή επιπέδων επίδοσης σε σχέση με τις προσδοκίες που εκφράζονται ως στόχοι ή σκοποί. Σε αυτό το πλαίσιο επικεντρώνεται στους στόχους, τα πρότυπα και στην μέτρηση της απόδοσης ή στους δείκτες της. Βασίζεται στην συμφωνία απαιτήσεων του κάθε ρόλου, των στόχων και στην βελτίωση της απόδοσης αλλά και σε σχέδια για προσωπική ανάπτυξη. Παρέχει ένα περιβάλλον για συνεχή διάλογο σχετικά με την απόδοση, η οποία συμπεριλαμβάνει την από κοινού και τη συνεχή επανεξέταση των επιτευγμάτων σε σύγκριση με τους στόχους, τις απαιτήσεις και τα σχέδια, την ανατροφοδότηση, την ενίσχυση και την καθοδήγηση.

Άλλα χαρακτηριστικά είναι η γνώση, η εκπαίδευση και η συμπεριφορά για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι αναπτυξιακές ανάγκες προσδιορίζονται από τον καθορισμό αυτών των απαιτήσεων και την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων και μέσω της κατάλληλης συμπεριφοράς που θα σέβεται τις θεμελιώδεις αρχές.

## **2.5 Λόγοι εφαρμογής της Διοίκησης της Απόδοσης**

Η δύναμη της είναι ότι αποτελεί μία ουσιαστικά ολοκληρωμένη προσέγγιση για την διαχείριση της απόδοσης σε συνεχή βάση. Είναι ολιστική και διαποτίζει κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης και βοηθά να δώσει σκοπό και νόημα σε αυτούς που εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Φυσικά στην διοίκηση απόδοσης όπως έχουμε τονίσει και προηγουμένως ενσωματώνονται στοιχεία όπως η βαθμολόγηση, ο καθορισμός των στόχων, και η αναθεώρηση, αμοιβής με βάση την επίδοση και μία τάση

προς γνώρισμα αξιολόγηση. (Jackson & Schuler 2003) Εννοιολογικά όμως η διοίκηση της απόδοσης είναι διαφορετική από τις προηγούμενες προσεγγίσεις στο ότι:

- 1) θεωρείται μία συνεχή διαδικασία και δεν λαμβάνεται σαν ένα μεμονωμένο γεγονός,
- 2) αντιμετωπίζεται ως μία φυσιολογική και αναγκαία λειτουργία της διοίκησης και όχι ως μία διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων,
- 3) ανήκει και εκτελείται από τους line managers(=διευθυντής παραγωγής, στέλεχος πρώτης γραμμής).

Το Ανώτερο διευθυντικό στέλεχος που έχει άμεση ευθύνη για την παραγωγή ή τη λειτουργία ορισμένων μονάδων σύμφωνα με το οργανόγραμμα και την αρμοδιότητα να δίνει εντολές στους υφισταμένους του.) και όχι από τις διαδικασίες των ανθρωπίνων πόρων. Στην πράξη όμως ο όρος αυτός, έχει συχνά αντικαταστήσει την “αξιολόγηση της απόδοσης”, όπως ακριβώς η “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” έχει αντικαταστήσει τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού» χωρίς καμία αλλαγή στην προσέγγιση. Η αγορά και η επιχειρηματική κουλτούρα της δεκαετίας του 1980 εστίασε την προσοχή της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας από την καλύτερη χρησιμοποίηση των πόρων. Ο προσανατολισμός της απόδοσης, έγινε απαραίτητος, ειδικά στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της ύφεσης.

Η άνοδος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συνέβαλλε στην εμφάνιση της Διοίκησης της απόδοσης. Όπως ο Sparrow N. (2008) ανέφερε αυτή η άνοδος συνοδεύτηκε από μία μετακίνηση της εστίασης από την αξιολόγηση σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα για την βελτίωσή της, μία έμφαση σε πιο ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, των managers και των κατώτερων σε ιεραρχική κλίμακα στελέχη του οργανισμού σχετικά με τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα, καθώς και την ανάγκη να ενθαρρύνει και να δίνεται κίνητρο στους εργαζομένους από τους ανωτέρους τους. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε 3 αναπτύξεις που συνέβαλαν σε αυτή την μετακίνηση:

- Η ύπαρξη του Talent Management: Δηλαδή ο συστηματικός εντοπισμός και η ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων.

- Employee segmentation: Ο Προσδιορισμός δηλαδή συγκεκριμένων τομέων των εργαζομένων των οποίων οι επιδόσεις οδηγούν σε επιχειρηματικά αποτελέσματα και της κατάλληλης ανταμοιβής τους για αυτά.
- The concept of total rewards: Το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να «αγκαλιάσει» τις μη οικονομικά ανταμοιβές όπως και τις οικονομικές αμοιβές, με το σκεπτικό ότι οι μη οικονομικά ανταμοιβές όπως η αναγνώριση και η δυνατότητα ευκαιριών μπορούν να παρέχονται σαν ανταμοιβή των εργαζομένων μέσω των διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης.

## 2.6 Οφέλη και αρνητικές συνέπειες από την εφαρμογή της Διοίκησης της Απόδοσης

### 2.6.1 Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης σύμφωνα με τον Kourtit (2013) είναι:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με την τρόπο αυτό υλοποίησής τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζόμενους.
- Η αυτογνωσία του εργαζόμενου, καθώς και η διαπίστωση των ορίων και των δυνατοτήτων του, κινητοποιούν το ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Η κακή απόδοση διαπιστώνεται στα αρχικά στάδια και ο κίνδυνος αγωγών για άδικη απόλυση ελαχιστοποιείται.

- Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται.
- Διευκολύνει τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την πρόοδο.
- Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και επιλύονται.
- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ποιες συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση και ο οργανισμός.

## 2.6.2 Αρνητικές συνέπειες της Διοίκησης της Απόδοσης

Οι αρνητικές συνέπειες σύμφωνα με τον Kourtit (2013) είναι:

- Πιθανές αρνητικές συνέπειες όταν δεν υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης απόδοσης ή όταν είναι ανεπαρκής είναι οι εξής:
- Δεν υπάρχει σωστή Στρατηγική για τις εργασίες των εργαζομένων και των managers.
- Μειώνεται η λειτουργική απόδοση του οργανισμού, γιατί βασίζεται ο προγραμματισμός των διαδικασιών από τους managers για το εργατικό δυναμικό με εικασίες στην καλύτερη περίπτωση.
- Χωρίς σωστή αξιολόγηση της απόδοσης δεν μπορούν να τεθούν στόχοι και προσωπικές επιτεύξεις.
- Οι managers και οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν τι ακριβώς τους ζητείται και ποιο ρόλο έχουν μέσα στον οργανισμό και όταν το αντιλαμβάνονται είναι πλέον αργά.
- Οι managers δεν ξέρουν τις επιδόσεις του εργατικού δυναμικού για να το αξιολογήσουν.
- Απογοήτευση και εκνευρισμός από το γεγονός ότι η προσπάθεια μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις πραγματικές προτεραιότητες του οργανισμού ή από το ότι αυτές οι προτεραιότητες δεν είναι ξεκάθαρες.
- Αδιαφορία σχετικά με την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών/ ομαδικών στόχων.

Τέλος, η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να περιγραφεί ως ένα συνεχής κύκλος που περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες :

✓ Προγραμματισμός της Απόδοσης

Ο προγραμματισμός της απόδοσης περιλαμβάνει τους στόχους που διαμορφώνονται σε συνεργασία του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο καθώς και την εργασιακή συμπεριφορά. Οι στόχοι είναι αυστηρά καθορισμένοι και μετρήσιμοι, δίνεται ο χρονικός ορίζοντας καθώς και τα κριτήρια απόδοσης, ώστε να μετριέται εύκολα η απόδοση του εργαζομένου.

✓ Διαχείριση της Απόδοσης

Η διαχείριση της απόδοσης στοχεύει στη συνεχή παρακολούθηση της πορείας του εργαζομένου. Είναι το στάδιο το οποίο περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση του εργαζομένου (feedback) σχετικά με την απόδοσή του, συντάσσονται ανεπίσημες εκθέσεις αναφορικά με την πρόοδο του, επανακαθορίζονται οι στόχοι του εργαζομένου και επιλύονται τα όποια προβλήματα απόδοσης παρουσιαστούν. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καθοριστικός καθώς χρειάζεται να υποστηρίξει και να συμβουλευεί τους υφισταμένους του ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

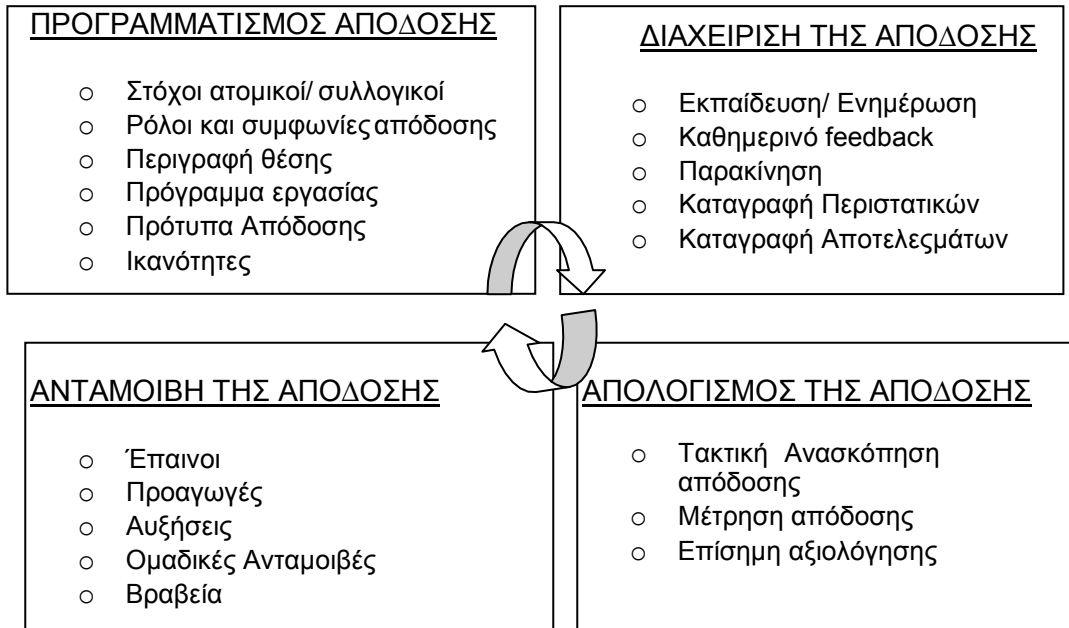
✓ Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η επίσημη ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζομένου για την περίοδο που πέρασε. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με στόχο τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την αναπροσαρμογή των στόχων καθώς και του Συστήματος των Αμοιβών .

✓ Ανταμοιβή της Απόδοσης

Η ανταμοιβή της απόδοσης αποτελεί την τελευταία διαδικασία στον κύκλο της απόδοσης και συνδέεται με όλες τις προηγούμενες ενέργειες. Ένα ορθά διαμορφωμένο Σύστημα Αμοιβών στοχεύει να εξασφαλίζει την ενίσχυση της ενεργοποίησης και του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για συνεχή προσπάθεια και την ακριβοδίκαιη κατανομή της αμοιβής σύμφωνα με την ατομική απόδοση και τη συμμετοχή στο ομαδικό πνεύμα.

Ο κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί:



## 2.7 Η μέτρηση της απόδοσης

Η ατομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με βάση τους βασικούς δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators-KPIs) και συστημάτων μέτρησης. Τα KPIs καθορίζουν τα αποτελέσματα που αναγνωρίζονται ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Με την κυριολεκτική έννοια μετρήσεις αυτές χρησιμοποιούν ένα μετρικό σύστημα, αλλά ο χαρακτηρισμός αυτός χρησιμοποιείται γενικότερα για οποιαδήποτε μορφή μετρήσεων. (M. Stamm, T. Neitzert, 2008)

Μπορεί επίσης να ειπωθεί πως αυτό που συχνά μετριέται, είναι αυτό που μπορεί εύκολα να μετρηθεί. Έτσι σε ορισμένες δουλειές μετριέται το μη χρήσιμο και αυτό που χρειάζεται να μετρηθεί από την άλλη δεν μετράται. Ο Levinson (2002) υποστήριξε ότι: “ Όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στην μέτρηση και στην ποσοτικοποίηση, Τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα τα διακριτά, μη μετρήσιμα στοιχεία του έργου να πρέπει να θυσιαστούν. Η ποιότητα των επιδόσεων, ως εκ τούτου, αποφεύγει την ποσοτικοποίηση ή αλλιώς τον ποσοτικό προσδιορισμό”.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι σχετικά εύκολο να μετρηθεί από τους υπεύθυνους για την επίτευξη ποσοτικών στόχων, όπως για παράδειγμα είναι οι πωλήσεις. Είναι περισσότερο δύσκολη η μέτρηση για τους επιστήμονες, αλλά αυτή η δυσκολία μπορεί να βελτιωθεί με την διάκριση μεταξύ των δύο μορφών αποτελεσμάτων- εκροών (outputs) και των outcomes.

### 2.7.1 Outputs and outcomes

Οι εκροές (outputs) είναι το αποτέλεσμα που μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά, ενώ τα outcomes είναι ένα το ορατό αποτέλεσμα μία ενέργειας, αλλά δεν είναι απαραίτητο να μετρηθεί ποσοτικά.

Υπάρχουν συνιστώσες σε όλες τις θέσεις εργασίας, που είναι δύσκολο να μετρηθούν και στις εκροές. Αλλά όλες οι εργασίες παράγουν εισροές (outcomes), ακόμη και αν δεν είναι ποσοτικοποιημένες. Επομένως είναι

συχνά απαραίτητο για τη μέτρηση των επιδόσεων τα outcomes που έχουν επιτευχθεί να έχουν σχέση με τα αναμενόμενα outcomes, και να μπορούν να εκφραστούν σε ποιοτικούς όρους ως πρότυπα ή ως το επίπεδο επάρκειας που πρέπει να επιτευχθεί. Για αυτό είναι σημαντικό όταν πάμε να καταλήξουμε σε στόχους να απαντήσουμε την ερώτηση: «Πώς θα ξέρουμε ότι αυτός ο στόχος έχει επιτευχθεί;». Η απάντηση θα πρέπει να είναι της μορφής: «Γιατί αυτά και αυτά θα έχουν επιτευχθεί», όπου στην μία περίπτωση θα πρέπει αυτή η απάντηση να προσαρμόζεται και να ορίζεται ως outputs σε μορφές που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση ή την υπέρβαση ενός ποσοτικού στόχου, και ως outcomes όταν έχουν επιτύχει ένα συμφωνημένο επίπεδο επιδόσεων ή παρέχοντας ένα συμφωνημένο επίπεδο υπηρεσιών.

## 2.7.2 Ταξινόμηση των outputs και των outcomes

Οι μετρήσεις outputs περιλαμβάνουν:

- ✓ Χρηματοοικονομικές μετρήσεις, όπως εισοδήματα, μετοχική αξία, προστιθέμενη αξία, ποσοστά απόδοσης, κόστη.
- ✓ Μονάδων παραγωγής ή που υπόκεινται επεξεργασία και διακίνησης.
- ✓ Πωλήσεων, νέων λογαριασμών.
- ✓ Μετρήσεις χρόνου δηλαδή που έχουν να κάνουν με την ταχύτητα ανταπόκρισης, των επιτευγμάτων σε σχέση με το προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, το ποσοστό των καθυστερήσεων, τον χρόνο διάθεσης στην αγορά και τους χρόνους παράδοσης.

Οι μετρήσεις outcomes περιλαμβάνουν:

- ✓ Επιτεύξεις ενός προτύπου (ποιότητας, επιπέδου υπηρεσίας, κλπ.).
- ✓ Αλλαγές στην συμπεριφορά.
- ✓ Την ολοκλήρωση ενός έργου ή μίας υπηρεσίας.
- ✓ Την απόκτηση και την αποτελεσματική χρήση, των πρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- ✓ Την αντίδραση από την κρίση των άλλων (συναδέλφους, εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες).



### 2.7.3 Εισροές (Inputs) – Ικανότητα και υπεράσπιση βασικών αξιών

Κατά την αξιολόγηση των αποδόσεων, είναι επίσης αναγκαίο να εξεταστούν οι εισροές (inputs) στην μορφή του βαθμού γνώσεων και ικανοτήτων που επιτυγχάνονται και στη συμπεριφορά που αποδεδειγμένα, σύμφωνα με τα πρότυπα ορίζοντα στο πλαίσιο ικανότητας και τις καταστάσεις των βασικών αξιών. Ο Risher P.(2007) τονίζει ότι είναι σημαντικό να ενθαρρύνονται συμπεριφορές όπως η παρακάτω:

- Συμπεριφορές που βασίζονται σε αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας μαζί με άλλα άτομα.
- Συμπεριφορές που αναλαμβάνουν και παίρνουν την πρωτοβουλία για να αντιμετωπίσουν προβλήματα.
- Συμπεριφορές που επιδιώκουν γνώση και ενημέρωση σε σχέση αναδυόμενα προβλήματα.
- Συμπεριφορές ατόμων που μοιράζονται με τους συναδέλφους τους την τεχνογνωσία και τις πληροφορίες που κατέχουν.
- Συμπεριφορές που ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανησυχίες των πελατών τους.

### 2.7.4 Η προσέγγιση για μέτρηση σε οργανωτικό επίπεδο

Υπάρχουν 4 αρχές όπως ορίστηκαν από τον Quinn F. (2003) , οι οποίες διέπουν την χρήση των μέτρων απόδοσης ή τις μετρήσεις:

- Μέτρηση των καλών για την επιχείρηση δραστηριοτήτων που συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της απόδοσης ενός οργανισμού.
- Σαφής κοινοποίηση σε όλους σχετικά με το τι θα μετράται. Μέτρα τα οποία είναι κακώς ορισμένα ή δεν έχουν κοινοποιηθεί δεν θα χρησιμοποιούνται.
- Εφαρμογή με συνέπεια των μέτρων. Τα μέτρα θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις μονάδες του οργανισμού με συνέπεια δηλαδή

γιατί αν δεν υπάρξει αυτή η συνέπεια θα οδηγήσει σε απώλεια της στήριξης του συστήματος μέτρησης στον οργανισμό.

- Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται με εποικοδομητικό τρόπο. Η μη χρησιμοποίηση των δεδομένων ή η λάθος εφαρμογή τους θα δημιουργήσει και αυτή με την σειρά της σε έλλειψη υποστήριξης του συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

## Τύποι Μέτρησης

Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης της απόδοσης ήταν μονοδιάστατα, δηλαδή επικεντρώθηκαν εξ 'ολοκλήρου σε χρηματοοικονομικούς δείκτες που είχαν να κάνουν με την αξία των μετοχών, της προστιθέμενης αξίας, με τα κέρδη ανά μετοχή και με την αναλογία τιμής/κέρδη, κλπ. Αλλά αυτά τα παραδοσιακά συστήματα είναι πλέον ανεπαρκής στους σύγχρονους οργανισμούς, όπου αναγνωρίζεται πώς οι σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλους ενδιαφερόμενους είναι ζωτικής σημασίας θέματα, του πώς ο οργανισμός αποδίδει. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να αξιολογήσουν παράγοντες σημαντικούς όπως την καινοτομία, την δέσμευση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις και τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων.

Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται πολλές φορές leading indicators/Δείκτες Μελλοντικών Οικονομικών Εξελίξεων, επειδή ενημερώνουν την διοίκηση σχετικά την πρόοδο που σημειώθηκε στις πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν για την βελτίωση της απόδοσης. Οι μετρήσεις των χρηματοοικονομικών αποδόσεων υστερούν γιατί οι δείκτες αυτοί αναφέρονται στο παρελθόν. Επιτυγχάνοντας έναν στόχο ο οποίος σχετίζεται με τους οδηγούς δείκτες/lead measures φαίνεται ότι οι επιδόσεις είναι σε καλό βαθμό, και για την επίτευξη του στόχου που σχετίζεται με τους δείκτες υστέρησης/lag measures, ότι ο στόχος έχει επιτευχθεί. Για τον προσδιορισμό των οδηγών δεικτών/lead measures είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι βασικοί αυτοί παράγοντες που οδηγούν τις επιδόσεις – οι βασικοί δείκτες απόδοσης/key performance

indicators (KPIs), που αποτελούν την βάση της παρακολούθησης των επιδόσεων και του συστήματος μέτρησης.

Οι Sink και Tuttle (1989) ανέφεραν 7 κατηγορίες μετρήσεων της οργανωτικής απόδοσης:

- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας.
- Μέτρηση της αποδοτικότητας.
- Μέτρηση της ποιότητας.
- Μέτρηση της ποιότητας στην εργασιακή ζωή.
- Μέτρηση της καινοτομίας.
- Μέτρηση του κόστους και της τιμής.
- Μέτρηση της παραγωγικότητας

## 2.8 Βασικοί Δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs), σύμφωνα με τον Levinson (2002), είναι τα αποτελέσματα που αναγνωρίζονται ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης και αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των στόχων και την μέτρηση των επιδόσεων. Θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερόμενων και θα πρέπει να προσθέσουμε την κοινωνική ευθύνη στην λίστα των επιχειρηματικών στόχων συμπεριλαμβάνοντας τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, την ποικιλομορφία και την ευημερία των εργαζομένων στο σύνολο των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs).

Τα (KPIs) μετράνε κάτι το οποίο είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό όπως τις πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο, την προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, το ποσοστό του κύκλου εργασιών των αποθεμάτων, το κόστος ανά μονάδα παραγωγής, τον χρόνο διάθεσης στην αγορά και τα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων. Το εύρος των βασικών δεικτών απόδοσης σε διάφορους οργανισμούς είναι συνήθως από 6 έως 12, με εν

δυνάμει δεκάδες μετρήσεις υποστήριξης. Ωστόσο, ο αριθμός εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού και μπορεί να είναι πολύ χαμηλός όπως 3 ή τόσο υψηλός όσο 24. Τα KPIs παρέχουν την βάση για τον καθορισμό των κρίσιμων στόχων για τους οποίους τα άτομα είναι υπεύθυνα. Το σύστημα μέτρησης πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι επιδόσεις σε σχέση με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, καταγράφονται και αναλύονται και πώς αυτή η πληροφορία μεταβιβάζεται στους διαχειριστές που είναι υπόλογοι (accountable managers) για την ανάληψη δράσης.

## Αναπτύσσοντας Μέτρα

Κάθε μία από τις προσεγγίσεις της διοίκησης της απόδοσης με βάση τις μετρήσεις που περιγράφηκαν παραπάνω, εξαρτάται από την ποιότητα των μέτρων που χρησιμοποιήθηκαν. Τα παρακάτω βήματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξή τους:

- Συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερο των ενδιαφερόμενων στο πρόγραμμα ανάπτυξης
- Προσδιορισμό των βασικών παραγόντων που οδηγούν στην απόδοση.
- Καθορισμός των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs).
- Ορισμό των μετρήσεων που απαιτούνται, δηλαδή τι πρέπει να μετρηθεί και γιατί, προκειμένου να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις που σχετίζονται με κάθε βασικό δείκτη απόδοσης.
- Απόφαση του τρόπου μέτρησης, πώς δηλαδή θα πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τις μετρήσεις για αποδόσεις σχετικά με κάθε βασικό δείκτη απόδοσης και παρουσίαση του τρόπου.
- Δημιουργία ενός συστήματος για την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τις μετρήσεις της απόδοσης, όπως τα Balanced Scorecards, στα Μ.Μ.Ε.

## 2.9 Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Οι υπεύθυνοι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και οι θεωρητικοί που ασχολούνται με θέματα αξιολόγησης του προσωπικού έχουν αναπτύξει μια ολόκληρη σειρά μεθόδων που έχουν ως κύριο στόχο να μετρούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο την απόδοση των εργαζομένων. Θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε σε γενικές γραμμές τις σπουδαιότερες μεθόδους αξιολόγησης και για να είναι πιο συγκροτημένη η παρουσίαση θα πρέπει να τις ταξινομήσουμε σε διάφορες κατηγορίες.

Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Στη συγκεκριμένη εργασία θα ακολουθήσουμε την κατάταξη που έχουν εφαρμόσει οι Schuler & Jackson (2003) , οι οποίοι προβαίνουν στη διάκριση των μεθόδων αξιολόγησης ανάλογα με το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά τους σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- α) συγκριτικές μέθοδοι,
- β) αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα,
- γ) αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα.

### 2.9.1 Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης

Η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων σε σύγκριση:

#### **Κατάταξη (Ranking)**

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ'ευθείας μεταξύ τους. Ο προϊστάμενος ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στη χρήση, δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δεν ενδείκνυται για μεγάλο

αριθμό εργαζομένων καθώς και για τη σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών.

### **Κατάταξη σε ζευγάρια**

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιεί όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί τον καλύτερο εργαζόμενο ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που έχει επιλεγθεί τις περισσότερες φορές ως καλύτερος κατατάσσεται πρώτος.

### **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος υποχρεώνει τον αξιολογητή να βαθμολογήσει τους εργαζομένους σε σχέση με προκαθορισμένα αντιπροσωπευτικά χαρακτηριστικά της εργασίας και να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μια από τις κατηγορίες επίδοσης. Ο αξιολογητής καλείται να αποφασίσει κατά πόσο ένα χαρακτηριστικό αντιπροσωπεύει περισσότερο ή λιγότερο τον εργαζόμενο. Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τον υπάλληλο με βάση τον εαυτό του και όχι σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους.

## **2.9.2 Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης**

Η αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης έχει ως στόχο να κρίνει την απόδοση του εργαζόμενου βάσει των προτύπων που έχει θέσει η εταιρία και όχι σε σχέση με την απόδοση των συναδέλφων του. Η απόδοση μετριέται βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων που έχει θέσει η εταιρία έτσι ώστε να είναι εύκολη η επαναπληροφόρηση στον αξιολογούμενο. Στις τεχνικές των απόλυτων προτύπων απόδοσης ανήκουν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα και τα κρίσιμα περιστατικά.

### **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)**

Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης υιοθετήθηκαν τη δεκαετία του 1920 σύμφωνα με τους Jackson&Schuler (2000) και είναι ευρέως διαδεδομένη τεχνική καθώς ο αξιολογητής μετρά διάφορες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής αποδίδει ένα βαθμό απόδοσης παραδείγματος χάριν, άριστος, ικανοποιητικός, μέτριος ή στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχούν αριθμητική βαθμολογία. Υπάρχει περίπτωση να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές βαρύτητας όταν κάποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά από άλλα. Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης είναι εύκολες στη χρήση ωστόσο το μειονέκτημα τους είναι η έλλειψη διαφάνειας καθώς ακόμα και όταν οι αξιολογητές είναι εκπαιδευμένοι μπορεί να ορίζουν διαφορετικά τις διαστάσεις της απόδοσης.

### **Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)**

Σε αυτή τη μέθοδο δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα στοιχεία συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και καλείται να συμπληρώσει ποια χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Κάθε χαρακτηριστικό έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας ενώ αυτοί οι συντελεστές δεν είναι γνωστοί στον αξιολογητή. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αξιολογητής δεν συμμετέχει στην κατασκευή του καταλόγου. Η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο για την κατασκευή του καταλόγου καθώς επίσης και τη δημιουργία διαφορετικού καταλόγου ανάλογα με τη θέση εργασίας.

### **Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method)**

Σύμφωνα με τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών, ο προϊστάμενος καταγράφει όλα τα σημαντικά περιστατικά του προσωπικού της ευθύνης του, αυτά που φανερώνουν επιτυχημένη ενέργεια καθώς και αυτά στα οποία το προσωπικό δεν παρουσίασε ικανοποιητική συμπεριφορά. Αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα καθώς απαιτεί συστηματική παρατήρηση εκ μέρους του προϊστάμενου. Επίσης, απαιτεί αναλυτική σκέψη και την ικανότητα να μπορεί να καταγράψει με ειλικρίνεια και με ακρίβεια τα διάφορα περιστατικά.

### **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (BARS- Behaviourally Anchored Rating Scales & BOBS- Behavioral Observation Scales)**

Τα μειονεκτήματα που παρουσίαζαν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης οδήγησαν στη δημιουργία γραφικών κλιμάκων που περιλαμβάνουν συγκεκριμένα κριτήρια που αφορούν στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κατά τη διαδικασία χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να επιλέγει το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί κάθε αξιολογούμενος. Η δημιουργία μιας κλίμακας αξιολόγησης της συμπεριφοράς περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Αρχικά, καθορίζονται τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση και ακολουθεί η αντιστοιχία των κρίσιμων περιστατικών με κάθε μια κατηγορία απόδοσης.

Στο τέλος, δίνεται η βαθμολογία για κάθε κλιμάκιο. Η υψηλότερη βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλότερη απόδοση. Το μειονέκτημα που παρουσιάζουν τα BARS είναι ότι οι κλίμακες είναι δύσκολο να φτιαχτούν και απαιτούν χρόνο, με αποτέλεσμα καθώς οι ανάγκες της εργασίας αλλάζουν να είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε αυτές. Επίσης, οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι ορισμένες φορές τα περιστατικά που παρουσιάζονται στην φόρμα δεν αντιστοιχούν σε συμπεριφορές που έχει παρατηρήσει ο αξιολογητής. Υπάρχει ακόμα η περίπτωση ένας εργαζόμενος να παρουσιάζει συμπεριφορά που να συνδέεται και με υψηλή και με χαμηλή απόδοση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποφασίσει αν θα δώσει υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία.



Μια πιο πρόσφατη εκδοχή της αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι κλίμακες παρατήρησης της εργασιακής συμπεριφοράς του προσωπικού (BOBS) οι οποίες προκύπτουν από την καταγραφή σημαντικών περιστατικών της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, οι αξιολογητές δεν κατατάσσουν την απόδοση σε μια κλίμακα αντίθετα σε τακτά χρονικά διαστήματα γράφουν αναφορές σχετικά με την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος απαιτεί χρόνο και την ικανότητα του αξιολογητή να αξιολογεί συστηματικά τα κρίσιμα περιστατικά.

### 2.9.3 Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα

Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων χρησιμοποιούν ως πρωταρχικό κριτήριο τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει το προσωπικό. Οι μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων αποτελούνται από:

α) Αξιολόγηση βάσει Δεικτών,

β) Διοίκηση βάσει Στόχων

#### Αξιολόγηση βάσει Δεικτών

Η αξιολόγηση βάσει δεικτών μετρά την απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια όπως την παραγωγικότητα, τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες κ.α. Για τη μέτρηση της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια. Τα ποιοτικά κριτήρια περιλαμβάνουν κριτήρια όπως τον αριθμό ελαττωματικών προϊόντων, τον αριθμό παραπόνων από πελάτες, κ.α. Τα ποσοτικά κριτήρια περιλαμβάνουν τον αριθμό παραγόμενων προϊόντων ανά ώρα, τον αριθμό νέων παραγγελιών και τον όγκο των πωλήσεων. Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αξιολόγησης βάσει των δεικτών είναι ότι παρέχει καθαρή εικόνα στους εργαζομένους για την απόδοση τους καθώς επίσης η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια τα αποτελέσματα που αναμένει από αυτούς. Χρειάζεται όμως να τονίσουμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να αγνοεί σημαντικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία. Αυτό το πρόβλημα

μπορεί να ξεπεραστεί χρησιμοποιώντας συμπληρωματικά με τους δείκτες και άλλες μεθόδους αξιολόγησης όταν κρίνεται αναγκαίο.

### Διοίκηση βάσει Στόχων (Management By Objectives-MBO)

Η διοίκηση βάσει στόχων ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων για την επόμενη περίοδο. Σε μερικές επιχειρήσεις, οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζομένους θέτουν τους στόχους ενώ σε άλλες αποκλειστικά οι προϊστάμενοι ορίζουν τους στόχους για τις ομάδες και τους εργαζομένους. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου οι αυτοδιοικούμενες ομάδες θέτουν από μόνες τους, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν.

Στη συνέχεια, μετά τον καθορισμό των στόχων ακολουθεί η στρατηγική για την επίτευξη τους. Συνήθως οι έμπειροι εργαζόμενοι αποφασίζουν από μόνοι τους ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν ενώ οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο αναπτύσσουν την κατάλληλη στρατηγική. Η ανάπτυξη της στρατηγικής περιλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία του στόχου καθώς και τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Στο τέλος της περιόδου, η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Κάθε στόχος βαθμολογείται ξεχωριστά. Η βαθμολογία μπορεί να εξαρτάται από το εάν ένας στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί ένας στόχος.

Μετά την αξιολόγηση, αναζητούνται οι αιτίες για τις οποίες οι στόχοι είτε δεν εκπληρώθηκαν είτε ξεπέρασαν τις προσδοκίες. Το συγκεκριμένο βήμα βοηθά να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι προοπτικές ανάπτυξης του εργαζομένου. Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι ο καθορισμός νέων στόχων και πιθανές νέες στρατηγικές για στόχους που προηγούμενα δεν είχαν επιτευχθεί.

Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει των στόχων απαιτεί την απόλυτη συμμετοχή και δέσμευση των στελεχών της εταιρίας. Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler, ακόμα και υπό τις καλύτερες συνθήκες τα συστήματα MBO

δεν οδηγούν σε άμεση αύξηση της παραγωγής. Απαιτούνται περίπου δύο χρόνια, κατά μέσο όρο, μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να φανούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

### 2.9.3.1 Οι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση

Παλαιότερα οι προϊστάμενοι ήταν αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Σε αυτούς ανήκουν οι συναδέλφοι, οι υφιστάμενοι, οι πελάτες ακόμα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Είναι κοινά παραδεκτό ότι η συμμετοχή πολλών αξιολογητών στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι η καλύτερη προσέγγιση καθώς δίνει πληρέστερη εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης.

#### **i) Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο**

Η πιο συνηθισμένη και αξιόπιστη πηγή αξιολόγησης θεωρείται ο άμεσος προϊστάμενος, καθώς έχει γνώση πολλών εκφάνσεων της απόδοσης του εργαζομένου. Ωστόσο, η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο συχνά παρουσιάζει προβλήματα καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται απειλούμενος γνωρίζοντας τη δύναμη που έχει ο προϊστάμενος να επιβραβεύει και να ανταμείβει.

#### **ii) Αξιολόγηση από συναδέλφους**

Η αξιολόγηση από τους συναδέλφους μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μπορεί να περιοριστεί στην ανατροφοδότηση του αξιολογούμενου για τη βελτίωση της απόδοσης του είτε μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη λίθο για την εξέλιξη των διαδικασιών μιας αυτόνομης ομάδας. Το ισχυρότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι από την άμεση και στενή επαφή των

συναδέλφων προκύπτουν αξιολογες και πιο ορθές κρίσεις και παρατηρήσεις. Ένα σημαντικό μειονέκτημα που παρουσιάζει η μέθοδος, είναι ότι συχνά οι εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν τους συναδέλφους από φόβο μη φανούν κατώτεροι είτε από φόβο μη χαλάσει μια καλή σχέση παραθέτοντας κάποια αρνητικά στοιχεία. Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μέθοδος δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ανταγωνισμός αναφορικά με τους μισθούς των εργαζομένων.

### Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη η αξιολόγηση που προέρχεται από τους υφισταμένους του αξιολογούμενου προϊστάμενου. Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτή την πηγή αξιολόγησης με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, να μειώσουν το χάσμα της ιεραρχίας και εν κατακλείδι να βελτιώσουν την απόδοση και την εξέλιξη των στελεχών. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο οι υφιστάμενοι σκόπιμα να παραποιήσουν την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους γι'αυτό το λόγο η ανωνυμία κρίνεται απαραίτητη. Επιπλέον, απαιτείται γενικότερα ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση.

### **iii) Αυτοαξιολόγηση**

Η αυτοαξιολόγηση συνίσταται από την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου για τον εαυτό του. Η χρήση της αυτοαξιολόγησης διαδόθηκε τα τελευταία χρόνια καθώς αποτελεί συνθετικό στοιχείο της διαδικασίας Διοίκησης βάσει Στόχων (MBO). Η αυτοαξιολόγηση οδηγεί στην ικανοποίηση του εργαζόμενου καθώς συμμετέχει στη διαδικασία της αξιολόγησης, ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και του προκαλεί το αίσθημα της δέσμευσης με τους στόχους της εταιρίας. Η σύγκριση των αυτοαξιολογήσεων με τις αξιολογήσεις από άλλες πηγές συχνά αποκαλύπτουν σημαντικά στοιχεία. Στις αυτοαξιολογήσεις, συχνά

παρουσιάζεται η τάση οι εργαζόμενοι να είναι πιο επιεικείς με τον εαυτό τους σε σχέση με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους.

Δυο τρόποι για να αποφευχθεί αυτό το πρόβλημα είναι να δίνεται συνεχής επαναπληροφόρηση (feedback) στους εργαζομένους και οι στόχοι να είναι πολύ καλά καθορισμένοι.

#### **iv) Αξιολόγηση από πελάτες**

Μια ακόμη πηγή αξιολόγησης είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική της αξιολόγησης εφαρμόζεται ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό η άποψη του πελάτη και ταυτόχρονα ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τους πελάτες μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από το υπόλοιπο προσωπικό. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι «εκπαιδεύει» τους πελάτες να γνωρίζουν τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζομένους της. Αυτό συντελεί ώστε να υπάρχει σύμπλευση των απαιτήσεων της επιχείρησης με αυτές των πελατών της. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρησης από τον ίδιο. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις διανέμουν σχετικά ερωτηματολόγια ή καταφεύγουν σε τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες.

Επίσης, συχνά είναι δύσκολο να εξαχθεί ένα «ισορροπημένο» δείγμα από τους πελάτες καθώς συνήθως οι πελάτες που είναι δυσαρεστημένοι είναι πιο πρόθυμοι να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν.

#### **v) Αξιολόγηση 360 μοιρών**

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση της αξιολόγησης όπου ένα άτομο-συνήθως ο προϊστάμενος- βαθμολογεί την απόδοση του υπαλλήλου, η αξιολόγηση των 360 μοιρών συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου από μια ομάδα ατόμων. Η ομάδα αυτή αποτελείται από τους

συναδέλφους, από τον προϊστάμενο, από τους υφισταμένους καθώς και από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του αξιολογούμενου. Μπορεί επιπλέον να περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του ίδιου. Η αξιολόγηση που προκύπτει από πολλαπλές πηγές είναι εύλογο να θεωρείται πιο δίκαιη και έγκυρη διότι προέρχεται από μια ομάδα ανθρώπων που αλληλεπιδρούν με τον αξιολογούμενο με διαφορετικούς τρόπους. Παράλληλα, παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να μάθει πώς τον βλέπουν οι συνάδελφοι του, να αναπτύξει νέες συμπεριφορές που συντελούν στην ατομική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην επιχείρηση, η αξιολόγηση των 360 μοιρών ενθαρρύνει την επικοινωνία στο εσωτερικό της και αποτελεί έναυσμα για αλλαγές.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτείται η απόλυτη υποστήριξη της από τα στελέχη των επιχειρήσεων και η κατάλληλη εκπαίδευση των συμμετεχόντων.

### 2.9.3.2 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Όταν τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση δεν είναι με σαφήνεια καθορισμένα και δεν συνδέονται με τη βαθμολογία και την κατάταξη τότε είναι επόμενο να εμφανίζεται μια σειρά λαθών κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler τα κυριότερα λάθη που εμφανίζονται είτε κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης είτε κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης είναι τα εξής:

➤ Γενίκευση της κρίσης (Halo and Horn Effect)

Το πρόβλημα της γενίκευσης της κρίσης εμφανίζεται όταν κατά την αξιολόγηση ενός ατόμου λαμβάνει παρόμοιο βαθμό σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του. Το σφάλμα προκύπτει διότι ο βαθμολογητής στηρίζεται στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών διαστάσεων που αξιολογούνται με τελείως διαφορετικά σε σχέση με τη γενική εικόνα που

έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής. Σε περίπτωση που όλες οι διαστάσεις της απόδοσης βαθμολογούνται ιδιαίτερα ευνοϊκά ονομάζεται halo effect ενώ όταν βαθμολογούνται αρνητικά ονομάζεται horn effect. Μια πρακτική που μειώνει αυτό το σφάλμα είναι να αξιολογούνται όλοι οι βαθμολογούμενοι μαζί σε μια διάσταση τη φορά ώστε να μπορεί ο βαθμολογητής να εστιάσει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

➤ **Λάθη επιείκειας**

Τα λάθη επιείκειας προκύπτουν όταν οι υπάλληλοι λαμβάνουν υψηλότερη βαθμολογία από αυτή που ουσιαστικά αξίζουν. Αυτό συμβαίνει συνήθως, όταν οι αμοιβές δεν συνδέονται άμεσα και στενά με την απόδοση και όταν η βαθμολογία δεν αφορά σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης των εργαζομένων.

➤ **Λάθη αυστηρότητας**

Τα λάθη αυστηρότητας εμφανίζονται όταν οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με χαμηλότερη βαθμολογία συγκριτικά με την απόδοση που έχουν επιδείξει. Συνήθως αυτό το σφάλμα προέρχεται από άπειρους βαθμολογητές που ακόμα δε γνωρίζουν τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν στην εργασία και κατά συνέπεια στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, βαθμολογητές που οι ίδιοι είχαν λάβει χαμηλή βαθμολογία είναι πιθανό να είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Προκειμένου να εξαιρεθεί αυτού του είδους το σφάλμα, χρειάζεται στην εκπαίδευση που ακολουθούν οι προϊστάμενοι σχετικά με την αξιολόγηση, να περιλαμβάνεται αντιστροφή ρόλων αξιολογητή και αξιολογούμενου.

➤ **Λάθη λόγω της Τάσης προς το Κέντρο (Central Tendency Error)**

Όταν η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται κοντά στο μέσο όρο ενώ στην πραγματικότητα οι αποδόσεις τους διαφέρουν τότε εμφανίζεται το σφάλμα της τάσης προς το κέντρο. Αυτά τα λάθη προκαλούνται κυρίως είτε από τη αδυναμία του αξιολογητή να παρατηρήσει και να αξιολογήσει σωστά

είτε από την ασάφεια που προκαλούν οι ελλιπείς περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης. Για τον περιορισμό των λαθών είναι σημαντικό οι αξιολογητές να έχουν πειστεί για την αξία και τη σημασία της αξιολόγησης καθώς το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα έλλειψης ενδιαφέροντος και διενέργεια της αξιολόγησης με τρόπο μηχανιστικό.

➤ Λάθη της αρχικής εντύπωσης (Primacy)

Τα λάθη της αρχικής εντύπωσης εμφανίζονται όταν οι αξιολογητές στην προσπάθεια τους να συλλέξουν στοιχεία σχετικά με την απόδοση των αξιολογούμενων, μπορεί να χρησιμοποιούν αρχικές και ακατέργαστες πληροφορίες για να αποφασίσουν εάν ένας εργαζόμενος παρουσιάζει με καλή ή μειωμένη απόδοση. Οι αξιολογητές τείνουν να συλλέγουν τις πληροφορίες που στηρίζουν την αρχική εντύπωση ενώ απορρίπτουν αυτές που έρχονται σε αντίθεση με αυτή.

➤ Λάθη λόγω πρόσφατης παρατήρησης (Recency)

Ένας βαθμολογητής μπορεί να αγνοεί σημαντικές διαστάσεις της απόδοσης ενός εργαζομένου μέχρι να φτάσει η στιγμή της αξιολόγησης. Όταν ο αξιολογητής ξεκινήσει να αναζητά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου, είναι λογικό να του εντυπωθούν και να παρατηρήσει τις πιο πρόσφατες συμπεριφορές με αποτέλεσμα τα πιο πρόσφατα περιστατικά να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή απ'ότι αξίζουν. Αυτά είναι γνωστά ως λάθη πρόσφατης παρατήρησης.

➤ Λάθη λόγω συγκρίσεων (Contrast Effects)

Είναι λογικό ότι όταν συγκρίνεται η απόδοση των υπαλλήλων να προκύπτουν πολλά σφάλματα. Λόγου χάρη, όταν συγκρίνεται ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση με κάποιον που παρουσιάζει πολύ χαμηλή, τότε ο πρώτος θα εμφανίζεται ως εξαιρετικός εργαζόμενος. Αντίθετα εάν συγκρινόταν με κάποιον με ιδιαίτερα υψηλή απόδοση τότε θα εμφανιζόταν ότι παρουσίαζε πολύ χαμηλή απόδοση. Συνεπώς, οι αξιολογητές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πολλές παραμέτρους όταν προβαίνουν σε σύγκριση των αποδόσεων των εργαζομένων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

#### 3.1 Διοίκηση μέσω Στόχων ( Management by objectives – MBO)

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία του κινήματος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και βασική συνιστώσα της στρατηγικής διοίκησης και του προγραμματισμού. Βασίζεται στη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού, στη συναίνεση και στην παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά και το συνεχή έλεγχο.

Μετράει περίπου μισό αιώνα ύπαρξης ως επιστημονική μέθοδος διοίκησης, από το 1955, όταν ο Peter Drucker στο βιβλίο του «The practice of Management» εισήγαγε την έννοια «Management by Objectives», δήλωνε ότι «ο κάθε μάνατζερ, από το μεγάλο αφεντικό μέχρι τον επιστάτη παραγωγής ή τον προϊστάμενο και τον υπάλληλο, θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους».

Πρόκειται για μία συμμετοχική και συναινετική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού, που ως σκοπό έχει την βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του και μέσω των συνεχών μετρήσεων των αποτελεσμάτων και του ελέγχου. Επιπλέον ο ορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και η παρακολούθηση της επίτευξης αυτών, αποτελούν και μία μορφή ανατροφοδότησης και γνώσης των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objectives = M.B.O) είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στο σχεδιασμό έναντι της πιο παραδοσιακής. Είναι ένα σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου οι υφιστάμενοι μιας επιχείρησης αποφασίζουν, από κοινού με τους ανώτερους τους, για συγκεκριμένους στόχους, περιοδικά συνεργάζονται στην αξιολόγηση της προόδου τους και δίνονται ανταμοιβές στη βάση αυτής της προόδου. Η Διοίκηση με Στόχους καταρχήν, σχετίζεται με τη λειτουργία του σχεδιασμού και κατά δεύτερον με

εκείνη του ελέγχου, αλλά οπωσδήποτε συνδέεται και με θέματα όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η διοίκηση βάσει στόχων ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων για την επόμενη περίοδο. Σε μερικές επιχειρήσεις, οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους εργαζομένους θέτουν τους στόχους ενώ σε άλλες αποκλειστικά οι προϊστάμενοι ορίζουν τους στόχους για τις ομάδες και τους εργαζομένους. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου οι αυτοδιοικούμενες ομάδες θέτουν από μόνες τους, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν. (R. Wayne Mondy και Joseph J. Martocchio 2005).

Στη συνέχεια, μετά τον καθορισμό των στόχων ακολουθεί η στρατηγική για την επίτευξη τους. Συνήθως οι έμπειροι εργαζόμενοι αποφασίζουν από μόνοι τους ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν ενώ οι λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τον προϊστάμενο αναπτύσσουν την κατάλληλη στρατηγική. Η ανάπτυξη της στρατηγικής περιλαμβάνει τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία του στόχου καθώς και τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία.

Στο τέλος της περιόδου, η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Κάθε στόχος βαθμολογείται ξεχωριστά. Η βαθμολογία μπορεί να εξαρτάται από το εάν ένας στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι, ή σε ποιο βαθμό έχει επιτευχθεί ένας στόχος.

Μετά την αξιολόγηση, αναζητούνται οι αιτίες για τις οποίες οι στόχοι είτε δεν εκπληρώθηκαν είτε ξεπέρασαν τις προσδοκίες. Το συγκεκριμένο βήμα βοηθά να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι προοπτικές ανάπτυξης του εργαζομένου. Το τελευταίο βήμα της διαδικασίας είναι ο καθορισμός νέων στόχων και πιθανές νέες στρατηγικές για στόχους που προηγούμενα δεν είχαν επιτευχθεί.

Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει των στόχων απαιτεί την απόλυτη συμμετοχή και δέσμευση των στελεχών της εταιρίας. Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler, ακόμα και υπό τις καλύτερες συνθήκες τα συστήματα MBO δεν οδηγούν σε άμεση αύξηση της παραγωγής. Απαιτούνται περίπου

δύο χρόνια, κατά μέσο όρο, μετά την εφαρμογή του συστήματος MBO προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να φανούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Η Διοίκηση με Στόχους δεν υποδηλώνει κάποια μαγική συνταγή διοίκησης της επιχείρησης, όπως συχνά παρανοείται. Αναφέρεται αντίθετα μια φιλοσοφία και ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους σε μια οργανωτική μονάδα ή σε έναν εργαζόμενο και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση και υποκίνηση με τον από κοινού, μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων, καθορισμό στόχων και με αυτοέλεγχο

Σύμφωνα με τους Newman και Wallander (2001) υπάρχουν δυσκολίες στον καθορισμό και τη μέτρηση των στόχων στο δημόσιο τομέα, οι οποίες τις αναλύουν ως εξής:

1. Οι στόχοι των υπηρεσιών είναι άυλοι και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν.
2. Η επιρροή από τον πολίτη πελάτη είναι αδύναμη, διότι δεν υπάρχει χρηματική συναλλαγή- πληρωμή.
3. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν συχνά μεγαλύτερη επαγγελματική δέσμευση από την οργανωτική πίστη.
4. Οι συνεισφέροντες των πόρων στη δημόσια διοίκηση π.χ. κυβέρνηση, μπορούν να εμπλακούν στην εσωτερική διαχείριση.

Πραγματικά η έλλειψη οικονομικού κριτηρίου με το οποίο μπορεί άμεσα να μετρηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, παρουσιάζει βαθμούς δυσκολίας για τον καθορισμό σαφών και άμεσων στόχων. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ακόμη και στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς π.χ. τράπεζες, οι οποίες λειτουργούν με γνώμονα την αύξηση του κέρδους, είναι πιο απλή η διαδικασία. Παρόλα αυτά οι δυσκολίες δεν είναι ανυπέρβλητες.

Σε μελέτη που διενεργήθηκε από τους K.Thompson et al, το 1981 σε τρεις δημόσιες περιφερειακές υπηρεσίες στις ΗΠΑ, για την εφαρμογή Δ.Μ.Σ., που ως αντικείμενο είχαν την παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής αποκατάστασης στους πολίτες και συμμετείχαν σε αυτή 100 υπάλληλοι περίπου, κατέληξε στο εξής συμπέρασμα:

«Η ΜΒΟ φαίνεται να είναι αποτελεσματική ακόμη και εντός των περιορισμών, των πολύ οργανωμένων, αλλά με ασαφείς οργανωτικούς στόχους κυβερνητικών οργανισμών. Η ουσία ενός αποτελεσματικού προγράμματος ΜΒΟ, σε οποιοδήποτε επίπεδο, συνεπάγεται την παροχή παρατηρήσιμων, μετρήσιμων δεικτών απόδοσης.»

Επιπλέον σύμφωνα με τη θεωρία, το σύστημα της ΔΜΣ συνδέεται με την αξιολόγηση του προσωπικού και διαφέρει από τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης, επειδή «βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεν επιτρέπει τη χρησιμοποίηση υποκειμενικών μετρήσεων». Βάση για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με το ΜΒΟ, είναι το ποσοστό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, που έχουν ήδη συναποφασιστεί από τον αξιολογούμενο και τον άμεσο προϊστάμενό του.

Ο Ασπρίδης δε, βάζει και μία άλλη παράμετρο για την επιτυχία της Δ.Μ.Σ., αυτή της εκπαίδευσης των εργαζομένων, προκειμένου να μπορούν να συστηματοποιήσουν την εργασία τους, να μπορούν να θέτουν αντικειμενικούς στόχους και να έχουν ανατροφοδότηση για την πρόοδο που επιτυγχάνουν.

Η Διοίκηση με Στόχους είναι δυνατό να αναφέρεται στο επίπεδο ενός τμήματος ή σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε γενικές γραμμές όμως περιλαμβάνει τα εξής (3) τρία βασικά στάδια:

- 1.Καθορισμό στόχων.
- 2.Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- 3.Αξιολόγηση της λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας του ατόμου.

Ειδικότερα , κατά την εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους σε ένα τμήμα είναι πολύ χρήσιμο να ακολουθούνται οι επόμενες κατευθύνσεις:

- Διατύπωση της γενικής αποστολής του τμήματος
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης

- Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων με βάση τα οποία θα γίνει αξιολόγηση της κάθε περιοχής ευθύνης του τμήματος. Όταν ο καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων δεν είναι δυνατός, τότε είναι απαραίτητη η διατύπωση μιας σειράς εκφράσεων που περιγράφουν τις επιθυμητές γενικές συνθήκες που πρέπει να υπάρχουν στο τμήμα και τις διάφορες περιοχές ευθύνης
- Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της λειτουργίας σε σχέση με τους κύριους τομείς ευθύνης
- Επιλογή βασικών τομέων στους οποίους επιδιώκεται βελτίωση και καταγραφή συγκεκριμένων στόχων
- Ανάπτυξη προγραμμάτων που προβλέπουν στην επιτυχία των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους στους εργαζόμενους ατομικά σημειώνονται τα εξής:

- Να γίνεται προσπάθεια περιορισμού του αριθμού των στόχων στους οποίους πρέπει να στρέψει την προσοχή του κάθε εργαζόμενος σε μια δεδομένη περίοδο
- Οι στόχοι να προσδιορίζονται όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα
- Να βεβαιώνεται ότι οι ατομικοί στόχοι, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, εναρμονίζονται με τους στόχους του τμήματος και την κατάσταση του υπαλλήλου
- Να διατηρείται μια ισορροπία αποτελεσμάτων μεταξύ των διαφόρων τομέων
- Να βεβαιώνεται ότι οι στόχοι είναι λογικοί και ότι υποκινούν τον εργαζόμενο
- Να μην αποφεύγεται ένας τομέας, εάν δεν υπάρχει έλεγχος πάνω σ' αυτόν.

Για τη σωστή εφαρμογή και τελική επιτυχία ενός προγράμματος Διοίκησης με Στόχους χρειάζεται η ύπαρξη ορισμένων κρίσιμων παραγόντων (προϋποθέσεων):

- Η συναίνεση ή καλύτερα η ταύτιση του εργαζομένου με το πρόγραμμα
- Η διαρκής υποστήριξη από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης
- Η ύπαρξη σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων

Έτσι τελικά, η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους απαιτεί περιοδικές συζητήσεις και επιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, υιοθέτηση των συναινετικών διαδικασιών και όχι μια απ' υψηλού επιβολή ενός συστήματος διοίκησης στους εργαζομένους.

Η εφαρμογή της Διοίκησης με Στόχους προσφέρει αρκετά οφέλη σ' έναν οργανισμό τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Αποφυγή της αοριστίας και αίσθηση της συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει το τμήμα ή ο εργαζόμενος
- Αποφυγή ή μείωση της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων
- Υψηλότερο βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων
- Περισσότερη αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχο από πλευράς εργαζομένων, αφού δεν χρειάζεται να συμβουλευούνται, για κάθε θέμα που προκύπτει, τους υφισταμένους
- Συνήθως υφίσταται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σ' ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου.
- Τέλος, η μέθοδος αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως των διευθυντών στελεχών.

Το ερώτημα που τίθεται βεβαίως είναι εάν η Διοίκηση με Στόχους είναι αποτελεσματική. Ένας αριθμός μελετών δείχνουν ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι οι εύκολοι στόχοι ή η ανυπαρξία στόχων. Η φιλοσοφία της Διοίκησης με Στόχους διέπεται από την αρχή της συμμετρικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Αποτελεί δημοφιλή τεχνική διότι συστηματοποιεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας.

Σύμφωνα με τον Drucker η ΔμΣ για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω πέντε βήματα (Drucker P., 2005):

- Προσδιορισμός ή αναθεώρηση των οργανωτικών στόχων: Οι στρατηγικοί οργανωτικοί στόχοι είναι τα σημεία εκκίνησης της ΔμΣ. Αυτοί προέρχονται από την αποστολή και το όραμα μιας οργάνωσης.
- Η «μετάφραση» των στόχων στους εργαζομένους: Προκειμένου οι στόχοι να γίνουν γνωστοί σε όλο τον οργανισμό, θα πρέπει να «μεταφραστούν» στο επίπεδο των εργαζομένων. Ο Drucker (1954) χρησιμοποίησε τον όρο SMART (Specific, Measurable, Acceptable, Realistic and Time-bound) όσον αφορά τον καθορισμό τους. Δηλαδή οι στόχοι πρέπει να είναι εξειδικευμένοι, αξιόπιστοι, μετρήσιμοι, αποδεκτοί και η πραγματοποίησή τους να γίνεται εντός κάποιων συγκεκριμένων χρονικών ορίων.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να συμμετέχουν στο καθορισμό των στόχων: Κομβικό σημείο στη στοχοθεσία, είναι να συμμετέχει κάθε εργαζόμενος στον καθορισμό των προσωπικών στόχων που είναι σύμφωνοι με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό λειτουργεί καλύτερα όταν οι στόχοι της οργάνωσης συζητούνται και μοιράζονται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, έτσι ώστε όλοι να καταλάβουν γιατί αναμένονται ορισμένες απαιτήσεις να υλοποιηθούν.
- Έλεγχος της προόδου: Οι σκοποί και οι στόχοι επειδή πρέπει να είναι SMART θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Έτσι ένα σύστημα θα πρέπει να έχει μια λειτουργία ελέγχου του, η οποία θα ενεργοποιείται όταν παρατηρείται απόκλιση από τον τεθέντα στόχο.
- Αξιολόγηση και επιβράβευση των επιτευγμάτων: Το MBO έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει την απόδοση σε όλα τα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται και να ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους.

Τελευταίος, ο Odiorne (1965) περνά από την θεωρητική προσέγγιση του Drucker στην πρακτική εφαρμογή του MBO, με το βιβλίο του, « Διοίκηση διαμέσου Αντικειμενικών στόχων, ένα σύστημα διοίκησης – ηγεσίας» -

«Management by Objectives: A System of Managerial Leadership». Ο Odiorne περιγράφει το MBO σαν μια διεργασία όπου τα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης ενός οργανισμού από κοινού, προσδιορίζουν τους στόχους και τις περιοχές ευθύνης καθενός, ενώ καθορίζουν και τα αποτελέσματα που αναμένονται, ενώ επισημαίνει ότι είναι σημαντικό να γίνονται οι μετρήσεις απόδοσης.

## 3.2 Η Νομοθεσία που εφαρμόζει τη ΔμΣ

### 3.2.1 Ο Ν.3230/2004

Με το Ν.3230/2004 καθιερώθηκε το σύστημα της «Διοίκησης μέσω Στόχων», προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση αλλά και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα, ενώ καθορίστηκαν οι έννοιες της ΔμΣ, της αποδοτικότητας και των δεικτών μέτρησης αυτής.

Όπως είδαμε, η ΔμΣ είναι συνυφασμένη με τον καθορισμό στόχων. Το γεγονός αυτό το προέβλεψε ο νομοθέτης, ο οποίος στο άρθρο 3 του παρόντος νόμου, όρισε τη διαδικασία καθορισμού των στόχων και τα διαδοχικά στάδια αυτής.

Επίσης το ίδιο άρθρο(Ν.3230/2004) όσον αφορά την απόφαση στοχοθεσίας καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Επιπλέον, επισημαίνει την αναγκαιότητα, του να κοινοποιηθεί η απόφαση της στοχοθεσίας σε όλο το προσωπικό του φορέα, προκειμένου όλοι οι υπηρετούντες σε αυτόν να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησης τους. Τέλος καθορίζει ότι οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος θα πρέπει να είναι έτοιμοι από κάθε φορέα κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο προκειμένου η απόφαση στοχοθεσίας να εκδοθεί από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Σκοπός του νόμου είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες



διοικητικές ανάγκες.(Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ,  
ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005,παρ.1)

Σκοπός της μέτρησης των αποτελεσμάτων της δράσης της Διοίκησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της ΔΔ προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας. Ειδικότερα με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται(Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ7323/5.4.2006, παρ. 2):

- Η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- Η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών από τη Δημόσια Διοίκηση
- Η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- Η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- Η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης
- Η ενίσχυση της παρακίνησης και αφοσίωσης των υπάλληλων

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και των αποτελεσμάτων(Drucker F. Peter 1954 The practice of Management, New York Harper & Bros).

Ταυτόχρονα, συμβάλει στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτό τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα να(Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. , ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ7323/5.4.2006, παρ.6):

- Εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών
- Γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι στο άρθρο 3 του παρόντος νόμου, τονίζεται ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται έναντι των προκαθορισμένων στόχων, ενώ στο άρθρο 4 αναφέρεται ότι η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων, οφείλει να λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου. Τέλος στο άρθρο 5 γίνεται αναφορά στους δείκτες μέτρησης της

αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας οι οποίοι διακρίνονται σε γενικούς και ειδικούς.

### 3.2.2 Εφαρμοστικές εγκύκλιοι για το Ν.3230/2004

Στη συνέχεια, μετά την έκδοση του νόμου εκδόθηκαν οι ακόλουθες εφαρμοστικές ερμηνευτικές εγκύκλιοι:

- Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.26397/27.12.2005: Στην εγκύκλιο αυτή, καθορίζεται η μεθοδολογία της στοχοθεσίας, προσδιορίζεται δηλαδή η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε υπηρεσία, παρατίθενται οι προϋποθέσεις της ορθής στοχοθεσίας, ενώ τέλος παρέχεται, κατάλογος για τον έλεγχο της. Παρατίθεται επίσης το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων και, τέλος αναφέρονται οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση μέσω στόχων. Επιπλέον, γίνεται η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς σκοπούς και σχετικά προγράμματα δράσης.
- Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.7323/05.04.2006: Με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο, καθορίζεται η μεθοδολογία καθορισμού των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης, ενώ αποσαφηνίζονται επίσης οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, οι οποίες είχαν οριστεί με το νόμο 3320/2004. Έτσι ορίζει ότι:
- Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.20260/13.09.2006: Με την εγκύκλιο αυτή, προσδιορίζονται οι αρμόδιες μονάδες για τη σύνταξη και υποβολή τόσο των Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού όσο και των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις/ μετρήσεις.
- Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.5270/01.03.2007: Με την εγκύκλιο αυτή, καθορίζεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις δημόσιες οργανώσεις.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο, τα βήματα τα οποία απαρτίζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι :

1. Η διαμόρφωση οράματος
2. Η διαμόρφωση δήλωσης αποστολής
3. Η ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση)
4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)

Αναφέρει στη συνέχεια ότι η εφαρμογή της στρατηγικής (με τη χρήση της τεχνικής Balanced Score Card) γίνεται ως ακολούθως:

1. Ο καθορισμός στρατηγικών στόχων
2. Η διαμόρφωση στρατηγικών διασυνδέσεων
3. Η στοχοθεσία
4. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών
5. Οι μετρήσεις αποδοτικότητας και η ανατροφοδότηση.

### 3.3 Πλεονεκτήματα Διοίκησης μέσω Στόχων

Στη Διοίκηση με Στόχους αναγνωρίζεται μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία το καθιστούν ιδιαίτερα δημοφιλές κυρίως μεταξύ των χαμηλότερων βαθμίδων του μάνατζμεντ και των εργαζομένων (Felix Francis 2018). Αυτά είναι :

1. Ορθολογισμός στη διαδικασία της στοχοθεσίας
2. Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης
3. Αποτελεσματικός έλεγχος
4. Ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων σε κάθε εργαζόμενο
5. Μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων
6. Συμμετοχικότητα
7. Ενδυνάμωση της επικοινωνίας
8. Μείωση των συγκρούσεων εντός της μονάδας

### 3.4 Μειονεκτήματα Διοίκησης μέσω Στόχων

Η Διοίκηση με Στόχους έχει τα εξής σημαντικά μειονεκτήματα :

1. Δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζομένους (τι είναι, πως δουλεύει , τι θέλουμε να επιτύχουμε , πως μπορούν να κερδίσουν οι εργαζόμενοι)
2. Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης. Πολλά στελέχη δεν αποδέχονται τη συνεργασία και τις απόψεις των υφισταμένων τους
3. Έλλειψη εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών σχετικά με τον συντονισμό και την κατεύθυνση των υφισταμένων.
4. Έλλειψη συγκεκριμένου και σαφώς ορισμένου οράματος και στόχων από την επιχείρηση ή των οργανισμό.
5. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και στελεχών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΩΜΑ ΤΩΝ ΕΔ



#### 4.1 Ιστορική Αναδρομή του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ

Το Οικονομικό είναι το πρώτο (οργανωμένο) Σώμα του Στρατού Ξηράς. Συγκεκριμένα, στα 1828 ο Ιωάννης Καποδίστριας ίδρυσε το Γενικό Φροντιστήριο με σκοπό «να επαγρυπνεί και να βεβαιώνει εκ συγκρίσεως την οικονομίαν και τους λογαριασμούς όλων των υπηρεσιών, όσαι ανάγονται εις τα του πολέμου», όπως χαρακτηριστικά αναγράφεται στην εισηγητική του Έκθεση.

Αρχικά το Οικονομικό Σώμα στελέχωναν Αξιωματικοί επιτελείς ή Όπλων. Μεταξύ 1883 – 1914 το Σώμα στελέχωναν και απόφοιτοι της Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών, που ονομάζονταν Ανθυπολοχαγοί Οικονομικού μετά από τριετή φοίτηση. Από το 1910 μέχρι το 1914 η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων και Στρατιωτική Σχολή Υπαξιωματικών ενοποιήθηκαν στη Σχολή Ευελπίδων και Υπαξιωματικών· οι μαθητές Υλικού Πολέμου και Οικονομικού ανήκαν στο Τμήμα Εφαρμογής Πεζικού, ενώ παράλληλα παρακολουθούσαν και ιδιαίτερα μαθήματα του κλάδου τους. Με την κατάργηση της ΣΜΥ το 1914,

το Σώμα στελέχωναν Αξιωματικοί που προέρχονταν από την παλιά Επιμελητεία και άλλες Υπηρεσίες με διαχειριστικές αρμοδιότητες.

Από το ακαδημαϊκό έτος 1971-1972, οι μαθητές του νέων τμημάτων (Οικονομικού, Δικαστικού και Στρατολογικού) της Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων παρακολουθούσαν μαθήματα στα αντίστοιχα τμήματα του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ). Οι μαθητές του Οικονομικού είναι πτυχιούχοι του τμήματος Οικονομικών Επιστημών της Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών (ΝΟΕ) του ΑΠΘ. Το Οικονομικό τμήμα της ΣΣΑΣ λειτούργησε μέχρι το 1988, για να επαναλειτουργήσει τον Οκτώβριο του 1990, ως ειδικό τμήμα πτυχιούχων σπουδαστών για το Οικονομικό (και το Στρατολογικό), με σκοπό την κάλυψη των κενών που δημιουργήθηκαν από τη διακοπή της λειτουργίας του, με 10μηνη ειδική εκπαίδευση στις αρμόδιες υπηρεσίες Οικονομικού της Φρουράς Θεσσαλονίκης και την ονομασία τους σε Ανθυπολοχαγούς.

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η διαρκής ανανέωση του εξοπλισμού και ο συνεχής εκσυγχρονισμός, με σκοπό τη διαφύλαξη της ακεραιότητας της χώρας, αναγκάζουν τα σύγχρονα κράτη να επενδύουν ολοένα και περισσότερα χρήματα στις Ένοπλες Δυνάμεις. Το Οικονομικό Σώμα ουσιαστικά υφίσταται και λειτουργεί λόγω της ανάγκης για την ορθολογιστική διαχείριση και κατανομή των οικονομικών πόρων που διαθέτει ο Στρατός, με σκοπό αυτοί να αξιοποιούνται στον όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό, όπως επίσης και για να εισηγείται λύσεις στα διάφορα οικονομικά προβλήματα που ανακύπτουν.

Για να είναι σε θέση το προσωπικό του Οικονομικού Σώματος να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που απορρέουν από την πολλαπλή και βαρυσήμαντη αποστολή του, εκτός από τη βασική επιστημονική του κατάρτιση, επιμορφώνεται σε στρατιωτικά σχολεία του εσωτερικού καθώς και του εξωτερικού. Επιπλέον αρκετά στελέχη του Σώματος αποκτούν μεταπτυχιακούς τίτλους Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων του εσωτερικού και εξωτερικού και ειδικότερα σε θέματα κοστολόγησης, επιχειρησιακής έρευνας, ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α.

Σήμερα Το Οικονομικό Σώμα του Στρατού Ξηράς απασχολεί 490 στελέχη σε ολόκληρη την Ελλάδα και τα νησιά από τα οποία το 68% είναι άνδρες και το 32% είναι γυναίκες. Επίσης, το 73% είναι αξιωματικοί προερχόμενοι από τη Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων και το 27% υπαξιωματικοί που προέρχονται, είτε από τη Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών είτε από συμβάσεις που δημιουργούνται κατά καιρούς. Ο μέσος όρος ηλικίας των στελεχών αυτών ανέρχεται στα 37 έτη.

## 4.2 Το όραμα του Οικονομικού Σώματος

Η εξασφαλισμένη συγκέντρωση χρηματικών πόρων στη χρονική στιγμή που αυτοί απαιτούνται, για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Η επίτευξη της νίκης, χωρίς μάχη καταστροφής του περιβάλλοντος εντός του οποίου υλοποιείται. Για να επιτευχθεί η νίκη αυτή απαραίτητος είναι ο οικονομικός ελιγμός ο οποίος έχει ως βασικούς άξονες την ευελιξία, την πρόγνωση, την προτεραιοποίηση και την προσαρμογή στις συνεχόμενες αλλαγές του στρατιωτικού περιβάλλοντος.

## 4.3 Η αποστολή του Οικονομικού Σώματος

Όπως προκύπτει, τόσο από τον ιδρυτικό ΑΝ 888/49 του Οικονομικού Σώματος, όσο και από τις μεταγενέστερες οικονομικές και δημοσιονομικές διατάξεις, η αποστολή του Σώματος διακρίνεται σε δημοσιονομική, ελεγκτική και χρηματοοικονομική. Περαιτέρω, τα τελευταία χρόνια, παρακολουθώντας τις σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα της οικονομίας, έχει αρχίσει να γίνεται μια σαφής στροφή προς την αποταμιευτική ή ακόμη και χρηματιστική επένδυση μικρού ποσοστού των κερδών του Στρατού, με σκοπό την επαύξησή τους, όπως επίσης και την on-line διαχείριση των χρημάτων του στρατεύματος, με σκοπό την απλούστευσή της. Οι συνιστώσες του πολυσχιδούς έργου του Σώματος είναι Δημοσιονομική/Δημοσιολογιστική, Ελεγκτική, Χρηματοοικονομική, Συμβουλευτική, Κοστολογική, Εποπτική και Μελετητική

Αναλυτικότερα:

#### **4.3.1 Δημοσιονομική Αποστολή**

Η Δημοσιονομική Αποστολή συνίσταται στην εποπτεία και εισήγηση της πιστής τήρησης των αρχών του Κρατικού Προϋπολογισμού (Π/Υ) και των δημοσιονομικών κανόνων γενικότερα καθώς και στην ακριβή εφαρμογή των διατάξεων «περί Δημοσίου Λογιστικού» και «περί Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού των ΕΔ».

#### **4.3.2 Ελεγκτική Αποστολή**

Η Ελεγκτική Αποστολή συνίσταται στην εφαρμογή του «Οικονομικού Ελέγχου» επί των οικονομολογιστικών πράξεων των Υπηρεσιών και Οργάνων Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού του Στρατού και περιλαμβάνει:

1. Την εκκαθάριση και αναγνώριση όλων των στρατιωτικών δαπανών, των λογαριασμών υλικών, εφοδίων και λοιπών περιουσιακών στοιχείων του ΣΞ. Πρωτεύον στόχος είναι να εξασφαλίζεται η νομιμότητα και κανονικότητα των δαπανών, η διάθεση και ανάλωση των υλικών και εφοδίων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και διαδικασίες.
2. Τον προληπτικό έλεγχο, με σκοπό την πρόληψη ενδεχόμενων αντικανονικών, παράτυπων ή και παράνομων πράξεων των αρμοδίων οργάνων του Στρατού κατά την άσκηση των οικονομικού περιεχομένου καθηκόντων τους, ώστε να διασφαλίζονται πλήρως τα συμφέροντα της υπηρεσίας.
3. Τον έλεγχο των αποδιδόμενων λογαριασμών και απολογιστικών στοιχείων των Υπηρεσιών και Οργάνων οικονομικής μέριμνας του Στρατού.
4. Τον έλεγχο επί των συγκεντρωτικών λογιστικών στοιχείων, που προκύπτουν από τη συνολική λειτουργία των Υπηρεσιών Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού του Στρατού.



#### 4.3.3 Χρηματοοικονομική Αποστολή

Η Χρηματοοικονομική Αποστολή έχει ως σκοπό την:

1. Εξασφάλιση του απαιτούμενου, για τη λειτουργία του Στρατού, χρήματος.
2. Μελέτη, εισήγηση και παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των οικονομικών διατάξεων.
3. Ανάλυση των γενικότερων οικονομικών φαινομένων με σκοπό την ορθολογική χρησιμοποίηση του δημοσίου χρήματος.
4. Ανάλυση κόστους – ωφελειών των επιμέρους οικονομικών πράξεων και διαχειριστικών αποτελεσμάτων.

#### 4.3.4 Συμβουλευτική Αποστολή

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 ΣΞ σε κάθε δραστηριότητα του.

#### 4.3.5 Κοστολογική Αποστολή

Η Κοστολογική Αποστολή συνίσταται:

1. Στην διενέργεια κοστολόγησης των δραστηριοτήτων των Φορέων του ΣΞ (κοστολόγηση κινήσεων – εκπαιδεύσεων – μεταθέσεων εξωτερικού – εσωτερικού, και πάσης φύσης λοιπών προγραμμάτων – δράσεων του ΣΞ).
2. Στην εκπόνηση μελετών κοστολόγησης προγραμμάτων – δράσεων του ΣΞ, με τη χρήση σχετικών μεθοδολογιών κοστολόγησης, προκειμένου να επιτευχθεί η εξοικονόμηση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού.

#### 4.3.6 Εποπτική αποστολή

Η Εποπτική Αποστολή έγκειται στην παρακολούθηση θεμάτων:

1. Εποπτείας των ΝΠΔΔ αρμοδιότητας ΥΠΕΘΑ/ΓΕΣ επί οικονομικών θεμάτων.
2. Εκτέλεσης των πιστώσεων του Π/Υ ΓΕΣ.
3. Διενέργειας των Διοικητικών Επιθεωρήσεων Οικονομικού (ΔΕΟ) και των αποτελεσμάτων αυτών και εν συνεχεία στην έκδοση οδηγιών προς τα εμπλεκόμενα όργανα Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικού.
4. Οργάνωσης και λειτουργίας των Μονάδων του Οικονομικού Σώματος.

#### 4.3.7 Μελετητική Αποστολή

Συνίσταται στην αναζήτηση πηγών και στην εκπόνηση μελετών με σκοπό το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων για την εν γένει βελτιστοποίηση της λειτουργίας των Μονάδων του ΣΞ, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων που παρέχονται από τον «οικονομικό ελιγμό».

#### 4.3.8 Οικονομικός ελιγμός

Βασική συνιστώσα του οράματος του οικονομικού σώματος είναι ο **Οικονομικός Ελιγμός**: Η εξασφαλισμένη συγκέντρωση χρηματικών πόρων στη χρονική στιγμή που αυτοί απαιτούνται, για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Η επίτευξη την Νίκης χωρίς μάχη καταστροφής. Κύριους άξονες του ελιγμού αποτελούν η ευελιξία, η πρόγνωση, η Προτεραιοποίηση και η προσαρμογή.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το Οικονομικό Σώμα έχει την ευθύνη της νομιμότητας και τελικής νομιμοποίησης των οικονομικών πράξεων των οργάνων των Ε.Δ., είναι υπεύθυνο για την τελική απόδοση λογαριασμού και έλεγχο λογαριασμών υλικού για το σύνολο του κρατικού προϋπολογισμού του Στρατού στο Ελεγκτικό Συνέδριο όπως επίσης και για την τελική πρόταση, σχετικά με την απαλλαγή ή τον καταλογισμό των υπόλογων οργάνων.

Το Οικονομικό Σώμα δεν διαθέτει Μονάδες, αν εξαιρέσουμε τα από το 1998 οργανωμένα Ελεγκτήρια Υλικού Στρατού (Ελλάδα), τα οποία έχουν αποστολή τον έλεγχο των λογαριασμών υλικών των Μονάδων και ανεφοδιαστικών

οργάνων του ΣΞ. Καθώς και τα Κέντρα Εφοδιασμού αλλά και τις Οικονομικές Επιθεωρήσεις Στρατού, Ναυτικού και Αεροπορίας. Το Οικονομικό στο Σ.Ξ. είναι οργανωμένο στη Δνση Οικονομικού (ΔΟΙ) και του ΓΕΣ και Σχηματισμών (για την Ελλάδα). Περαιτέρω, Οικονομικοί Αξιωματικοί τοποθετούνται στα Επιτελεία, τους Σχηματισμούς και διάφορες άλλες ειδικές θέσεις, με σκοπό να κατευθύνουν, να επιβλέπουν και να ελέγχουν την εφαρμογή του συστήματος οικονομικής μέριμνας στο Στρατό. Το Ελεγκτικό Σώμα, το οποίο επίσης δεν διαθέτει Μονάδες, είναι οργανωμένο στη Δνση Ελεγκτικού του ΓΕΣ.

Καταληκτικός βαθμός των Οικονομικών και Ελεγκτικών Αξκών είναι ο βαθμός του Υποστράτηγου και Ταξίαρχου, αντίστοιχα και για τα 3 σώματα. Να σημειώσουμε ότι το σπλόσημο του Οικονομικού αποτελείται από μέλισσα πλαισιωμένη από κλάδους δάφνης, με πορτοκαλί φόντο, ενώ το σπλόσημο του Ελεγκτικού αποτελείται από πυρσό, με επίσης πορτοκαλί φόντο. Οι ανώτατοι Αξκοί των δύο αυτών Σωμάτων διατηρούν το πορτοκαλί φόντο, παράλληλα με την κλάρα, σύμβολο των ανώτατων Αξκών.

#### 4.4 Στόχοι του Οικονομικού Σώματος

Από το όραμα και την αποστολή που θέτει η ηγεσία του Οικονομικού Σώματος, προκύπτουν οι δύο στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι αφορούν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών και με βάση τους οποίους κινείται το σώμα και αντίστοιχα εργάζονται τα στελέχη του. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται και στην έκθεση αξιολόγησης της Αρχής Διασφάλισης της Ποιότητας (ΑΔΙΠ) (H.Q.A, May 2014) και είναι οι ακόλουθοι:

- «Να παρέχονται σε όλα τα στελέχη του Σώματος, στρατιωτικούς και μη, όλες οι απαραίτητες βασικές αλλά και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνουν πρώτης τάξης αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος».
- «Να εισάγονται και να καλλιεργούνται όλες οι αρχές (π.χ. ηθικές αξίες, πειθαρχία, ηγετικά προσόντα και πνεύμα πρωτοβουλίας) που είναι απαραίτητες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γίνουν ικανοί και αποτελεσματικοί αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος».

- «Να παρέχονται τα απαραίτητα κίνητρα και εφόδια και να δημιουργείται το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ώστε τα στελέχη να στοχεύουν στη συνεχή εξέλιξη τους και στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

Οι τρεις αυτοί στόχοι, μπορούν να θεωρηθούν οι άξονες πάνω στους οποίους κινείται το Οικονομικό Σώμα των ΕΔ και αφορούν ο πρώτος την εκπαίδευση (ακαδημαϊκή/στρατιωτική), ο δεύτερος την αγωγή που πρέπει να έχουν οι μελλοντικοί αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος και ο τρίτος το είδος της αξιολόγησης και του εργασιακού περιβάλλοντος που απαιτείται, ώστε να ικανοποιούν τα στελέχη τους στόχους της ηγεσίας.

Ο καθορισμός των στόχων στις ΕΔ και πιο συγκεκριμένα στο Οικονομικό Σώμα, είναι μία πολυσύνθετη διαδικασία, καθώς για την επίτευξη καθενός εξ' αυτών υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Έτσι η ΔμΣ, θα μελετηθεί για την ακαδημαϊκή και τη στρατιωτική εκπαίδευση ξεχωριστά.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι όπως προβλέπεται από τη νομοθεσία (Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.5270/01.03.2007), σε έναν δημόσιο οργανισμό, μετά τη διαμόρφωση του προγράμματος και της αποστολής της που είναι απότοκοι των κυβερνητικών προτεραιοτήτων (στην παρούσα περίπτωση για τη δημιουργία και τη λειτουργία του Οικονομικού Σώματος, εκφράζονται μέσω της προαναφερόμενης νομοθεσίας), ακολουθεί η SWOT ανάλυση, με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατών σημείων του, των ευκαιριών που υπάρχουν στον περιβάλλοντα χώρο του, των αδυναμιών του αλλά και των κινδύνων. Το ίδιο συμβαίνει και στο Οικονομικό Σώμα. Οι στόχοι οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν όσον αφορά την ακαδημαϊκή εκπαίδευση προκύπτουν από την ακόλουθη ανάλυση SWOT. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από την εσωτερική έκθεση αξιολόγησης του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ.

<p><b><u>Δυνατά Σημεία</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων στο Οικονομικό Σώμα.</li> <li>2. Η υψηλή αναγνωρισιμότητα και ελκυστικότητα έναντι άλλων τμημάτων του στρατού από αποφοίτους του λυκείου.</li> <li>3. Η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης στα στελέχη του Σώματος.</li> </ol>	<p><b><u>Αδύναμα Σημεία</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Οι περιορισμένοι λόγω οικονομικής κρίσης πόροι που παρέχονται από τον προϋπολογισμό στο Οικονομικό Σώμα για την εκπαίδευση των στελεχών.</li> <li>2. Η έλλειψη δια βίου εκπαίδευσης καθώς υπάρχουν συγκεκριμένα σχολεία εκπαίδευσης των στελεχών.</li> <li>3. Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης στους υπαξιωματικούς του Σώματος.</li> <li>4. Η παντελής έλλειψη εκπαίδευση των μονίμων υπαλλήλων του Σώματος.</li> </ol>
<p><b><u>Ευκαιρίες</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η συνεργασία των ΕΔ και πιο συγκεκριμένα της Σχολής Οικονομικού με διάφορα πανεπιστήμια με σκοπό την δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων.</li> <li>2. Η συνεργασία του Σώματος με αντίστοιχα Σώματα ξένων χωρών της συμμαχίας.</li> <li>3. Η αξιοποίηση του Military Erasmus.</li> <li>4. Η εκμετάλλευση των χρημάτων από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ για την επίσκεψη και παρακολούθηση των στελεχών, σε αντίστοιχα Σώματα ξένων χωρών.</li> </ol>	<p><b><u>Απειλές</u></b></p> <p>Οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι είναι, στη συντριπτική πλειονότητα, «μη ελεγχόμενοι» από τη ΣΙ, δεδομένου του θεσμικού πλαισίου που διέπει την λειτουργία της. Σε κάθε περίπτωση οι κίνδυνοι αφορούν κυρίως θέματα που άπτονται του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της ΣΙ, καθώς επίσης και θέματα που σχετίζονται με την γενικότερη δημοσιονομική πολιτική.</p>

Πίνακας 1: SWOT Analysis στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση του Οικονομικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων

## 4.5 Αναγκαιότητα ύπαρξης της ΔΤΑ στις ΕΔ

Οι ΕΔ είναι δομημένες ως πυραμίδες, οι πολιτικές και οι αποφάσεις είναι διατυπωμένες στην κορυφή, οι υπευθυνότητες και ο καθορισμός των στόχων αποφασίζονται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας και πολύ λίγες έως σχεδόν καθόλου αποφάσεις λαμβάνονται στα χαμηλότερα επίπεδα, μέσω εντολών μίας ιεραρχικής και αυστηρά πειθαρχημένης αλυσίδας. Οι Διοικητές των μονάδων του Οικονομικού Σώματος σε αυτό το ιεραρχικό σύστημα έχουν την δεδομένη ευθύνη για μία καθορισμένη ομάδα στόχων, που πρέπει να εκπληρωθεί μέσω ορισμένων συνόλων σταθερών διαδικασιών και ακριβών κανόνων.

Το κυρίως πρόβλημα στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ, εμφανίζεται κυρίως στην έλλειψη κατευθυντήριων εντολών εξαιτίας του βαθμού διοικητικής

αυτοτέλειας και της συγκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων σε ένα μόνο πρόσωπο. Ακόμη, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου τα άτομα που καλούνται να δώσουν τις κατευθυντήριες οδηγίες στο προσωπικό, κρίνονται ακατάλληλα και δεν έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν τα στελέχη στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ιεραρχία.

Εξίσου σημαντικά προβλήματα αποτελούν κάποια από τα χαρακτηριστικά που εκφράζουν τα στελέχη των ΕΔ σήμερα όπως:

- η μονιμότητα, η οποία συνεπάγεται την ανυπαρξία κάθε είδους επιβράβευσης ή τιμωρίας ανάλογα την εργασιακή συμπεριφορά του καθενός. Επίσης, αποτέλεσμα της μονιμότητας αποτελεί και η έλλειψη κινήτρου των στελεχών για εργασία και συνεπώς για εργασιακή εξέλιξη εφόσον δεν θα ανταμειφθούν αλλά ούτε θα τιμωρηθούν.
- οι προαγωγές με βάση τον χρόνο υπηρεσίας και όχι την αποδοτικότητα του καθενός. Αξιωματικοί, υπαξιωματικοί και πολιτικό προσωπικό κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών αποτελούν γρανάζι της γραφειοκρατικής δουλειάς του Οικονομικού Σώματος, χωρίς να γίνεται εκμετάλλευση του μορφωτικού τους επιπέδου και χωρίς να παρέχεται κίνητρο για περαιτέρω εκπαίδευση.
- η έλλειψη της σύνδεσης του μισθού με την απόδοση, καθώς άτομα πλήρως αποδοτικά, με πολλές υπερωρίες μέσα στην εργάσιμη εβδομάδα, αμείβονται κατά πολύ λιγότερο από εργαζομένους λιγότερο αποδοτικούς και με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο.
- η έμφαση σε τυπικά και όχι ουσιαστικά προσόντα (π.χ. για να εισαχθεί κάποιος υπαξιωματικός πρέπει να φέρει κάποια σωματομετρικά χαρακτηριστικά ύψους βάρους, άσχετα αν έχει πολύ χαμηλό ή και ανύπαρκτο μορφωτικό επίπεδο).
- η έλλειψη εκπαίδευσης στη διάρκεια της καριέρας του κάθε στελέχους είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Η έλλειψη επιμόρφωσης, ενημέρωσης και συνεχούς εξέλιξης των στελεχών, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του Οικονομικού Σώματος.
- η έλλειψη στόχων για τον κάθε εργαζόμενο. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και εξειδικευμένοι, χωρίς να υπάρχει οποιαδήποτε

εναρμόνιση με τις ικανότητες, ευθύνες και μόρφωση του καθενός με αποτέλεσμα πολύ συχνά να γίνεται αλληλοεπικάλυψη των εργασιών η οποία οδηγεί σε υπερεργασία κάποιων στελεχών και σε αδράνεια κάποιων άλλων. Ενώ υπάρχει σαφής και ακριβή ιεραρχία που θα καθοδηγήσει και θα δώσει τις απαραίτητες οδηγίες για την υλοποίηση των στόχων, πολλές φορές κρίνεται ακατάλληλη με αποτέλεσμα να έχουμε μια ελλιπή επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους που πρέπει να βγάλουν εις πέρας.

- η μη αντικειμενική και καθόλου αμερόληπτη αξιολόγηση των στελεχών. Η μονόδρομη αξιολόγηση των στελεχών (από τα υψηλά προς τα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας μόνο) και η ακαταλληλότητα πολλών διοικητικών στελεχών σε συνδυασμό με το χαμηλό τους μορφωτικό επίπεδο, οδηγεί σε άνιση και πολλές φορές άδικη αξιολόγηση των στελεχών.

Όλα τα προηγούμενα αποτελούν τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ. Τα στελέχη δίχως την κατάλληλη εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή μετατρέπονται σε εργαζόμενους ρουτίνας. Απομακρύνονται αισθητά από τους στόχους που θέτει η ηγεσία και δεν είναι λίγες οι φορές που δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων οι οποίες οδηγούν στη ρήξη και στις κακές εργασιακές σχέσεις.

Συνεπώς κρίνεται επιτακτική η ανάγκη ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος ΔΤΑ στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα μεθόδων διαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, ένα αμερόληπτο, αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης των στελεχών, καθώς και η ύπαρξη ξεκάθαρων και συγκεκριμένων στόχων αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο το Οικονομικό Σώμα θα φέρει εις πέρας και αποτελεσματικά το έργο του. Επομένως, ένα ορθολογικό και σαφώς ορισμένο σύστημα ΔΤΑ είναι αυτό που θα παρέχει στα στελέχη τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και κίνητρα ώστε αυτά να εργάζονται απρόσκοπτα και με διάθεση για την επίτευξη των στόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΩΜΑ ΤΩΝ ΕΔ

#### 5.1 Εφαρμογή της ΔμΣ στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Η αποστολή των ΕΔ της Ελλάδας, είναι η προάσπιση της εδαφικής της ακεραιότητας, της εθνικής ανεξαρτησίας και της κυριαρχίας της από κάθε επιβουλή, καθώς και η υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων, όπως αυτά καθορίζονται στην Πολιτική Εθνικής Άμυνας –ΠΕΑ (ΓΕΕΘΑ-Επιχειρησιακό έργο Ενόπλων Δυνάμεων).

Η Εθνική Άμυνα σχεδιάζεται και αναπτύσσεται εντός συγκεκριμένου στρατηγικού πλαισίου που εκφράζεται από:

1. Την Εθνική Στρατηγική.
2. Την Πολιτική Εθνικής Άμυνας(ΠΕΑ).
3. Την Εθνική Στρατιωτική Στρατηγική(ΕΘΣΣ).

Από την ΠΕΑ, προκύπτει η ΕΘΣΣ, η οποία συντάσσεται από τον Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (Α/ΓΕΕΘΑ), με τη συνδρομή των Αρχηγών των Γενικών Επιτελείων. Ειδικότερα, διενεργείται πολιτικοστρατιωτική εκτίμηση της κατάστασης και προτείνεται στην πολιτική ηγεσία ένας ή περισσότεροι τρόποι αντιμετώπισης της με στρατιωτικά μέσα.

Η πολιτική ηγεσία λαμβάνει υπόψη της την εισήγηση και ορίζει τους Στρατηγικούς Αντικειμενικούς Σκοπούς, θέτοντας παράλληλα τυχόν νομικούς, οικονομικούς και πολιτικούς περιορισμούς. Στη συνέχεια ο Α/ΓΕΕΘΑ καθορίζει τους κύριους Στρατιωτικούς Αντικειμενικούς Σκοπούς (ΑΝΣΚ) (ΓΕΕΘΑ, 2010).

Αφού καθοριστούν οι κύριοι ΑΝΣΚ όπως αναφέρει ο Μαδούρος (2012), ο Α/ΓΕΕΘΑ και στη συνέχεια οι επιμέρους Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων εξειδικεύουν την καθορισμένη στρατηγική, παρουσιάζοντας το όραμα του στρατιωτικού οργανισμού του οποίου ηγούνται και συντάσσουν τις δικές τους



Κατευθύνσεις Αμυντικού Σχεδιασμού (ΚΑΣ). Ο σκοπός των ΚΑΣ, είναι να δοθούν οδηγίες για το πως θα σχεδιαστούν κρίσιμοι όσον αφορά την αμυντική

ικανότητα της χώρας στόχοι, οι οποίοι ονομάζονται Στόχοι Εθνικής Άμυνας (ΣΕΑ). Από τους ΣΕΑ προκύπτουν οι Στρατηγικοί Στόχοι Εθνικής Άμυνας και από αυτούς οι Επιχειρησιακοί Στόχοι Εθνικής Άμυνας (ΕΣΕΑ). Οι ΕΣΕΑ, αποτελούν τη δεξαμενή, από την οποία αντλούνται προεπιλεγμένοι στόχοι

κατά τη διάρκεια της ετήσιας κατάρτισης της στοχοθεσίας. Το κύριο κριτήριο της επιλογής των ΕΣΕΑ, είναι η ικανοποίηση των ΚΑΣ, ενώ πρέπει να ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της εγκυκλίου ΑΠ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/ΟΙΚ.26397/27.12.2005

## 5.2 Οι αμοιβές των στελεχών του Οικονομικού Σώματος

### 5.2.1 Μισθοδοσία στελεχών

Η μισθοδοσία των στελεχών των ΕΔ, και συνεπώς των εργαζομένων του Οικονομικού Σώματος, καθορίζεται από τον Ν/4472/2017, στο οποίο καθορίζεται το νέο μισθολόγιο και των Στρατιωτικών και Σωμάτων Ασφαλείας.

Για τη μισθολογική κατάταξη των μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας δημιουργούνται τέσσερις (4) κατηγορίες, ανάλογα με την προέλευση των στελεχών αυτών. Οι κατηγορίες αυτές διακρίνονται ως εξής .

1. Κατηγορία Α΄: για τα στελέχη που προέρχονται από τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Σ.Ε.Ι.) ή αντίστοιχες παραγωγικές Σχολές Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας, του Λιμενικού και Πυροσβεστικού Σώματος, τους απευθείας ή με διαγωνισμό κατατασσόμενους στο Σώμα των αξιωματικών και τα κοινά Σώματα από την ονομασία τους ως αξιωματικών, για αξιωματικούς ειδικών καθηκόντων της Ελληνικής Αστυνομίας πτυχιούχους Α.Ε.Ι. και αξιωματικούς Ειδικών Υπηρεσιών του Πυροσβεστικού Σώματος, καθώς και της Ελληνικής Αστυνομίας και του

Λιμενικού

Σώματος.

2. Κατηγορία Β΄: για υπαξιωματικούς, ανθυπασπιστές και αξιωματικούς που προέρχονται από τις παραγωγικές σχολές Υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων (Α.Σ.Σ.Υ.), για τους αξιωματικούς του ν.δ. 649/1970 (Α΄176), για τους υπαξιωματικούς, ανθυπαστυνόμους και αντίστοιχους και αξιωματικούς που προέρχονται από παραγωγικές ή μη σχολές των Σωμάτων Ασφαλείας, καθώς και για τους αστυφύλακες, πυροσβέστες και λιμενοφύλακες των ίδιων Σωμάτων.

3. Κατηγορία Γ΄: για τα στελέχη με προέλευση από ΕΠΟΠ – Ο.Π.Υ.ΕΜΘ – ΕΠΥ, καθώς και το προερχόμενο από την κατηγορία Δ΄ αστυνομικό προσωπικό.

4. Κατηγορία Δ΄: για τους Ειδικούς Φρουρούς – Συνοριακούς Φύλακες της Ελληνικής Αστυνομίας.

## 5.2.2 Ηθικές αμοιβές

### 1. Είδη ηθικών αμοιβών

- α. Παράσημα των Ταγμάτων Αριστείας
- β. Στρατιωτικά Μετάλλια
- γ. Διαμνημονεύσεις
- δ. Ηθικές αμοιβές που απονέμονται με διαταγή
- ε. Ηθικές αμοιβές ξένων κρατών και διεθνών οργανισμών

### 2. Απονομή ηθικών αμοιβών

α. Οι ηθικές αμοιβές ξεχωρίζουν ανάλογα με το πρόσωπο και τον τρόπο με τον οποίο απονέμονται.

Β. Εκτός των Ταγμάτων Αριστείας τα οποία είναι δυνατό να απονεμηθούν σε όλους τους Έλληνες που έχουν διαπρέψει στο Δημόσιο βίο, στις τέχνες, τα γράμματα, κλπ, τα Στρατιωτικά Μετάλλια, οι Διαμνημονεύσεις και οι ηθικές αμοιβές με δγή απονέμονται κατά κανόνα μόνο σε Στρατιωτικούς.

### 5.3 Η διαδικασία της στοχοθεσίας

Στις ένοπλες δυνάμεις της χώρας μας ,η διαδικασία κατάρτισης της ετήσιας στοχοθεσίας για το επόμενο έτος, ξεκινάει τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο.

Στο σημείο αυτό λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμοι από τον προϋπολογισμό για τους σκοπούς της εθνικής άμυνας πόροι και με βάση αυτό το «φίλτρο» επιλέγονται ποιοι από τους ΕΣΕΑ θα υλοποιηθούν εντός του επόμενου έτους.

Στη συνέχεια εκδίδεται η απόφαση ετήσιας στοχοθεσίας του ΓΕΕΘΑ, η οποία υποβάλλεται στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) μέχρι το τέλος του Δεκεμβρίου κάθε έτους. Τέλος η πορεία υλοποίησης της στοχοθεσίας ελέγχεται από το αρμόδιο τμήμα του ΓΕΕΘΑ, το οποίο κάθε Ιανουάριο ενημερώνει την ηγεσία του ΓΕΕΘΑ και του ΥΠΕΘΑ για την πρόοδο υλοποίησης των στόχων του προηγούμενου έτους, ενώ εάν παρατηρηθεί διαφοροποιήσεις κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, οι στόχοι δύναται να τροποποιηθούν ή να επανακαθοριστούν.

Ο προϋπολογισμός οριοθετείται από τα ανώτερα στελέχη του Οικονομικού Σώματος, συγκρίνοντας πάντα τα οικονομικά στοιχεία με τα προηγούμενα έτη. Στόχος των στελεχών είναι μέσα από τον καθορισμό και υπολογισμό του προϋπολογισμού να ικανοποιούνται όλοι οι στόχοι των επιμέρους σωμάτων των ΕΔ.

Στόχοι της κάθε μονάδας του στρατού είναι να εκπαιδεύει το προσωπικό της σύμφωνα με τα πρότυπα και τις ανάγκες που απαιτούνται για την προάσπιση των συμφερόντων της χώρας μας. Πολεμικές ασκήσεις, σχολεία-σεμινάρια, μετακινήσεις στο εξωτερικό για περαιτέρω εκπαίδευση, τηλεεκπαίδευση, συνεργασία και φιλοξενία δυνάμεως στρατού ξένων χωρών είναι μερικοί από τους στόχους της κάθε μονάδας των ΕΔ.

Πέρα από το επιχειρησιακό όμως κομμάτι , υπάρχουν και οι μονάδες που έχουν να κάνουν καθαρά και μόνο με την υποστήριξη των επιχειρησιακών μονάδων παρέχοντας υπηρεσίες όπως η τροφοδοσία, τα καύσιμα, η μισθοδοσία, τα έξοδα μετακίνησης κ.α. των στελεχών.

Για να μπορέσει το Οικονομικό Σώμα να συμβαδίζει με τους στόχους των λοιπών μονάδων, απαιτείται η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης μέσω

στόχων. Το σύστημα αυτό στοχεύει στην συνεχή εξέλιξη, εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων με σκοπό να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους.

## Εφαρμογή της στοχοθεσίας σε επίπεδο ΓΕΣ

Οι στόχοι για τα Γενικά Επιτελεία και εν προκειμένω για το Οικονομικό Σώμα του κάθε κλάδου, απορρέουν από τις Κατευθύνσεις Αμυντικής Σχεδίασης (ΚΑΣ) του ΓΕΕΘΑ και διακρίνονται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- Στρατηγικοί
- Επιχειρησιακοί
- Τακτικοί.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημάνουμε ότι η υλοποίηση ενός στρατηγικού στόχου, προϋποθέτει την υλοποίηση πρώτα ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών στόχων, ενώ αντίστοιχα η υλοποίηση ενός επιχειρησιακού στόχου είναι απότοκος της υλοποίησης πρωτίστως ενός ή περισσότερων τακτικών στόχων. Τέλος ένας τακτικός στόχος θεωρούμε ότι υλοποιήθηκε εφόσον έχουν υλοποιηθεί πρωτίστως μία ομάδα έργων ή υποέργων.

Η παρακολούθηση της υλοποίησης των ανωτέρω αναφερόμενων στόχων γίνεται από τους Διαχειριστές Επιχειρησιακών Στόχων (ΔΕΣ), Διαχειριστές Τακτικών Στόχων (ΔΤΣ). Φορείς Υλοποίησης Στόχου (ΦΥΤΣ) και τους Υπεύθυνους Αξιωματικούς Υλοποίησης (ΥΑΥ).

Διαπιστώνουμε, ότι στις ένοπλες δυνάμεις οι στόχοι διακρίνονται στις τρεις κατηγορίες που προαναφέραμε και οι οποίοι στηρίζονται στη θεωρία του Anthony (2004), σύμφωνα με την οποία οι στόχοι πρέπει να διακρίνονται σε :

- Στρατηγικοί: είναι οι στόχοι που αναφέρονται σε όλες τις δράσεις του οργανισμού, καθορίζουν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου αυτός κινείται, τις επιδιώξεις του, δίνουν τις γενικές οδηγίες που αφορούν τη διαμόρφωση της πολιτικής του και τέλος προσδιορίζουν τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται τόσο οι διευθυντικοί όσο και οι λειτουργικοί στόχοι.

- Διευθυντικοί (Επιχειρησιακοί): Οι στόχοι αυτοί, είναι πιο ειδικοί σε σχέση με τους στρατηγικούς. Αναφέρονται κυρίως σε διευθύνσεις ή μεγάλα τμήματα ενός οργανισμού. Μάλιστα εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους ανά τομέα δράσης της επιχείρησης. Είναι περισσότερο λεπτομερείς από τους στρατηγικούς από τους οποίους προέρχονται και που συνήθως αναφέρονται σε τμήματα του οργανισμού ή ενότητες δραστηριοτήτων.
- Λειτουργικοί (Τακτικοί): Είναι οι στόχοι αυτοί, οι οποίοι εξειδικεύουν τους διευθυντικούς στόχους συνήθως σε επίπεδο που μπορεί να αναφέρεται είτε σε ατομική ανάθεση εργασίας είτε σε ομαδική δραστηριότητα.

#### 5.4 Εφαρμογή της ΔμΣ στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ

Είδαμε έως τώρα τη διαδικασία που ακολουθείται στις ΕΔ προκειμένου να καθοριστούν οι στόχοι τους. Στην ενότητα αυτή με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, διατυπώνεται μία πρόταση σχετικά με το πως θα πρέπει να εφαρμοστεί η ΔμΣ στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ. Θα παρατεθούν το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι, που τίθενται τόσο για την ακαδημαϊκή όσο και για τη στρατιωτική εκπαίδευση που παρέχει το σώμα στα στελέχη του, καθώς και οι τρόποι που μετράται αλλά και ελέγχεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα τους.

Η στοχοθεσία, ως θεσμός υπάρχει στο Οικονομικό Σώμα όπως και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ωστόσο η συνεισφορά της παρούσας εργασίας έγκειται στην εφαρμογή της ΔτΑ και της ΔμΣ με τρόπο αποτελεσματικό και καινοτόμο, λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν, ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα οι όποιες δυσχέρειες και δυσλειτουργίες προκύπτουν στον τρόπο λειτουργίας και αποτελεσματικότητας του Οικονομικού Σώματος .

Η καινοτομία που προτείνεται είναι η αξιοποίηση μεταξύ των άλλων στοιχείων και της γνώμης των σπουδαστών της ΣΙ. Αυτό το οποίο συμβαίνει παντού στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και σε κάποιους οργανισμούς του δημοσίου,

αναπροσαρμόζεται με βάση το πνεύμα μιας στρατιωτικής σχολής και παρουσιάζεται στην παρούσα μελέτη.

#### **5.4.1 Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση**

Υπεύθυνο τμήμα για την ακαδημαϊκή εκπαίδευση, είναι το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών & Επιθεωρήσεων (ΤΟΕΕ), σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατιωτικής Εκπαίδευσης Οικονομικού (ΔΣΕΟ). Ο σκοπός/αποστολή του ΤΟΕΕ, είναι να παρέχει στους σπουδαστές του, γνώσεις πανεπιστημιακού, ακόμη και μεταπτυχιακού επιπέδου (Στα σχολεία του Οικονομικού Σώματος που αφορούν τους αξιωματικούς του Σώματος, οι γνώσεις είναι πιο εξειδικευμένες καθώς η πλειοψηφία των αξιωματικών κατέχει τις απαραίτητες πανεπιστημιακές-προπτυχιακές γνώσεις, αφού προερχόμενοι από τη Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων, κρίνεται απαραίτητο να αποφοιτήσουν από το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.) προκειμένου να επιτευχθεί η απαιτούμενη ανάλογα με την κατεύθυνση τους επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση. (Άρθρο 34 Π.Δ 151/2013ΦΕΚ Α'238).

#### **5.4.2 Η εκπαίδευση των στελεχών**

Οι αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος προέρχονται από την Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων με έδρα τη Θεσσαλονίκη, ενώ ταυτόχρονα φοιτούν στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Απαραίτητο κριτήριο για την αποφοίτηση από τη Στρατιωτική Σχολή είναι η αποφοίτηση από το πανεπιστήμιο αρχικά και έπειτα από τις στρατιωτικές υποχρεώσεις της σχολής. Λόγω των πανεπιστημιακών γνώσεων που διαθέτουν οι αξιωματικοί, τα σχολεία που ακολουθούν κατά τη διάρκεια της θητείας τους προσφέρουν γνώσεις πανεπιστημιακού επιπέδου υψηλότερου απ' αυτού του προπτυχιακού, με κυριότερα μαθήματα να είναι η λογιστική, η λήψη αποφάσεων, τα χρηματοοικονομικά και οι επενδύσεις.

Κατά τη διάρκεια της καριέρας τους οι αξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος πρέπει υποχρεωτικά να περνούν από κάποιο σχολείο ώστε να

εκπαιδεύονται τόσο ακαδημαϊκά όσο και στρατιωτικά. Τα σχολεία που θα περάσει ένας αξιωματικός της Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων ανά την καριέρα του είναι η Σχολή Οικονομικού, Σχολή Διοίκησης και Επιτελών και τέλος η Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου. Αναλυτικότερα τα σχολεία είναι τα παρακάτω:

- Σχολή Οικονομικού (τάξη ανθυπολοχαγών): Σχολείο το οποίο περνάει κάθε νέος Ανθυπολοχαγός του Οικονομικού Σώματος, όπου λαμβάνει τα απαραίτητα ακαδημαϊκά εφόδια, ώστε να κατανοήσει τη διάρθρωση του Σώματος και τα καθήκοντα που χρειάζονται ώστε να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα και το έργο του.
- Σχολή Οικονομικού (τάξη υπολοχαγών): Σχολείο το οποίο περνάνε υποχρεωτικά τα στελέχη που είναι να προαχθούν από το βαθμό του ανθυπολοχαγού στο βαθμό του υπολοχαγού. Το περιεχόμενο εδώ είναι πιο εξειδικευτικό και αναλύει σε μεγαλύτερο βαθμό κάθε θέση, προσόν και γνώσεις που απαιτούνται να έχουν τα στελέχη, ώστε να μπορούν να έχουν υπό την εποπτεία τους κατώτερα στελέχη και αξιωματικούς.
- Σχολή Οικονομικού (τάξη λοχαγών): Το σχολείο αυτό είναι τόσο απαραίτητο όσο και αυστηρό για οποιοδήποτε στέλεχος είναι να προαχθεί στο βαθμό του λοχαγού. Τα στελέχη εξειδικεύονται σε αντικείμενα που αφορούν την Διοίκηση Επιχειρήσεων και την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Σε αυτά τα μαθήματα γίνεται εκτενή ανάλυση και περιγραφή των διευθυντικών και διοικητικών θέσεων του Οικονομικού Σώματος, ώστε τα στελέχη να προετοιμαστούν κατάλληλα για τις διοικητικές θέσεις που καλούνται να καλύψουν.
- ΣΔΙΕΠ: Αποστολή της Σχολής είναι η παροχή γενικής και ειδικής, θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης στους σπουδαστές, με σκοπό την ανάπτυξη και βελτίωση της επαγγελματικής τους ικανότητας, ώστε να καθίστανται ικανά στελέχη για την επίτευξη της αποστολής της των Ενόπλων Δυνάμεων κυρίως. Τα μαθήματα της σχολής αυτής έχουν να κάνουν περισσότερο με στρατιωτική και επιχειρησιακή εκπαίδευση και σε μικρότερο βαθμό με τη Διοίκηση Επιχειρήσεων και τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

- ΑΔΙΣΠΟ: Αποστολή της ΑΔΙΣΠΟ, όπως περιγράφεται στον Οργανισμό της Σχολής (ΠΔ 33/2020), είναι η παροχή διακλαδικής εκπαίδευσης σε ανώτερους αξιωματικούς των τριών κλάδων και των Κοινών Σωμάτων (ΚΣ) των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), σε αξιωματικούς της Ελληνικής Αστυνομίας (ΕΛΑΣ), του Πυροσβεστικού Σώματος (ΠΣ) και του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής (ΛΣ – ΕΛΑΚΤ), καθώς και σε αξιωματικούς ξένων κρατών, επί στρατιωτικών και ακαδημαϊκών θεμάτων, συναφών με τα καθήκοντα που θα αναλάβουν να εκτελέσουν μετά την αποφοίτησή τους. Ειδικότερα, σκοπός της Σχολής είναι η προαγωγή των ικανοτήτων των σπουδαστών στη σχεδίαση, διεύθυνση, διεξαγωγή διακλαδικών επιχειρήσεων σε επιχειρησιακό και στρατηγικό επίπεδο και η κατάρτισή τους, ώστε να καταστούν ικανοί διοικητές και επιτελείς για τη στελέχωση των εθνικών και συμμαχικών κλαδικών ή διακλαδικών στρατηγείων, στο εσωτερικό ή το εξωτερικό, καθώς και των λοιπών θέσεων εξωτερικού

Οι υπαξιωματικοί του Οικονομικού Σώματος, εξαιτίας του ότι δεν προέρχονται από κάποια σχολή, διδάσκονται τα ίδια μαθήματα με τους αξιωματικούς, με τη διαφορά ότι αυτά είναι προπτυχιακού επιπέδου, ώστε να πάρουν τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια για την εργασία τους. Κατά τη διάρκεια της καριέρας, εκτός από το πρώτο σχολείο που περνούν κατά τα πρώτα χρόνια της καριέρας τους, λαμβάνουν ένα μόνο ακόμα σχολείο την περίοδο που προάγονται σε αξιωματικοί και είναι ίδιο με αυτό των αξιωματικών που προέρχονται από Στρατιωτική Σχολή.

Όσον αφορά το μόνιμο προσωπικό του Οικονομικού Σώματος, δεν υπάρχει κάποια εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Τα στελέχη αυτά καλούνται να φέρουν εις πέρας το έργο τους μέσα από τις ακαδημαϊκές γνώσεις τις οποίες απέκτησαν πριν εισέλθουν στο προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων.

## 5.5 Αξιολόγηση της απόδοσης στις ΕΔ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των μόνιμων αξιωματικών των ΕΔ και συνεπώς του Οικονομικού Σώματος, γίνεται βάση την Πάγια Διαταγή του 2001



«Περί του τρόπου τήρησης των ατομικών εγγράφων των μονίμων αξιωματικών», η οποία βασίζεται στο Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ.99/2001 «Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά». Στη διαταγή περιγράφεται ο τρόπος σύνταξης της έκθεσης αξιολόγησης (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) που «είναι το βασικότερο από τα ατομικά έγγραφα των στελεχών, από το οποίο προκύπτει πλήρης εικόνα της επαγγελματικής απόδοσης, προτερημάτων, αδυναμιών και ελαττωμάτων αυτών και αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας για τη μελλοντική εξέλιξη και χρησιμοποίησή τους».

Σκοπός όλης αυτής της διαδικασίας είναι να διαφοροποιηθούν τα στελέχη ανάλογα τις ικανότητες τους και τα προσόντα τους. Τα στελέχη με την πιο καλή βαθμολογία ανταμείβονται μέσω των μορίων που τους δίνουν την ευκαιρία για μια μελλοντική ευμενής μετάθεση.

### 5.5.1 Υπεύθυνοι αξιολόγησης

Η εκτίμηση, λοιπόν, της απόδοσης των αξιωματικών γίνεται με την έκθεση αξιολόγησης. Την αρμοδιότητα της σύνταξης της έκθεσης έχει ο αξιωματικός που διοικεί τη μονάδα όπου υπηρετεί ο αξιολογούμενος (αξιολογών), ενώ υπεύθυνος για τον έλεγχο της έκθεσης ορίζεται ο γνωματεύων, που είναι διοικητής προϊστάμενου κλιμακίου (και άρα προϊστάμενος του αξιολογούντα). Σε περίπτωση υποβολής προσφυγής από τον αξιολογούμενο συμπληρώνεται και η γνώμη Β' γνωματεύοντος, ο οποίος είναι ο προϊστάμενος του γνωματεύοντος και αποτελεί το όργανο οριστικής αξιολόγησης. Οι αξιολογούντες και οι γνωματεύοντες «θα πρέπει κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης των προσόντων ή γνωμάτευσης να αποβάλλουν οποιοδήποτε αίσθημα προσωπικής συμπάθειας ή αντιπάθειας προς τον αξιολογούμενο, να κρίνουν αυτόν αντικειμενικά και αμερόληπτα, με βάση αποκλειστικά και μόνο τα στοιχεία που αφορούν το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης και ποτέ με βάση υπόνοιες, σχόλια ή πληροφορίες».

Οι αξιολογητές για να μπορούν να κάνουν την αξιολόγηση των υφισταμένων τους είναι υποχρεωμένοι να εκπαιδευτούν στο αντικείμενο. Το σχολείο της ΣΔΙΕΠ που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι αυτό που παρέχει στους αξιολογητές τα απαραίτητα εφόδια και εργαλεία για μία αμερόληπτη και αντικειμενική, απαλλαγμένη από συμπάθειες και αντιπάθειες αξιολόγηση.

### 5.5.2 Χρονική περίοδος αξιολόγησης

Όσον αφορά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης, τελείται στο τέλος κάθε οικονομικού έτους, περί τον μήνα Δεκέμβριο. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης γνωστοποιούνται στους αξιολογούμενους, κατά το μήνα Ιανουάριο όπου, είτε υπογράφουν τα αποτελέσματα, είτε κάνουν προσφυγή.

Άξιο αναφοράς είναι ότι η αξιολόγηση ορίζεται με την αναγραφή, στην έκθεση, της έναρξης και λήξης, ώστε να μην υπάρχει κενό χρονικό διάστημα της προηγούμενης, της τωρινής και της επόμενης, εκτός και αν μεσολαβήσει χρονικό διάστημα (ανεξαρτήτως διάρκειας) κατά το οποίο ο αξιολογούμενος τελεί σε αναρρωτική άδεια, εκπαιδευτική άδεια, διαθεσιμότητα, αργία με προσωρινή παύση ή απόλυση, παράνομη απουσία, λιποταξία και άλλες παρόμοιες καταστάσεις, στις οποίες καταστάσεις δεν αξιολογείται.

Επιπλέον, στην έκθεση αναγράφονται τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ανατέθηκαν στον αξιολογούμενο σε αντίστοιχα χρονικά διαστήματα, καθώς και τυχόν αλλαγές στα καθήκοντα, τυχόν αποσπάσεις μεταθέσεις και λοιπά. Οι διαδικασίες που ορίζουν αυτά που αναφέραμε προβλέπονται στους Πίνακες Οργάνωσης και Υλικού (ΠΟΥ- λόγω της διαβάθμισης του εγγράφου σε άκρως απόρρητο αξίζει να επισημάνουμε ότι κάθε μονάδα διατηρεί και λειτουργεί με βάση τον δικό της ΠΟΥ ο οποίος δεν μπορεί να δημοσιευτεί και να χρησιμοποιηθεί συνεπώς στην εργασία σε καμία περίπτωση, για λόγους εθνικής ασφάλειας).

### 5.5.3 Μέθοδος αξιολόγησης

Η εκτίμηση της απόδοσης των αξιολογούμενων αξιωματικών γίνεται με μέθοδο των σταθερών κριτηρίων (absolute standards) (Ξηροτύρη, 2001) ή απολύτων προτύπων απόδοσης (performance standards) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Την ίδια μέθοδο με κάποιες παραλλαγές χρησιμοποιούν ταυτόχρονα ο στρατός των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας.

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται η συμβατική κατάταξη ή μέθοδος των γραφικών κλιμάκων κατάταξης (rating scales), σύμφωνα με την οποία βαθμολογούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς σε κλίμακα ακέραιων αριθμών από 1 έως 100. Σε αρκετά, μάλιστα, από τα χαρακτηριστικά που βαθμολογούνται ζητείται από τον αξιολογητή και εμπειριστατωμένη αιτιολογία. Βαθμολογία κάτω του 60 και άνω του 90 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία της περιόδου της έκθεσης τα οποία να περιγράφονται. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι αν για κάποιο χαρακτηριστικό δεν έχει άποψη ο διοικητής μπορεί αντί του βαθμού να συμπληρώσει την ένδειξη «ΔΕ», δηλαδή «δεν εδοκιμάσθη».

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι στο σημείο της βαθμολόγησης της γενικής ικανότητας για τον κατεχόμενο βαθμό ζητείται από τον αξιολογητή να προσδιορίσει τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος μεταξύ των υπο τις διαταγές του αξιολογητή ομοιοβάθμων που εκτελούν τα ίδια καθήκοντα, για παράδειγμα Συνταγματάρχες Διευθυντές Διευθύνσεων Μεραρχίας Υποστήριξης 1-2-3-4/4. Αυτό μας παραπέμπει στις μεθόδους συγκρίσεως, που ως μέθοδοι αξιολογήσεως προσπαθούν να προσδιορίσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου (Ξηροτύρη, 2001).

Η βαθμολογία της αξιολόγησης γίνεται με άριστα το 100. Οποιοδήποτε στέλεχος ξεπεράσει τους 95 βαθμούς στους 100 θεωρείται άριστο ως προς την δημιουργικότητα του, την αποτελεσματικότητά του, τις αθλητικές επιδόσεις του, την ψυχική του υγεία και την ικανότητα του να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του Οικονομικού Σώματος. Στελέχη που βαθμολογούνται με βαθμό μικρότερο

του 70, έχουν το δικαίωμα να επανεξεταστούν σε όποιο κομμάτι της αξιολόγησης θεωρούν ότι έχουν αδικηθεί. Στην περίπτωση των αθλητικών και ιατρικών εξετάσεων δίνεται η δυνατότητα επανάληψης της αξιολόγησης. Στην περίπτωση που κάποιος στέλεχος έχει λιγότερο από 60 βαθμούς τότε συγκαλείται συμβούλιο ανώτατων στελεχών (ακόμη και παρουσία στελεχών, αν εκεί εμφανίζεται η χαμηλότερη βαθμολογία), ώστε να αποφασίσουν για το μέλλον του εργαζομένου στο Σώμα.

#### **5.5.4 Αξιολογούμενα προσόντα**

Τα προσόντα των στελεχών που αξιολογούνται είναι τα παρακάτω:

##### **5.5.4.1 Σωματικά προσόντα**

Η συνολική εξωτερική εικόνα του αξιωματικού, που προκύπτει από την επιμέλεια στην εμφάνιση και στις κινήσεις αλλά και από τα φυσικά χαρίσματα ή ελαττώματά του, θεωρείται ουσιαστικό προσόν, που εκτιμάται ανάλογα. Επιπλέον, αξιολογείται η γενική σωματική κατάσταση με στοιχεία που προκύπτουν από τη μέτρηση των σωματομετρικών διαστάσεων (ύψος, βάρος) και την επίδοση σε αθλητικές δοκιμασίες, στις οποίες υποβάλλεται δύο φορές κάθε χρόνο βάση αντίστοιχου κανονισμού.

##### **5.5.4.2 Διανοητικά προσόντα**

Από τα διανοητικά προσόντα αξιολογούνται:

1. Η νοημοσύνη, δηλαδή, σύμφωνα με την πάγια διαταγή, η
2. ικανότητα κατανόησης, η ικανότητα αντίληψης των συστατικών στοιχείων ενός προβλήματος ή γεγονότος και των σχέσεων μεταξύ αυτών των στοιχείων,
3. Η κρίση, δηλαδή η ικανότητα σύγκρισης και διαχωρισμού διαφορών και εκτίμησης της βαρύτητας των παραγόντων ενός

προβλήματος ή μιας κατάστασης και η ικανότητα λήψης σωστής απόφασης ,

4. Η δύναμη έκφρασης, που προσδιορίζεται ως η ικανότητα εξωτερίκευσης των σκέψεων ή ιδεών με σαφήνεια και ακρίβεια, γραπτά ή προφορικά, ώστε να γίνονται εύκολα κατανοητά από τους άλλους,
5. Η αντίληψη της πραγματικότητας, που είναι η ικανότητα κατανόησης της πραγματικότητας και των μεταβολών που συμβαίνουν σε αυτή και προσαρμοστικότητας με ανάλογες πρακτικές και λύσεις.

#### **5.5.4.3 Ψυχικά προσόντα**

Βαθμολογούνται τα εξής:

6. Ψυχική δύναμη, δηλαδή σύμφωνα πάντα με την πάγια διαταγή, η εσωτερική δύναμη που πηγάζει από τη συναισθηματική και ηθική υπόσταση και εκδηλώνεται με την επιμονή στην επίτευξη κάποιου σκοπού, τη θέληση, την αυτοπεποίθηση, την ψυχραιμία, την αυτοκυριαρχία και τη σταθερότητα στις γνώμες και αποφάσεις,
7. Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, που προσδιορίζεται ως ο έλεγχος του φυσικού αισθήματος του φόβου και βαθμολογείται μόνο σε περίπτωση που αντιμετωπίστηκε κάποιος κίνδυνος, είτε στα πλαίσια της άσκησης των υπηρεσιακών καθηκόντων είτε εκτός αυτών,
8. Θάρρος της γνώμης, δηλαδή η ελεύθερη έκφραση των απόψεων στα πλαίσια όμως πάντα της κοινωνικής και στρατιωτικής δεοντολογίας,
9. Πνεύμα συνεργασίας, δηλαδή η ικανότητα δημιουργίας κλίματος κατάλληλου για εκτέλεση κοινού έργου με άλλα άτομα,
10. Πρωτοβουλία, που είναι η έγκαιρη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων με βάση την προσωπική του κρίση και θέληση.

#### **5.5.4.4 Διοικητικά προσόντα**

Αναφέρονται τα παρακάτω (για τα οποία πρέπει να υπάρχει και εμπειριστατωμένη αιτιολογία) :

1. Κύρος, που είναι η αναγνώριση της προσωπικής αξίας από τους συναδέλφους και κυρίως τους υφισταμένους, που πηγάζει από το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά,
2. Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και ψυχική επαφή μαζί τους
3. Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, δηλαδή η ικανότητα σωστής εκτίμησης των προσόντων των υφισταμένων και ανάλογης χρησιμοποίησής τους,
4. Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή υφισταμένων,
5. Ενεργητικότητα και δραστηριότητα,
6. Προβλεπτικότητα,
7. Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού και
8. Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων.

#### **5.5.4.5 Επαγγελματικά προσόντα (πρέπει και αυτά να τεκμηριώνονται):**

1. Επαγγελματική κατάρτιση,
2. Μεθοδικότητα,
3. Αποδοτικότητα,
4. Ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία,
5. Ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και
6. διαφύλαξη του δημόσιου πλούτου,
7. Εκπαιδευτική ικανότητα,
8. Επιτελική ικανότητα και
9. Στρατιωτικό πνεύμα, για το οποίο διευκρινίζεται ότι επειδή στην έννοιά του περιλαμβάνονται η πειθαρχία, το θάρρος, το αίσθημα

10. τιμής και αρκετά από τα προσόντα αυτά περιλαμβάνονται στα ηθικά και ψυχικά, εδώ θα βαθμολογούνται μόνο η αγάπη προς το στρατιωτικό επάγγελμα και τις στρατιωτικές παραδόσεις και το αίσθημα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης.

#### **5.5.4.6 Ειδικά προσόντα**

Τα ειδικά προσόντα πρέπει να περιγράφονται, για παράδειγμα:

1. «Έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;» Ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις είναι αυτές που αποκτήθηκαν λόγω υπηρετήσης σε ειδικές θέσεις ή λόγω έμφυτης προδιάθεσης ή λόγω επιμόρφωσης σε σχολεία και χρησιμοποιούμενες διευκολύνουν την Υπηρεσία.
2. «Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;» Ανάλογα με το προηγούμενο προσόν, αναγράφεται σε ποια θέση θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά οι αποκτηθείσες ικανότητες και γνώσεις.

#### **5.5.4.7 Ηθικά προσόντα**

Εδώ δεν απαιτείται αριθμητική βαθμολόγηση, αλλά αιτιολογημένη περιγραφή, με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία. Απαραίτητη είναι η αιτιολόγηση έλλειψης των προσόντων αυτών. Εφόσον δεν διαπιστώνεται έλλειψη, η απλή αναγραφή «ειλικρινής, ευθύς κλπ» ή η αναγραφή της φράσης « κατά την περίοδο αυτή δεν υπήρξε καμία ένδειξη για την έλλειψη του προσόντος αυτού» είναι επαρκής.

1. Ειλικρίνεια, ευθύτητα, συνέπεια: Η ελεύθερη έκφραση των πραγματικών αισθημάτων και σκέψεων, χωρίς δόλο ή υποκρισία.
2. υπεκφυγές ή μεθοδεύσεις και η συμφωνία των πράξεων προς τα λόγια και τις αρχές που διακηρύσσει κάποιος.
3. Αξιοπρέπεια: Η ευγένεια, το άξιο σεβασμού ήθος και η καλώς εννοούμενη υπερηφάνεια στη συμπεριφορά και στις σχέσεις με τους άλλους.

4. Σεμνότητα: Η κοσμιότητα και η ευπρέπεια στη συμπεριφορά.
5. Ευσυνειδησία: Η βαθιά αίσθηση του καθήκοντος.
6. Αίσθημα ευθύνης: Η αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης απέναντι στη συνείδηση και απέναντι στους προϊσταμένους.
7. Ανάληψη ευθυνών τόσο των ατομικών πράξεων και παραλήψεων όσο και αυτών των υφισταμένων καθώς και των συνεπειών των διαταγών που κάποιος αξιωματικός δίνει.
8. Εχεμύθεια: Η συνειδητή διαφύλαξη των υπηρεσιακών πληροφοριών.
9. Αμεροληψία: Ο μη επηρεασμός κατά την κρίση, τη λήψη αποφάσεων ή τη μεταχείριση ατόμων από προσωπικά κίνητρα.
10. Δικαιοσύνη: Η απονομή στον κάθε συνάδελφο και υφιστάμενο αυτού που του αξίζει ανάλογα με το έργο και τις ικανότητές του.
11. Πειθαρχικότητα.

### 5.5.5 Ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Όταν ολοκληρωθεί από τον αξιολογούντα η έκθεση και αφού ενημερωθεί αυτή και υπογραφεί από τον γνωματεύοντα, γίνεται ενυπόγραφη κοινοποίηση στον αξιολογούμενο. Σε περίπτωση διαφωνίας με τη βαθμολογία των προσόντων του για οποιοδήποτε λόγο, ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα μέσα σε 15 ημέρες να υποβάλει προσφυγή υπό τύπον προσωπικής αναφοράς. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής με έναν ομοίόβαθμο του κάνουν ολόκληρη εξ αρχής την αξιολόγηση δικαιολογώντας εκ νέου την βαθμολόγηση των πεδίων για τα οποία έγινε η προσφυγή.

Εάν δεν υπάρξει προσφυγή, η έκθεση αποστέλλεται στο φάκελο ατομικών εγγράφων του κάθε αξιωματικού, που τηρείται στο Γενικό Επιτελείο Στρατού.



## 5.6 Κριτική Συστήματος αξιολόγησης

### 5.6.1 Περιεχόμενο της έκθεσης

Όπως είναι φανερό στην παραπάνω περιγραφή, η Στρατιωτική Υπηρεσία, στην προσπάθειά της να αναπτύξει μια αξιόπιστη μέθοδο αξιολόγησης των στελεχών της συνέταξε μια έκθεση αξιολόγησης με μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών. Παρόλο που δεν υπάρχουν, βάση βιβλιογραφίας, ενδείξεις για το ποιος αριθμός χαρακτηριστικών θεωρείται πιο κατάλληλος (Ξηροτύρη, 2001), ο μεγάλος αριθμός μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό του αξιολογούντα και λάθος εκτιμήσεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην έλλειψη χρόνου, είτε στην έλλειψη διάθεσης ή και ακόμη στην έλλειψη διαίσθησης-ικανότητας του εκτιμητή να αντιληφθεί λεπτομερώς το χαρακτήρα των υφισταμένων του όταν του ζητείται πολύπλευρη ανάλυση.

Είναι αξιοπρόσεκτο ότι στην έκθεση αξιολόγησης βαθμολογείται και αναλύεται περισσότερο ο χαρακτήρας του αξιωματικού και λιγότερο σχολιάζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητές του και γενικότερα το know-how και η επαγγελματική του κατάρτιση, κάτι που θα έπρεπε να εφαρμόζεται ιδιαίτερα για τους οικονομικούς αξιωματικούς. Αυτή η πολύπλευρη ανάλυση του χαρακτήρα οφείλεται πιθανότατα στην παραδοσιακή θεώρηση ότι η φύση του στρατιωτικού επαγγέλματος είναι συνυφασμένη με έννοιες όπως ακεραιότητα, τάξη και ηθική και άρα σ' αυτά πρέπει να αξιολογείται ο στρατιωτικός. Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό ότι ο χαρακτήρας δύσκολα επιδέχεται τροποποίηση- βελτίωση οπότε στην συγκεκριμένη περίπτωση η αξιολόγηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης.

### 5.6.2 Σφάλματα αξιολόγησης

Επίσης, επειδή η μέθοδος της συμβατικής κατάταξης υπόκειται σε όλα τα σταθερά σφάλματα, είναι πιθανό ο αξιολογών να βαθμολογήσει δύο ή περισσότερα χαρακτηριστικά με τον ίδιο βαθμό (Halo errors) λόγω των παραπάνω αιτίων ή λόγω σύγχυσης των εννοιών, καθώς επίσης να ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολογήσεως, οπότε έτσι να υποπέσει είτε στο σφάλμα της επιείκιας (υψηλή βαθμολογία για όλους) ή στο σφάλμα της αυστηρότητας (χαμηλή βαθμολογία) ή στο σφάλμα της κεντρικής τάσης (μέση βαθμολογία) (Ξηροτύρη , 2010).

Ωστόσο, η πάγια διαταγή ορίζει με ακρίβεια την έννοια των χαρακτηριστικών που ζητά να αξιολογηθούν στην Έκθεση, ώστε να αποφευχθεί σύγχυση. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στον εκτιμητή να αποφύγει βαθμολόγηση για την οποία δεν είναι σίγουρος ότι εκτιμά σωστά με τη χρησιμοποίηση της ένδειξης ΔΕ (Δεν Εδοκιμάσθη) στο αντίστοιχο χαρακτηριστικό.

Παρόλα αυτά, το σφάλμα της επιείκιας είναι χαρακτηριστικό στις μετρήσεις απόδοσης στον ελληνικό στρατό, όπως και στον υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα, όπου οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν «εξαιρετη απόδοση», πράγμα που είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς αν και οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Μπορεί, μάλιστα, στο στρατό η επιείκια στην αξιολόγηση να είναι στοιχείο της οργανωσιακής του κουλτούρας, κάτι που συμβαίνει στον αμερικανικό στρατό (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### 5.6.3 Ο Διοικητής ως αξιολογών

Όσον αφορά τον διενεργούντα την αξιολόγηση, για το στρατό είναι ο διοικητής της κάθε μονάδας για τους αξιωματικούς της μονάδας του και άρα για το Υγειονομικό ο διευθυντής ενός στρατιωτικού νοσοκομείου, ενώ γενικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι πρέπει να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο (Ξηροτύρη Σ., 2010).

Ο προϊστάμενος έρχεται συνήθως σε άμεση επαφή με τον υφιστάμενό του καθώς εποπτεύει και ελέγχει την εργασία του και άρα είναι σε θέση να γνωρίζει το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του, ενώ ο διοικητής κάποιας μονάδας επιβαρύνεται με αμέτρητα άλλα καθήκοντα, που αποσπούν την προσοχή και δεν τον αφήνουν να γνωρίσει τόσο καλά ίσως το προσωπικό. Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος η αξιολόγηση να βασίζεται σε υπόνοιες, σχόλια ή ακόμη και εικασίες.

Είναι επίσης πολύ πιθανό, ο διοικητής λόγω φόρτου εργασίας και μεγάλου αριθμού υφισταμένων, να τους βαθμολογήσει τυπικά και όχι ουσιαστικά κάνοντας βιαστικές και επιπόλαιες εκτιμήσεις. Επίσης είναι πρακτικά αδύνατο ο διοικητής μιας μεγάλης μονάδας όπως και ενός στρατιωτικού νοσοκομείου να επιβλέπει προσωπικά την εργασία κάθε υφισταμένου του.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που διαπιστώνουμε ότι υπάρχει είναι ότι δεν υπάρχει αντίστροφη αξιολόγηση. Ο Διοικητής κάθε μονάδος του Οικονομικού Σώματος δεν αξιολογείται από τα υφιστάμενα στελέχη του. Έτσι δεν γνωρίζει αν ασκεί την διοίκηση του, δεν γνωρίζει τις απόψεις και την σχέση που έχει με τους εργαζομένους του.

Σε πολλές αν όχι σε όλες τις περιπτώσεις οι Διοικητές αξιολογούνται από ανώτατους αξιωματικούς, προϊσταμένους των πρώτων, οι οποίοι δεν έρχονται ποτέ σε άμεση επαφή όσον αφορά την εργασία.

#### **5.6.4 Σχέση οράματος αποστολής με την αξιολόγηση**

Τα συστήματα διοίκησης απόδοσης περιλαμβάνουν τη δραστηριότητα της αξιολόγησης αλλά και άλλες οπτικές όπως η σύνδεση με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και μια πιο ολιστική θεώρηση της απόδοσης. (Torrington, Hall, 1998).

Με άλλα λόγια, για κάθε επιχείρηση το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ταιριάζει και να ευθυγραμμίζεται με τα στρατηγικά δεδομένα όπως όραμα, στρατηγικές, επιχειρησιακοί στόχοι, περιβάλλον, μέγεθος, φύση

δραστηριοτήτων, τεχνολογία, δομές, κουλτούρα και υπόλοιπα συστήματα. Οι επιμέρους δε παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση είναι αρκετοί και ίσως μοναδικοί (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Στην περίπτωση της Στρατιωτικής Υπηρεσίας, μιλάμε περισσότερο για την αποστολή και λιγότερο για επιχειρησιακούς στόχους. Στα πλαίσια της γενικής αποστολής του στρατού, που είναι «η εξασφάλιση της άμυνας της χώρας και η υπεράσπιση της Εθνικής ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας» (<http://www.army.gr>), διαμορφώνεται και η αποστολή των διαφόρων διευθύνσεων, σχηματισμών και μονάδων. Συγκεκριμένα για το Οικονομικό Σώμα αναφέρεται ότι η αποστολή του είναι «η εξασφαλισμένη συγκέντρωση χρηματικών πόρων στη χρονική στιγμή που αυτοί απαιτούνται, για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Η επίτευξη της νίκης, χωρίς μάχη καταστροφής του περιβάλλοντος εντός του οποίου υλοποιείται».

Μελετώντας λοιπόν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, διαπιστώνουμε ότι αυτό υποστηρίζει τη γενική αποστολή του στρατού με ανάλογα κριτήρια-ικανότητες με τις οποίες αξιολογούνται οι αξιωματικοί.

Πράγματι, τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται, με πυρήνα την ακεραιότητα του χαρακτήρα, υποστηρίζουν την τόσο σοβαρή αποστολή του στρατού. Ωστόσο, δεν διαφοροποιείται, όπως θα περίμενε κανείς, η αξιολόγηση του στρατιωτικού προσωπικού των επιμέρους διευθύνσεων παρόλο που διαφοροποιείται τόσο η αποστολή όσο και το αντικείμενο εργασίας, όπως αυτό φαίνεται από τους τομείς δραστηριοποίησης, για παράδειγμα, του υγειονομικού. Στα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται σ' αυτή την περίπτωση δεν φαίνεται να αναφέρεται καθόλου η ιδιότητα των αξιωματικών οικονομολόγων που ουσιαστικά στην πράξη εφαρμόζεται περισσότερο από τη στρατιωτική ιδιότητα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Μεθοδολογία της έρευνας και ανάλυση του ερωτηματολογίου**

#### **6.1 Σκοπός της έρευνας**

Βασικός σκοπός της παρακάτω έρευνας είναι να εξεταστεί ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ από τα συστήματα εκπαίδευσης, αμοιβών και αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην εργασία τους. Παράλληλα επιδιώκεται να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την εξέλιξη της απόδοσης των στελεχών σε σχέση με την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις αμοιβές που λαμβάνουν. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί ο βαθμός χρήσης, η σημασία που δίνεται και ο τρόπος οργάνωσης των εν λόγω παραμέτρων σε ότι αφορά την ΔΤΑ και την ΔμΣ από την ηγεσία του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ.

#### **6.2 Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου**

Η ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας, την αποτελεσματικότητα, την εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης των ερευνητικών στόχων. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου, που αποτελεί και το βασικότερο εργαλείο συλλογής πρωτογενών στοιχείων.

Στα πλαίσια της συλλογής δευτερογενών στοιχείων, πραγματοποιήθηκε έρευνα, η οποία προηγήθηκε της έρευνας πρωτογενών στοιχείων και παρουσιάστηκε στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσης εργασίας. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που αποτελούν το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αντληθήκαν κυρίως από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, από ακαδημαϊκά άρθρα, από πάγιες διαταγές & νομοθεσίες των ΕΔ, από

ηλεκτρονικές επιστημονικές βιβλιοθήκες, από επιστημονικά άρθρα παλαιότερων συναδέλφων και από διάφορες άλλες ηλεκτρονικές πηγές.

### **6.3 Το δείγμα της έρευνας και η συλλογή των δεδομένων**

Σε πρώτο στάδιο το ερωτηματολόγιο πέρασε από τον απαραίτητο έλεγχο από τα κλιμάκια εθνικής ασφάλειας του ΥΠΕΘΑ, ώστε να μην θιχτεί ή επηρεαστεί η εθνική ασφάλεια της χώρας μέσω κάποιας από τις ερωτήσεις. Αφού εγκρίθηκε από ανώτατα στελέχη της ηγεσίας, στήθηκε μια πλατφόρμα με τη βοήθεια της Google Forms, και στάλθηκε μέσω e-mail και μέσω κοινωνικής δικτύωσης σε εργαζόμενους, κυρίως στρατιωτικούς και λιγότερο σε πολιτικό προσωπικό του Οικονομικού Σώματος.

Το συνολικό μέγεθος του δείγματος ανέρχεται στα 100, εκ των οποίων και τα 100 είναι ηλεκτρονικές απαντήσεις.

Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να μην επαρκεί για την απόδειξη της στατιστικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας του, αλλά οι ερωτήσεις που διαμορφώνον το ερωτηματολόγιο στηρίχθηκαν σε βιβλιογραφία της οποίας οι ερωτήσεις έχουν ελεγχθεί στατιστικά για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους.

Η χρονική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα διήρκησε συνολικά 15 ημέρες ( 28 Απριλίου 2021 – 12 Μαΐου 2021).

Η αρχική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη βοήθεια των Google Forms και σε δεύτερο στάδιο έγινε με τη βοήθεια του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 22, όπου έγινε προσπάθεια για συσχέτιση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Για την ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και της συγκριτικής στατιστικής ανάλυσης.

## 6.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου και διαδικασίας έρευνας

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε αποκλειστικά από στελέχη του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ. Στην πλειονότητα τους τα άτομα που απάντησαν ήταν στρατιωτικοί και σε μικρότερο ποσοστό πολιτικό προσωπικό που εργάζεται για το Οικονομικό Σώμα. Το ερωτηματολόγιο διασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτηθέντων και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται καθαρά και μόνο για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με την παρούσα εργασία. Αποτελείται από 38, υποχρεωτικές σε απάντηση, ερωτήσεις (συμπεριλαμβανομένων και των ερωτήσεων δημογραφικών στοιχείων) και χωρίζεται σε 5 μέρη.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έχει να κάνει με τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών που απάντησαν τα ερωτηματολόγιο. Στα επόμενα 3 μέρη, υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνάς μας που είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι αμοιβές. Πιο αναλυτικά το δεύτερο μέρος, περιέχει ερωτήσεις σχετικές με την εκπαίδευση των στελεχών του Οικονομικού Σώματος. Το τρίτο μέρος, αναφέρεται στην αξιολόγηση των εργαζομένων και στις μεθόδους αυτής. Το τέταρτο μέρος περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις αμοιβές που λαμβάνουν τα στελέχη και το πέμπτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την εξαρτημένη μας μεταβλητή που είναι η απόδοση των στελεχών.

Τα ερωτήματα αναγράφονται με τη μορφή του κλειστού τύπου ή με τη μορφή γραμμικής κλίμακας (1-5, Καθόλου-Απόλυτα). Ακόμη υπάρχει μία ερώτηση ανοιχτού τύπου σχετικά με τον ιεραρχικό βαθμό που έχει ο κάθε ερωτώμενος μέσα στην μονάδα του.

Οι απαντήσεις κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν δυσκόλεψαν τους ερωτηθέντες, τόσο σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κατανόησης των ερωτήσεων.

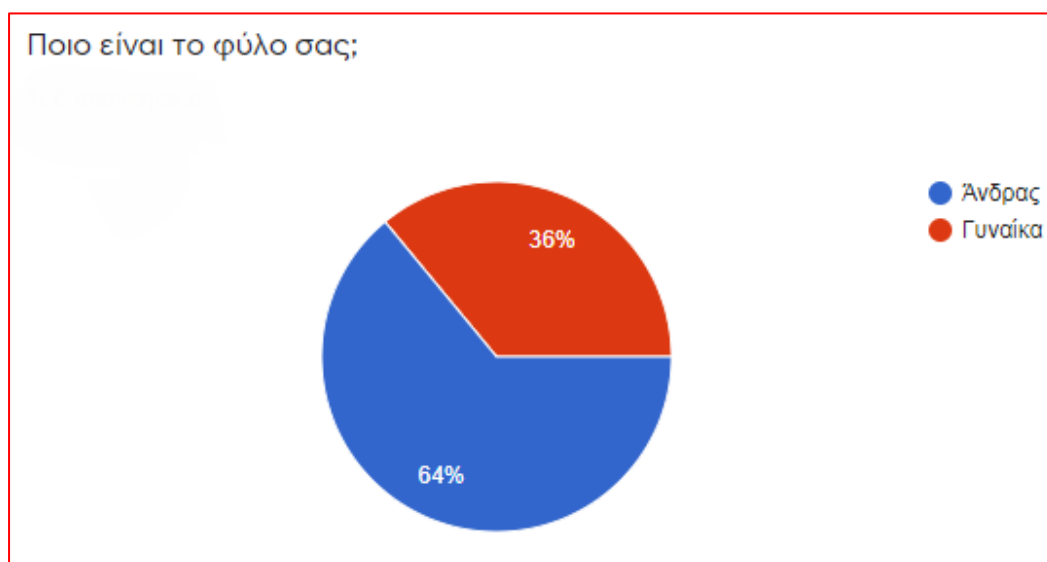
Αναλυτικό υπόδειγμα του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο Παράρτημα της εργασίας.

## Ανάλυση ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στηρίζονται σε ερωτηματολόγιο που έχει ελεγχθεί στατιστικά για την εγκυρότητά του και την αξιοπιστία του. Σχέδιο και βιβλιογραφία βρίσκονται στην βιβλιογραφία της εργασίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων και η ερώτηση φαίνονται στα σχεδιαγράμματα κάτω απ' την καθεμία περιγραφή.

### 6.4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, από ερώτηση 1 έως ερώτηση 7, αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Από τους 124 συμμετέχοντες, οι 64 είναι άνδρες, δηλαδή το 64%, ενώ το υπόλοιπο 36% είναι γυναίκες.

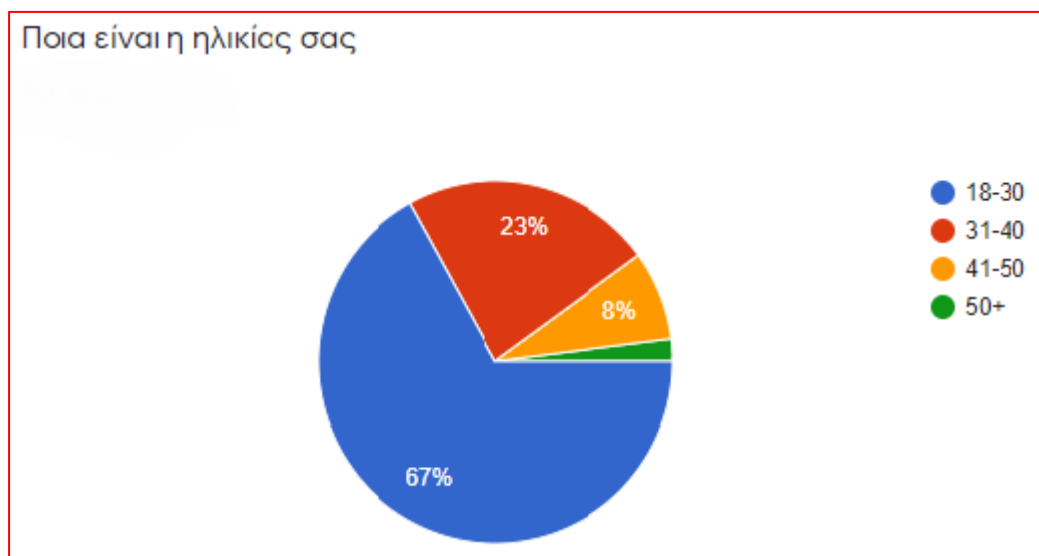


Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος έχει ως εξής:

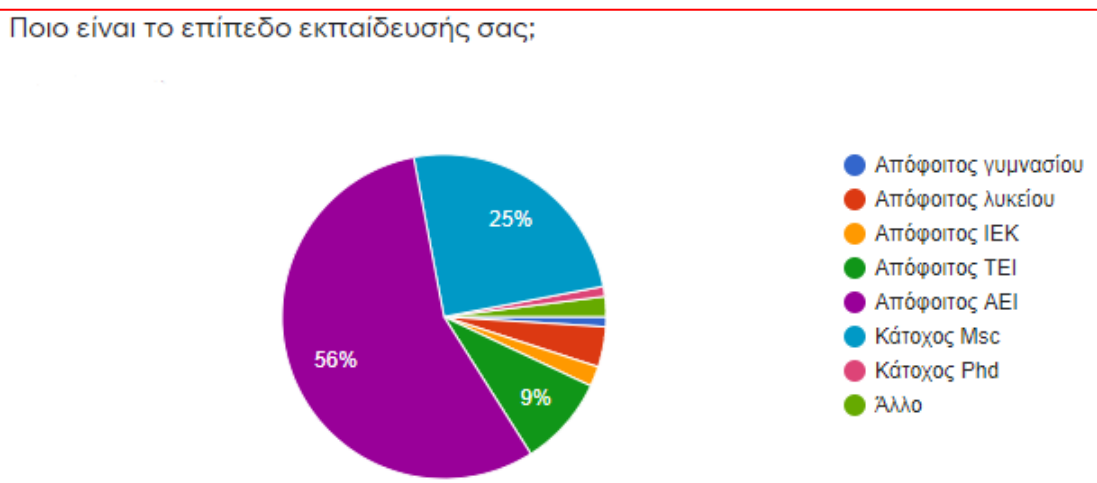
- 67 συμμετέχοντες είναι από 18 έως 30 ετών
- 23 συμμετέχοντες είναι από 31 έως 40 ετών
- 8 συμμετέχοντες είναι από 41 έως 50 ετών



- 2 συμμετέχοντες είναι άνω των 5<sup>ο</sup> ετών



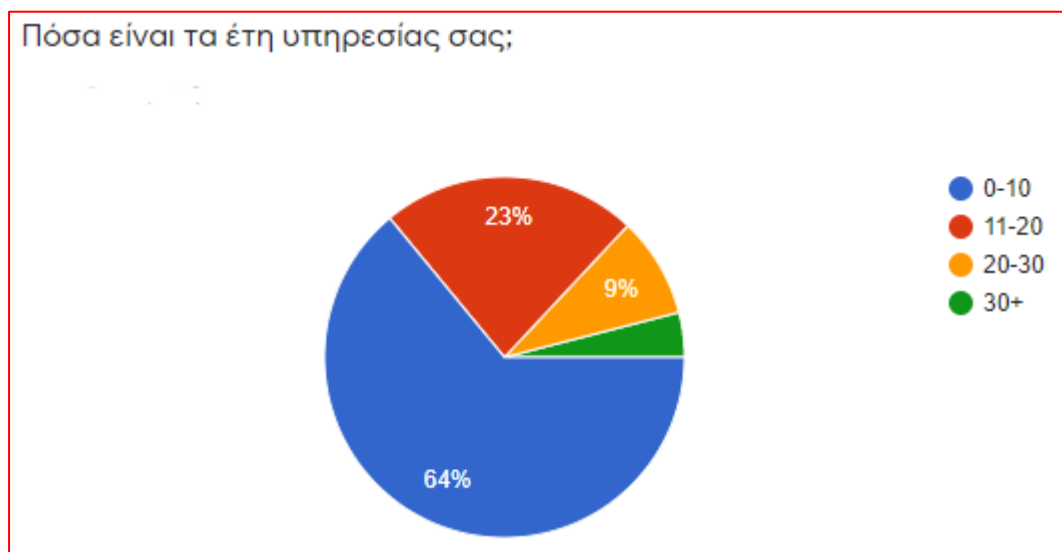
Σύμφωνα και με το γράφημα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο είναι απόφοιτοι κάποιου ΑΕΙ με ποσοστό 56%. Το 25% των ερωτηθέντων κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο και το 9% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Αξιοσημείωτο είναι ότι το ποσοστό αυτών που είναι απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου ανέρχεται αντίστοιχα στο 1% και 2%, κάτι που αποδεικνύει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Τέλος, 3% αυτών κατέχει διδακτορικό δίπλωμα.



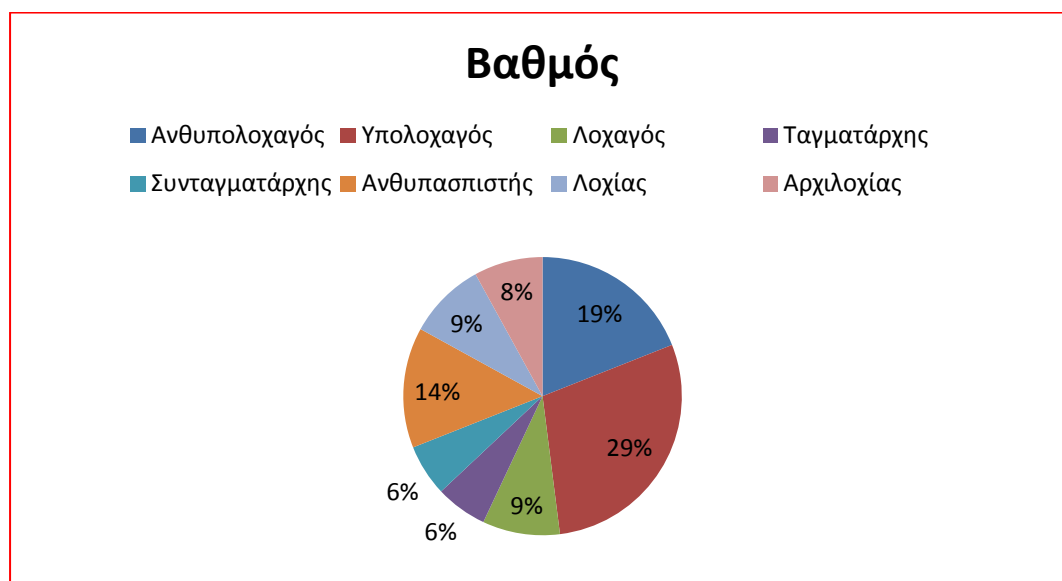
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το 61% είναι άγαμοι, το 37% είναι έγγαμοι και μόλις το 2% είναι διαζευγμένοι.



Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στον κλάδο, το 64% εργάζεται 0-10 έτη, το 23% 11-20 έτη, το 9% 21-30 έτη και το μόλις 4% εργάζεται πάνω από 30 έτη. Συνεπώς παρατηρούμε ότι το προσωπικό του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ έχει νέους ανθρώπους οι οποίοι διαθέτουν και υψηλό μορφωτικό επίπεδο.



Σχετικά με τον βαθμό που έχουν τα στελέχη το 69% είναι αξιωματικοί, εκ των οποίων, το 57% είναι κατώτεροι αξιωματικοί (Ανθυπολοχαγοί, Υπολοχαγοί και Λοχαγοί) και το 12% ανώτεροι αξιωματικοί (Ταγματάρχες, Συνταγματάρχες). Το υπόλοιπο 31% είναι υπαξιωματικοί εκ των οποίων το 14% είναι Ανθυπασπιστές, το 9% Λοχίες και το 8% Αρχιλοχίες.



## 6.4.2 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορά στα συστήματα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ και κατά πόσο αυτά είναι αποδοτικά και σημαντικά για την απόδοση των στελεχών.

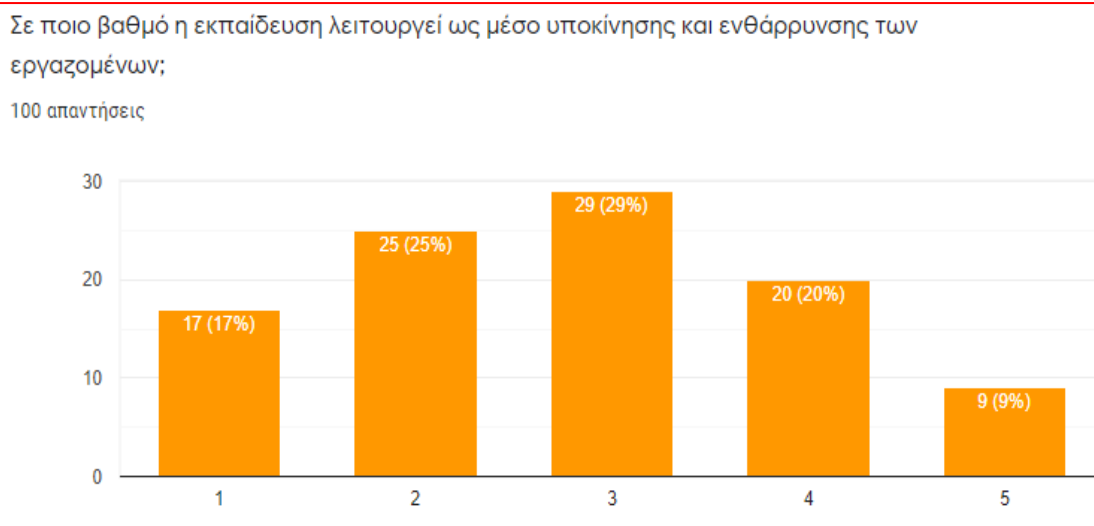
### 6.4.2.1 Εκπαίδευση

Στην ερώτηση 7 σχετικά με «τον χρόνο που αφιερώνεται για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών», η επικρατέστερη απάντηση είναι «σχεδόν καθόλου» με ποσοστό 34%, ενώ στο ίδιο ποσοστό περίπου 27% βρίσκονται το «καθόλου» και το «λίγο». Σε πολύ μικρότερο ποσοστό βρίσκονται το «πολύ» και το «απόλυτα».

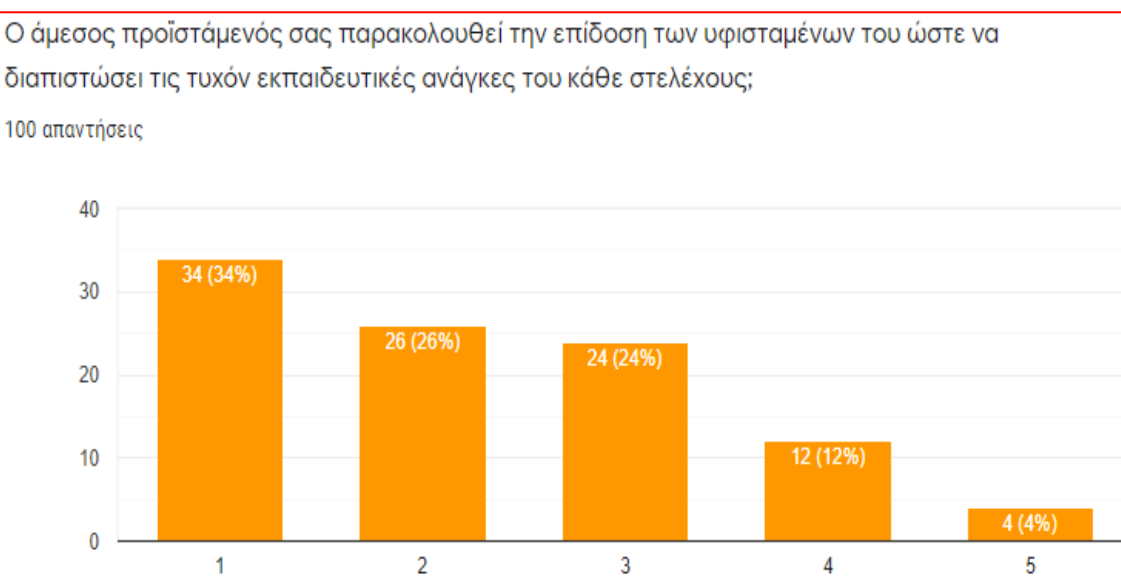


Στην ερώτηση 8 «σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης», παρατηρούμε μία κανονική κατανομή στις απαντήσεις, με την επικράτηση της απάντησης «λίγο» σχετικά με την εκπαίδευση ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, σε ποσοστό 29%.

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος



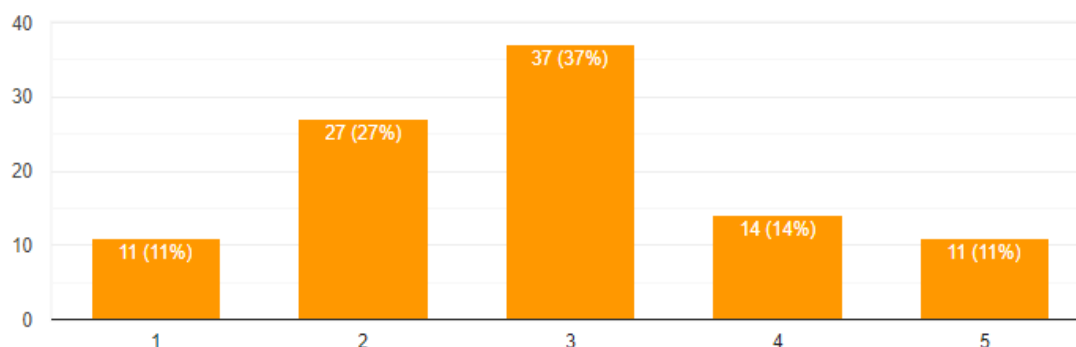
Στην ερώτηση 9 σχετικά με το αν «ο άμεσος προϊστάμενος παρακολουθεί την επίδοση των υφισταμένων», οι απαντήσεις που επικρατούν είναι «καθόλου, σχεδόν καθόλου και λίγο», κάτι που μας δείχνει ότι οι προϊστάμενοι δεν παρακολουθούν τους κατωτέρους τους, ώστε να ανιχνεύσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.



Στην ερώτηση 10 σχετικά με το πόσο διαφέρουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάλογα με τους ιεραρχικούς βαθμούς των στελεχών, η επικρατέστερη απάντηση είναι το «λίγο», κάτι που μας δείχνει ότι κατά τη διάρκεια της καριέρας τους τα στελέχη παίρνουν σχεδόν την ίδια εκπαίδευση.

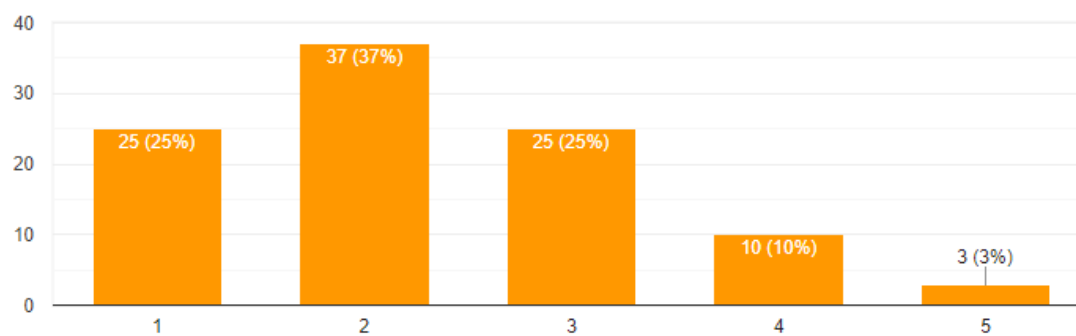
Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

Κατά πόσο διαφέρουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάμεσα σε ανώτατους, ανώτερους, κατώτερους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς;

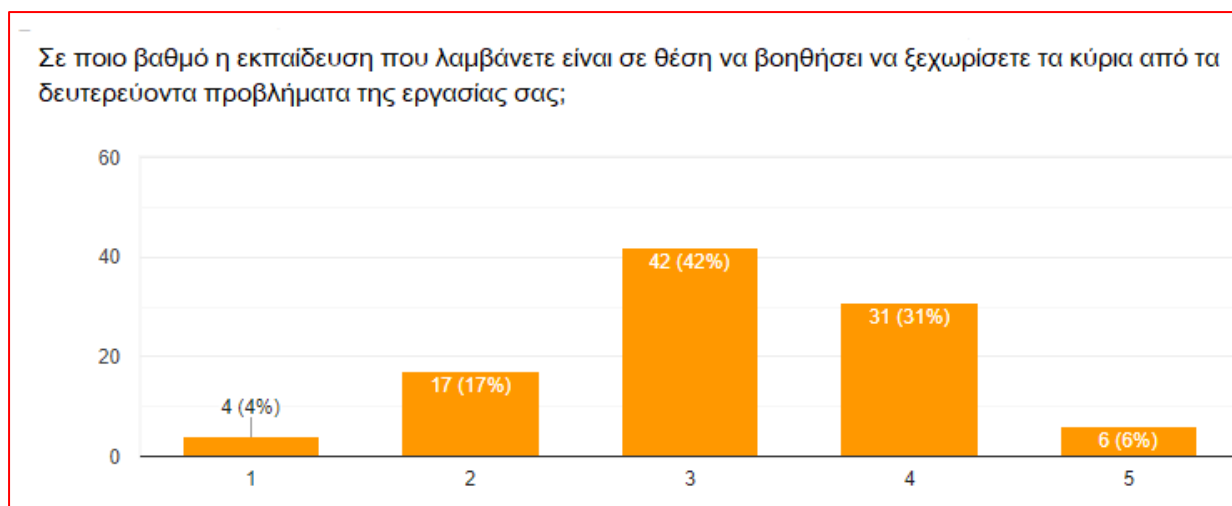


Στην ερώτηση 11 παρατηρούμε ότι τα στελέχη του Οικονομικού Σώματος θεωρούν ότι οι ΕΔ δεν επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού, με το 87% να είναι κάτω των μέτριων απαντήσεων.

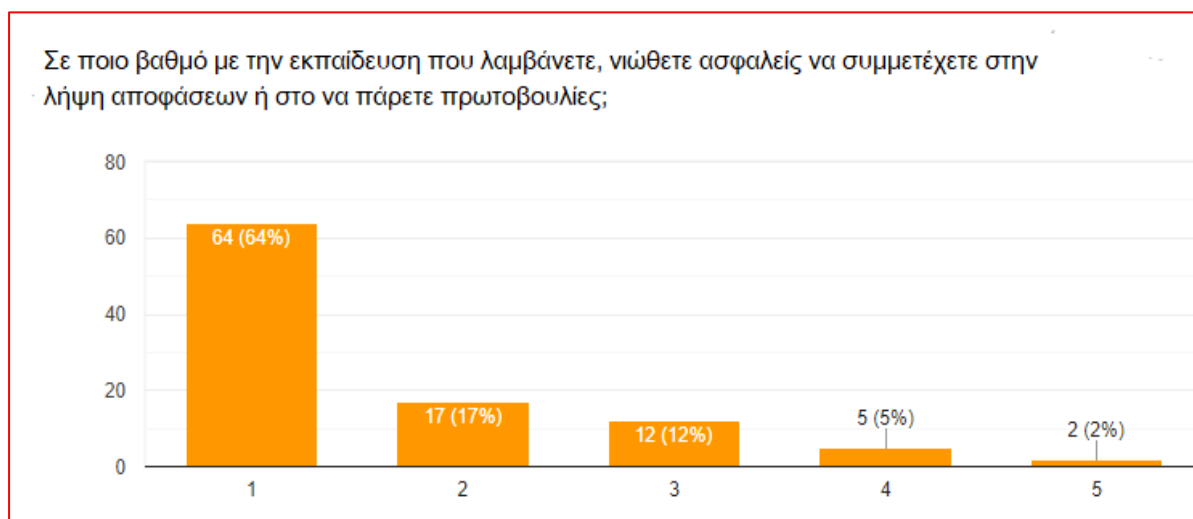
Θεωρείται ότι οι ΕΔ και πιο συγκεκριμένα στο Οικονομικό Σώμα, επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους;



Στην ερώτηση 12 «πόσο η εκπαίδευση συμβάλλει ώστε τα στελέχη να ξεχωρίσουν τα κύρια από τα δευτερεύοντα προβλήματα», παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η εκπαίδευση «λίγο» συμβάλλει στην κατηγοριοποίηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη.

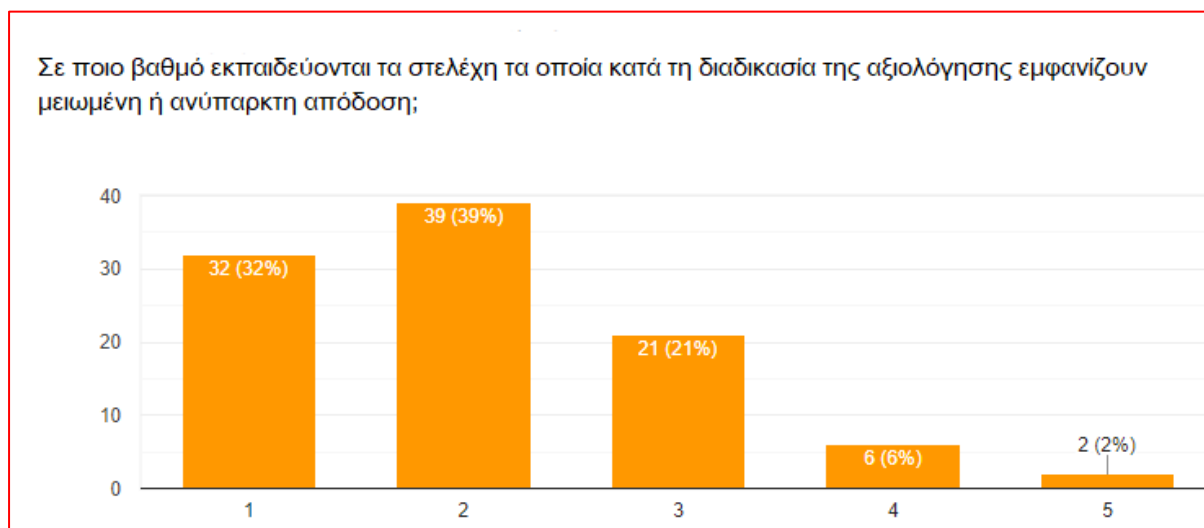


Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν «πόσο νιώθουν ασφαλείς μέσω της εκπαίδευσης να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων ή στη λήψη πρωτοβουλιών». Παρατηρούμε ότι περισσότερες από τις μισές απαντήσεις, 64%, απάντησε ότι η εκπαίδευση τους δεν τους δίνει τα κατάλληλα εφόδια ώστε να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων ή στην λήψη πρωτοβουλιών



## Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ Μαντζιάρης Νικόλαος

Στην ερώτηση 16, συμφωνώ με τους συμμετέχοντες, δεν υπάρχει κάποια περαιτέρω εκπαίδευση για τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν μειωμένη ή ανύπαρκτη απόδοση, καθώς οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι «καθόλου & σχεδόν καθόλου», με ποσοστό 71%.



### 6.4.2.2 Αξιολόγηση

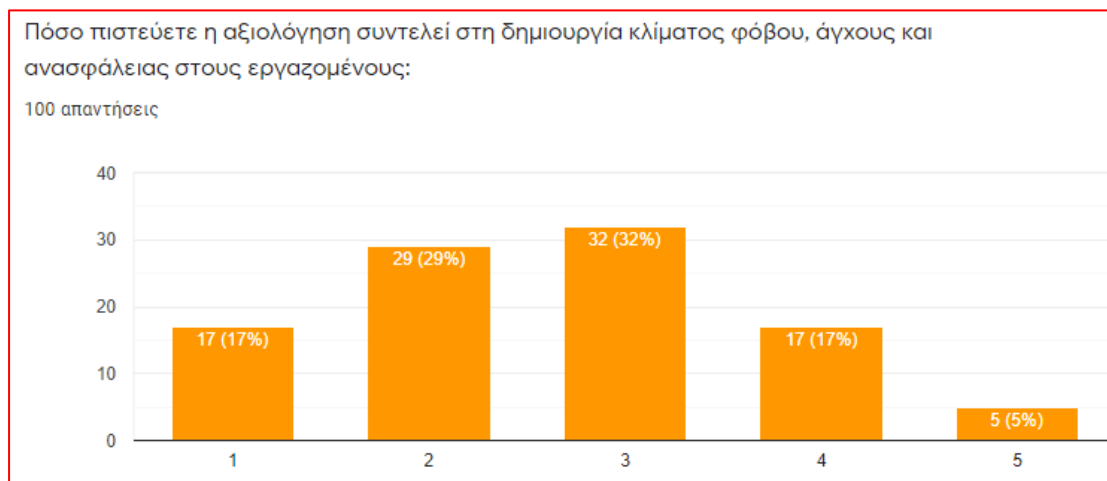
Στην ερώτηση 15, σχετικά με το πόσο συχνά διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα ποσοστό 29% το οποίο μπορεί να εργάζεται στο Οικονομικό Σώματος των ΕΔ, αλλά δεν γνωρίζει κάθε πότε διενεργείται η αξιολόγηση τους.



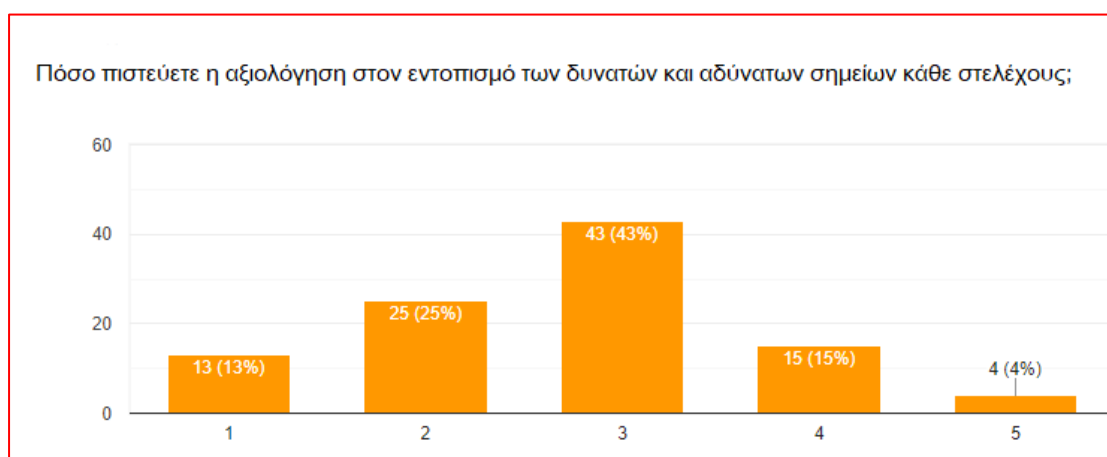


Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

Στην ερώτηση 16 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (περίπου 78%), πιστεύει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν δημιουργεί κλίμα φόβου, άγχους και ανασφάλειας.



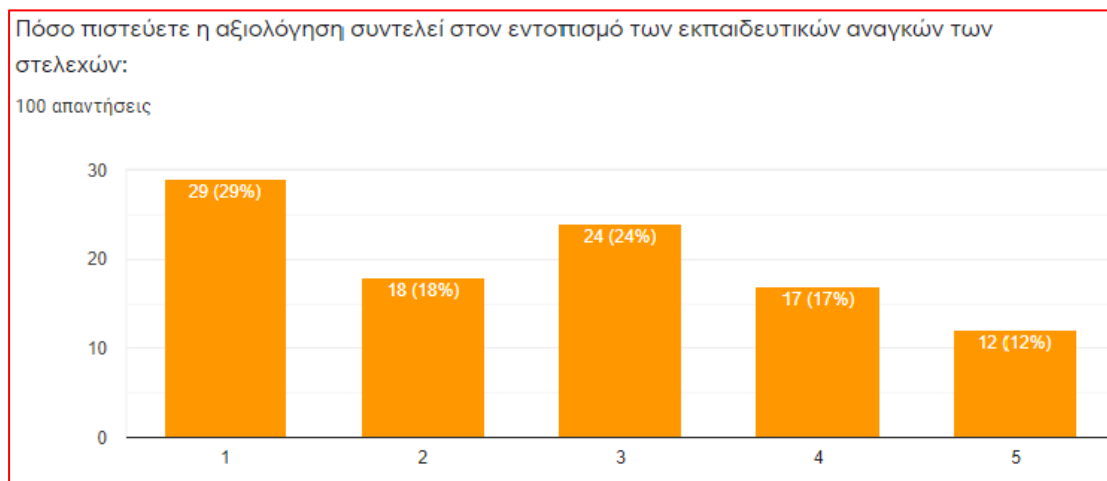
Στην ερώτηση 17, αναφορικά με το αν η αξιολόγηση στον εντοπισμό των δυνατών και δυνατών σημείων των στελεχών, η επικρατέστερη απάντηση είναι το «λίγο», με ποσοστό 43%. Συνεπώς μπορούμε να εξάγουμε το αποτέλεσμα ότι η αξιολόγηση δεν είναι τόσο ουσιαστική και έχει καθαρό διαδικαστικό χαρακτήρα.



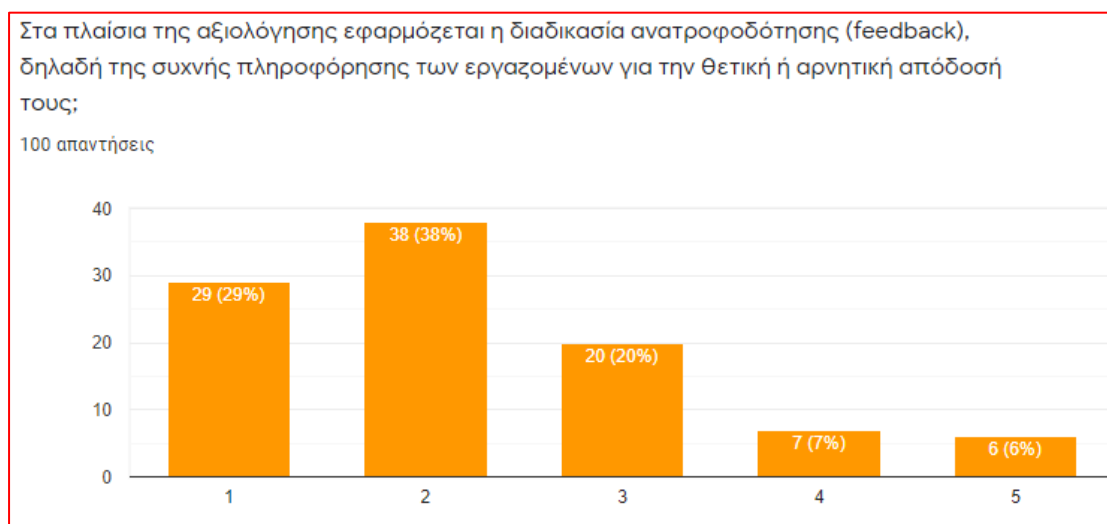
Ακόμη και στην ερώτηση 18, σχετικά με το αν η διαδικασία της αξιολόγησης «συντελεί στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών», το

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

μεγαλύτερο ποσοστό (71%), απάντησε ότι η διαδικασία της αξιολόγησής τους, δεν είναι αποδοτική και δεν επιλύει προβλήματα σχετικά με την ελλιπή εκπαίδευση κάποιων στελεχών.



Στην ερώτηση 19, αναφορικά με το αν «εφαρμόζεται η διαδικασία ανατροφοδότησης των στελεχών σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης», συμπεραίνουμε ότι η ανατροφοδότηση είναι ελλιπής ή και σχεδόν ανύπαρκτη, κάτι που μας αποδεικνύει για άλλη μία φορά το τυπικό ύπαρξης της διαδικασίας της αξιολόγησης χωρίς να δίνει σημαντικά και ουσιαστικά αποτελέσματα.



Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

Στην ερώτηση 20, βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, περίπου το 91%, θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης από «λίγο» έως «καθόλου» αντικειμενικό και δίκαιο.



Στην ερώτηση 21, ένα ακόμα κακό στατιστικό για το σύστημα αξιολόγησης, είναι ότι το 91% των απαντήσεων είναι κάτω του μετρίου, σχετικά με το αν οι αξιολογητές των στελεχών είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι. Συνεπώς τα στελέχη θεωρούν ότι αξιολογούνται από στελέχη τα οποία δεν έχουν την ικανότητα τα προσόντα ώστε να τους κρίνουν. Σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση, ίσως αυτός να είναι από τους λόγους για τους οποίους θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι σχεδόν καθόλου δίκαιο και αντικειμενικό.

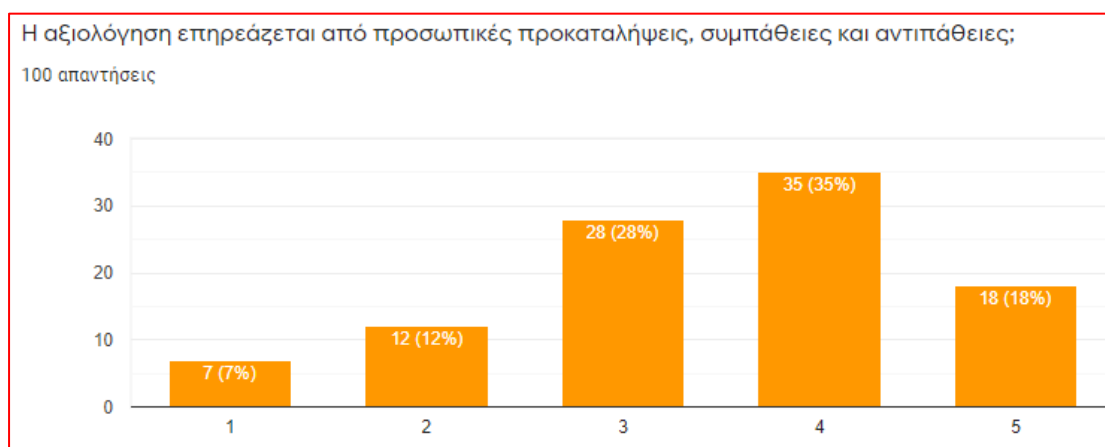


*Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος*

Στην ερώτηση 22, παρατηρούμε ότι παρόλο που μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν θεωρεί το σύστημα αξιολόγησής του δίκαιο και αντικειμενικό, σύμφωνα με την ερώτηση 20, ένα ποσοστό 62%, αποδέχεται το σύστημα αξιολόγησης σαν διαδικασία.



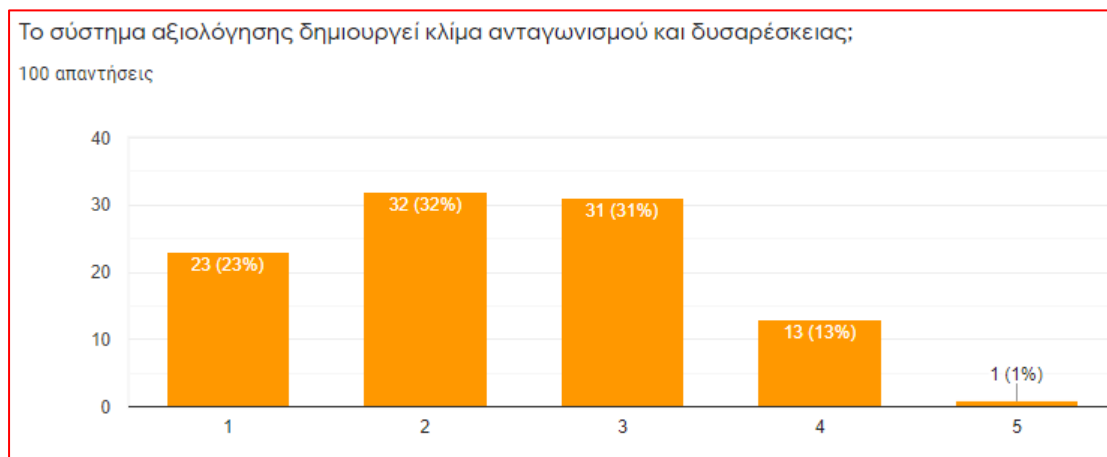
Στην ερώτηση 23, τα στελέχη καλούνται να απαντήσουν «αν θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες και αντιπάθειες». Βλέπουμε ότι το 81% πιστεύει ότι αξιολογητές αξιολογούν περισσότερο συναισθηματικά και όχι τόσο με την αποτελεσματικότητα και την εργασιακή απόδοση κάθε στελέχους.



Στην ερώτηση 24, σχετικά με το «αν η αξιολόγηση δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσαρέσκειας», το 86% των απαντήσεων είναι κάτω του μετρίου. Συνεπώς είναι πιθανό να δημιουργούνται προστριβές και διενέξεις

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

μεταξύ των στελεχών. Σε συνδυασμό με την ερώτηση 23, οι διενέξεις και το κακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων ίσως να δημιουργείται εξαιτίας των αξιολογητών και του τρόπου με τον οποίο κάνουν την αξιολόγηση.



Στην ερώτηση 25 τέλος, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, περίπου το 50%, δεν δηλώνει ικανοποιημένο από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στις ΕΔ. Έπειτα και από συζήτηση με πολλά άτομα από τους ερωτηθέντες, αναμένονται πολλές αλλαγές στον τρόπο αξιολόγησής του ώστε να θεωρούν ότι είναι δίκαια και ορθή η αξιολόγησή τους.

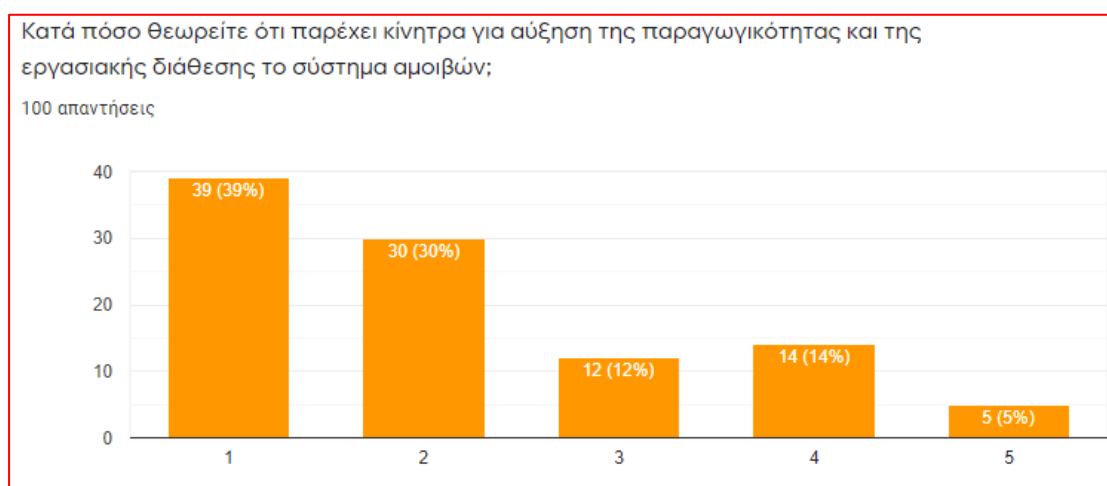


### 6.4.2.3 Αμοιβές & Παροχές

Στην ερώτηση 26, παρατηρούμε ότι τα στελέχη δεν είναι καθόλου ικανοποιημένα με το σύστημα αμοιβών τους, καθώς το 73% των ερωτηθέντων επέλεξε την απάντηση «καθόλου ή σχεδόν καθόλου». Από την άλλη μόνο 8 στους 100 συμμετέχοντες θεωρούν ότι το σύστημα αμοιβών τους είναι δίκαιο και αξιοκρατικό.



Στην ερώτηση 27, ένα ποσοστό 69% θεωρεί ότι το σύστημα αμοιβών δεν παρέχει κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας των στελεχών. Σε συνδυασμό με την ερώτηση 26, προκύπτουν τα ίδια αρνητικά ποσοστά σχετικά με το σύστημα αμοιβής του Οικονομικού Σώματος των ΕΔ.

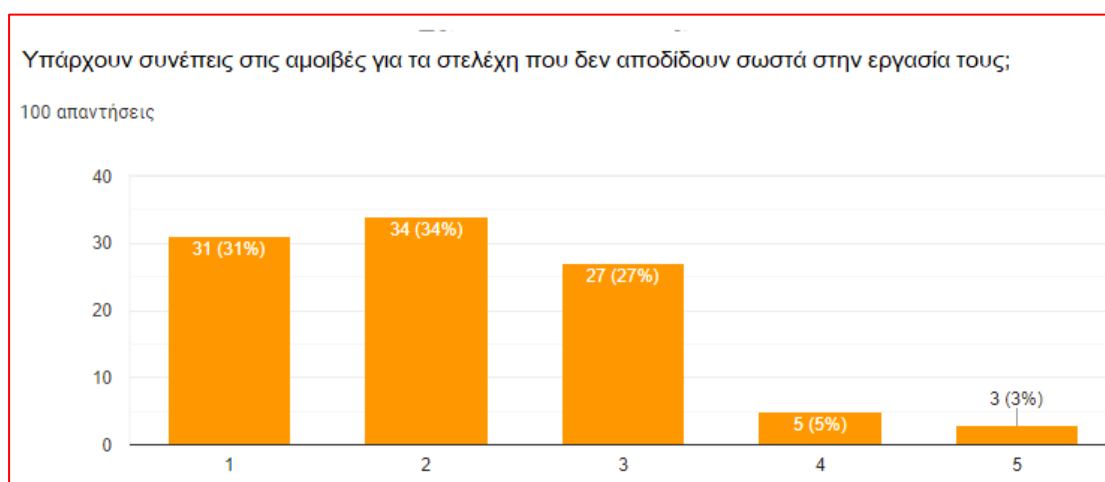


*Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος*

Στην ερώτηση 28 οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το «αν καθορίζεται το σύστημα αμοιβών και των εργαζομένων από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου». Η επικρατέστερη απάντηση ήταν το «καθόλου» με ποσοστό 48%, ενώ ένα ποσοστό 94% απάντησε κάτω του μετρίου. Συνεπώς, παρατηρούμε εύκολα ότι οι λοιπές γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι στο Οικονομικό Σώμα δεν επηρεάζουν θετικά τις αμοιβές τους.

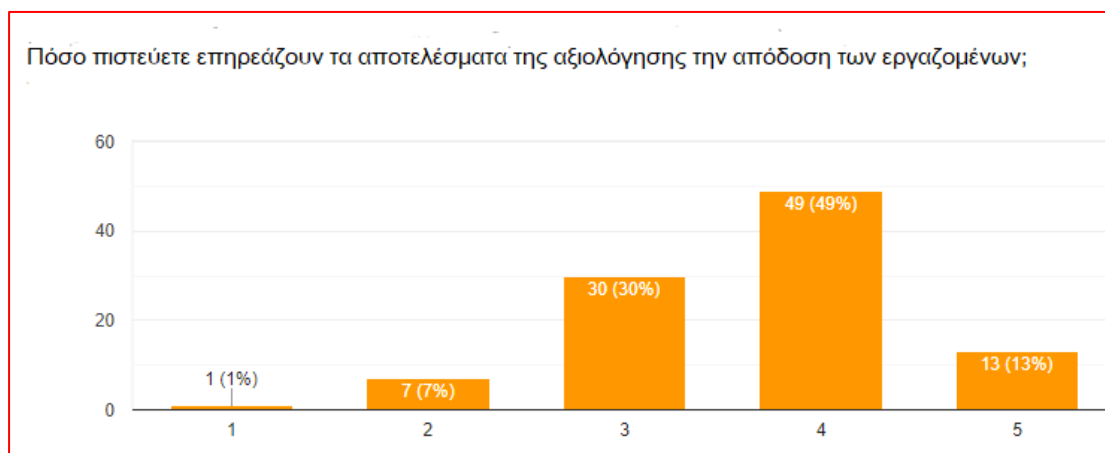


Στην τελευταία ερώτηση σχετικά με τις αμοιβές και τις παροχές, οι συμμετέχοντες, απάντησαν με περίπου ίδια ποσοστά (περίπου 32%), ότι θεωρούν πως δεν υπάρχουν συνέπειες στις αμοιβές, για τα στελέχη που δεν αποδίδουν το μέγιστο στην εργασία τους. Αντιθέτως, τα ποσοστά που πιστεύουν ότι υπάρχουν συνέπειες, ανέρχονται στο 8% των ερωτηθέντων.



#### 6.4.2.4 Απόδοση

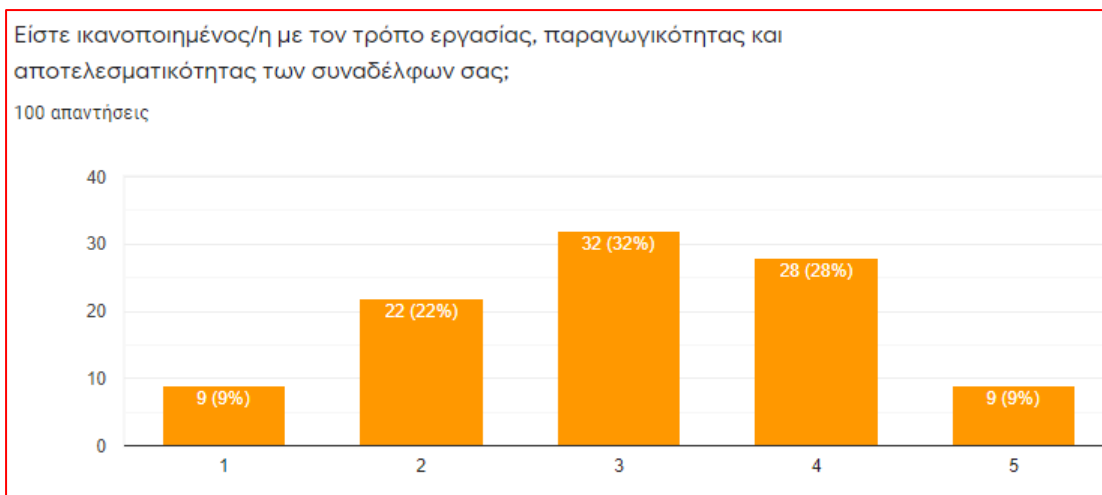
Στην ερώτηση 30, σχετικά με «το πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;», η επικρατέστερη απάντηση ήταν το «πολύ», με ποσοστό 49%. Παρατηρούμε και σύμφωνα με τις υπόλοιπες απαντήσεις, ότι τα στελέχη θεωρούν πολύ σημαντικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετικά με την απόδοσή τους.



Στην ερώτηση 31, σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των συναδέλφων τους, βλέπουμε ότι οι απαντήσεις ακολουθούν μια κανονική περίπου κατανομή με επικρατέστερη απάντηση να είναι το «λίγο» σε ποσοστό 32%. Στα ίδια περίπου ποσοστά κυμαίνονται οι απαντήσεις «σχεδόν καθόλου» και «πολύ». Συνεπώς φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι γενικότερα κάθε στέλεχος του Οικονομικού Σώματος δεν είναι αρκετά ικανοποιημένο με την εργασία και την απόδοση των συναδέλφων του.



Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

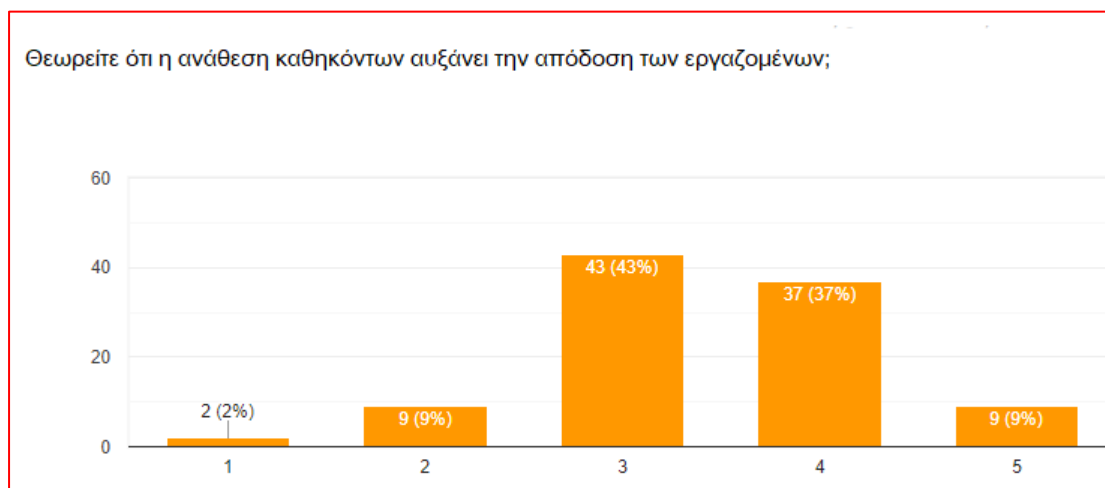


Στην ερώτηση 32, σχετικά με το «αν υπάρχουν συνέπειες για τα στελέχη που δεν προσαρμόζονται στο πνεύμα εργασίας του Οικονομικού Σώματος», οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι το «καθόλου» και «σχεδόν καθόλου», με ποσοστά 31% και 34% αντίστοιχα. Σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση, μπορούμε να βγάλουμε εύκολα το συμπέρασμα ότι τα στελέχη και δεν είναι ικανοποιημένα με την εργασία των συναδέλφων αλλά και δεν υπάρχουν συνέπειες για αυτούς που δεν συμβιβάζονται, με αποτέλεσμα να εντείνεται το χάσμα μεταξύ των εργαζομένων.

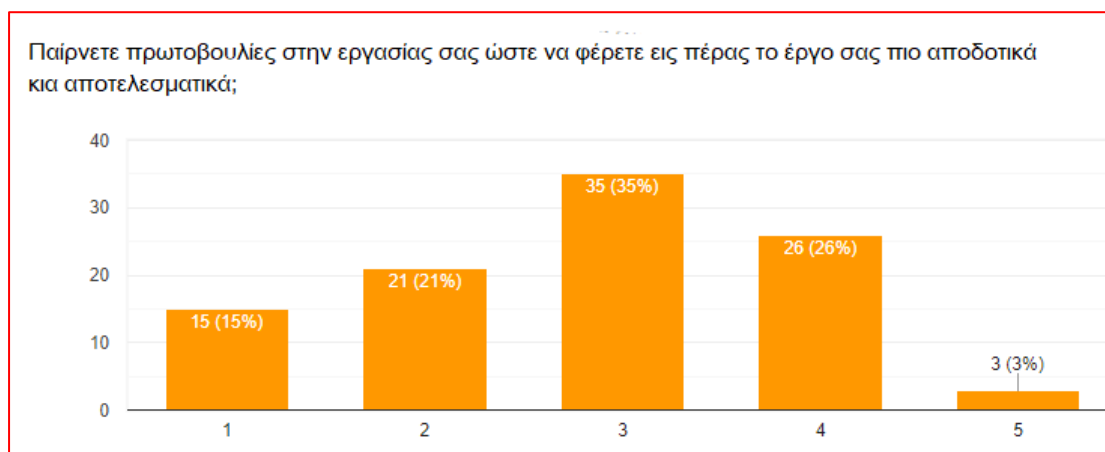


Στην ερώτηση 33, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «αν θεωρούν ότι η ανάθεση περισσότερων καθηκόντων αυξάνει την

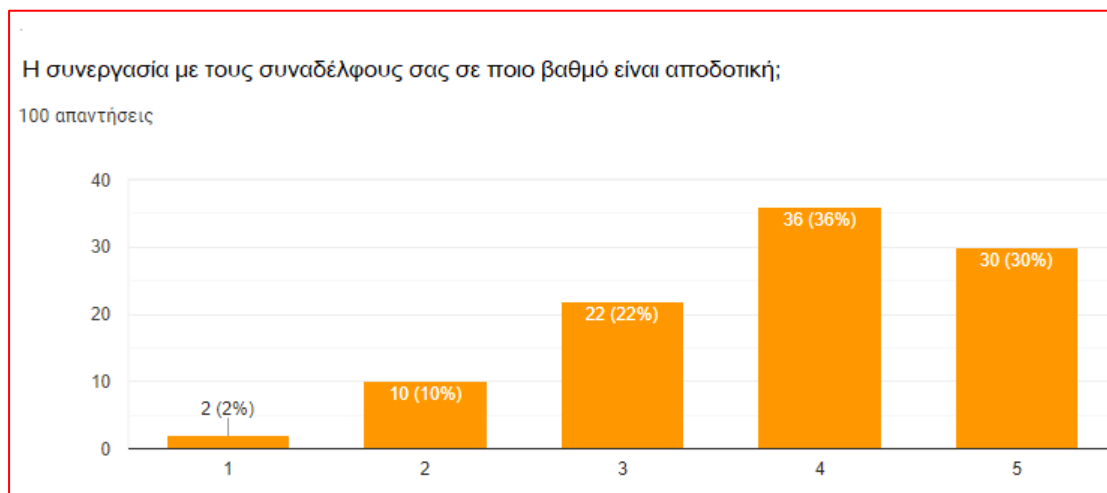
απόδοση των εργαζομένων». Οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι το «λίγο» και το «πολύ», κάτι που μας δείχνει ότι τα στελέχη θεωρούν ότι η αύξηση της απόδοσης τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα καθήκοντα που καλούνται να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας.



Στην ερώτηση 34, σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι παίρνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, οι απαντήσεις είναι ποικίλες και σχεδόν ίσα κατανομημένες, με το ποσοστό άνω του μέτριου να υπερισχύει. Η επικρατέστερη απάντηση είναι το «λίγο» με ποσοστό 35%. Αντίθετα, η απάντηση «απόλυτα», έχει ποσοστό μόνο 3%, κάτι που μας οδηγεί εύκολα στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη δεν παίρνουν εύκολα πρωτοβουλίες. Αντιθέτως, υπάρχει ένα κλίμα φόβου και άγχους σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών.



Στην ερώτηση 35, σχετικά με το αν «η συνεργασία με τους συναδέλφους θεωρείται αποδοτική», οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι το «πολύ» και «απόλυτα» με ποσοστά 36% και 30% αντίστοιχα. Συνεπώς, τα στελέχη θεωρούν ότι η συνεργασία με τους συναδέλφους τους είναι πλήρως αποδοτική και αποτελεσματική.

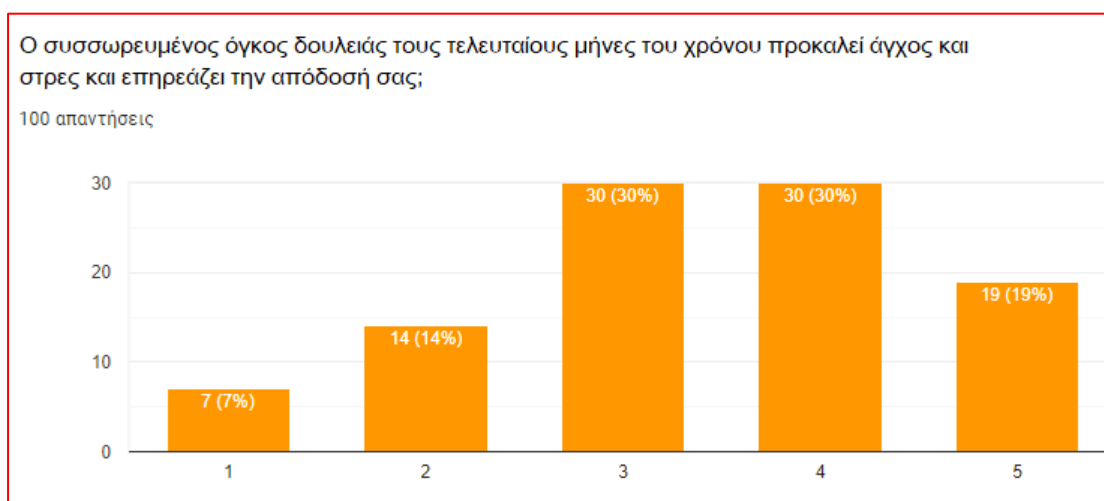


Στην ερώτηση 36, σχετικά με το «αν η αξιολόγηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων», οι απαντήσεις είναι ποικίλες και σχεδόν ισόποσες. Από την απάντηση «καθόλου» έως και την απάντηση «πολύ», οι απαντήσεις είναι περίπου στο 23%. Αντίθετα ένα μικρό ποσό 12%, ότι η αξιολόγηση των στελεχών βελτιώνει την απόδοση των στελεχών. Από τις παραπάνω απαντήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο λανθασμένος τρόπος ίσως, της διαδικασίας με την οποία διενεργείται η αξιολόγηση, επηρεάζει τα στελέχη με τέτοιο τρόπο που να μην μπορούν να διακρίνουν αν η αξιολόγηση μπορεί να τους βοηθήσει ή όχι στην εργασιακή τους απόδοση.

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

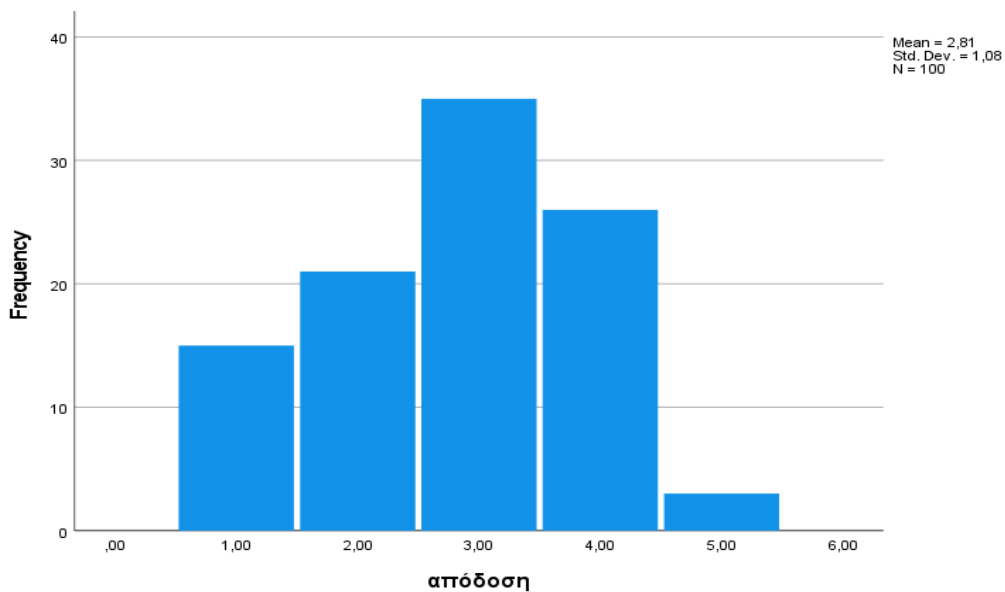
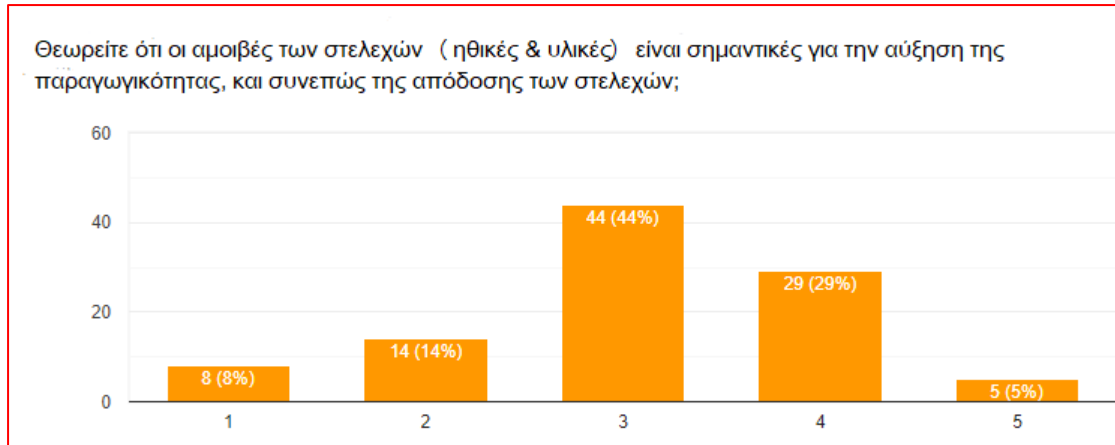


Στην ερώτηση 37, ένα ποσοστό 79%, κρίνει ότι ο συσσωρευμένος όγκος δουλειάς τους τελευταίους μήνες του χρόνου, αυξάνει το άγχος και το στρες των εργαζομένων.



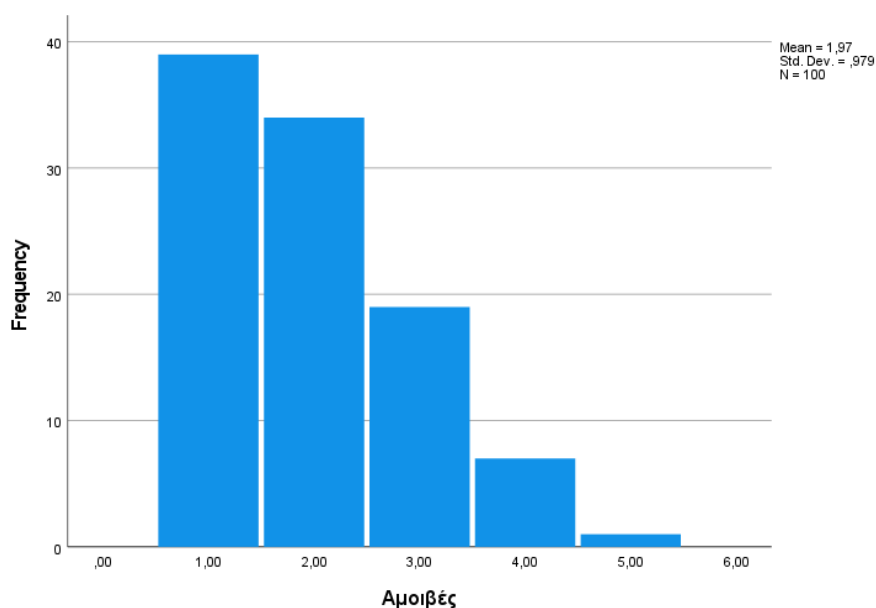
Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου σχετικά με το αν «οι αμοιβές των στελεχών (ηθικές & υλικές) είναι σημαντικές για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων», η επικρατέστερη ερώτηση είναι το «λίγο» με ποσοστό 44% και δεύτερη το «πολύ» με ποσοστό 29%. Συνεπώς, από το αποτέλεσμα καταλαβαίνουμε ότι ναι μεν οι αμοιβές είναι σημαντικές για την απόδοση των εργαζομένων, αλλά δεν είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοσή τους.

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος



Στο παραπάνω ιστόγραμμα βλέπουμε πώς κυμαίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το πόσο παραγωγικοί πιστεύουν ότι είναι στην εργασία τους. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών με ποσοστό 35%, νιώθει ότι είναι λίγο παραγωγικό, και ακλουθούν εκείνοι που νιώθουν πολύ παραγωγικοί με ποσοστό 27%.

### 6.4.3.1 Συσχέτιση απόδοσης – αμοιβών & παροχών



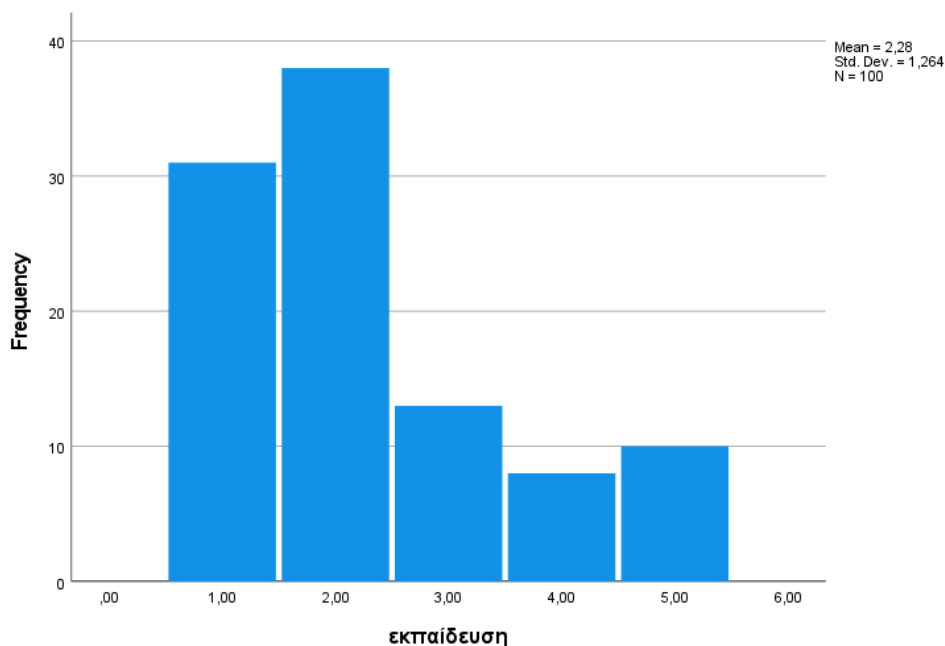
%

Η συσχέτιση στο παράδειγμα αυτό γίνεται μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής «Απόδοση» και της ανεξάρτητης μεταβλητής «Αμοιβές & Παροχές». Χρησιμοποιείται η συσχέτιση κατά Spearman, καθώς οι κατανομές των δύο μεταβλητών δεν είναι κανονικές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης (  $r$  ) είναι ίσος με 0,1. Η συσχέτιση μεταξύ του πόσο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι του Οικονομικού Σώματος σε συνδυασμό με τις αμοιβές που τους παρέχονται είναι χαμηλή. Συνεπώς, οι δύο μεταβλητές μας είναι ελαφρώς συσχετισμένες ή μπορεί να είναι και ασυσχέτιστες. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι μεταβλητές δεν έχουν μη γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

#### Correlations

		Απόδοση	Αμοιβές
Spearman's rho	Απόδοση	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	100
	Αμοιβές	Correlation Coefficient	,103
		Sig. (2-tailed)	,308
		N	100

### 6.4.3.2 Συσχέτιση εκπαίδευσης – απόδοσης

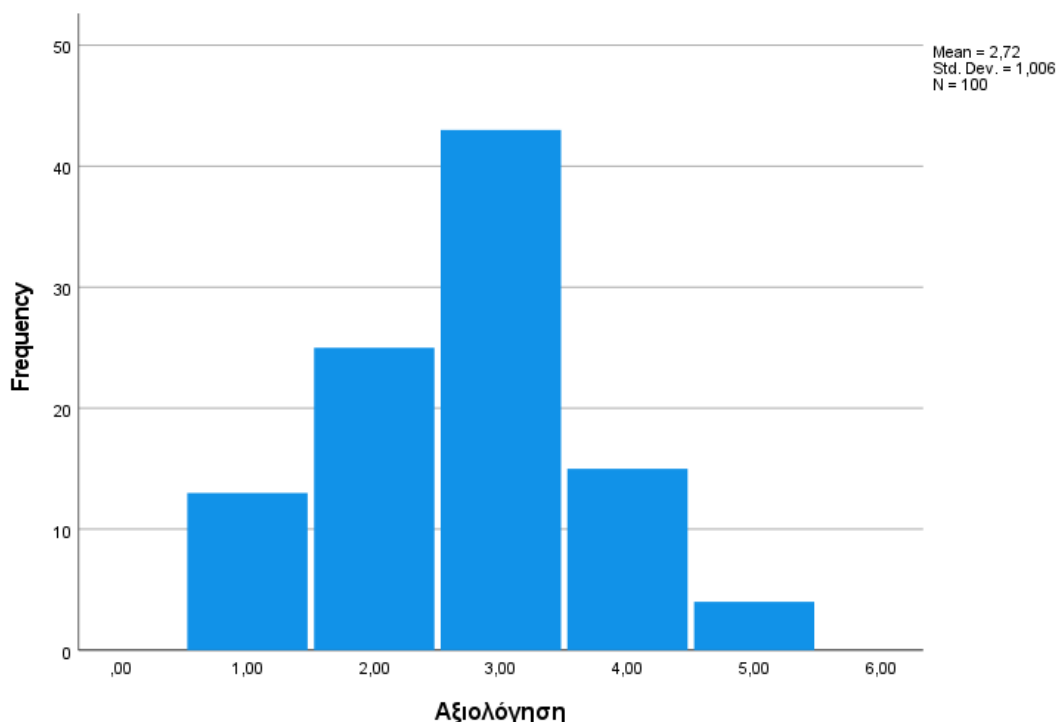


Στη συσχέτιση μεταξύ Απόδοσης και Εκπαίδευσης, χρησιμοποιούμε τη συσχέτιση Spearman, καθώς στο ιστόγραμμα της εκπαίδευσης δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος με 0,032. Συνεπώς η συσχέτιση μεταξύ του πόσο η εκπαίδευση συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί στη δουρεία τους είναι πολύ χαμηλή. Οι δύο μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες.

#### Correlations

		Απόδοση	εκπαίδευση
Απόδοση	Pearson Correlation	1	,032
	Sig. (1-tailed)		,376
	N	100	100
εκπαίδευση	Pearson Correlation	,032	1
	Sig. (1-tailed)	,376	
	N	100	100

### 6.4.3.3 Συσχέτιση απόδοσης – αξιολόγησης



Η συσχέτιση μεταξύ Απόδοσης και Αξιολόγησης γίνεται με τη μέθοδο Pearson, καθώς βλέπουμε ότι και εδώ οι κατανομές των δύο μεταβλητών είναι σχεδόν κανονικές. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος με 0,109. Συνεπώς, η συσχέτιση ανάμεσα στο πόσο η αξιολόγηση είναι αποδεκτή από το σύνολο των συμμετεχόντων και κατά πόσο αυτή η διαδικασία συμβάλλει στην απόδοσή τους στην εργασία, είναι σχετικά χαμηλή. Συνεπώς, οι μεταβλητές είναι ελαφρώς ασυσχέτιστες ή μπορεί να μην συσχετίζονται και καθόλου μεταξύ τους.

#### Correlations

		Απόδοση	Αξιολόγηση
Απόδοση	Pearson Correlation	1	,109
	Sig. (2-tailed)		,282
	N	100	100
Αξιολόγηση	Pearson Correlation	,109	1
	Sig. (2-tailed)	,282	
	N	100	100



#### 6.4.4 Παλινδρόμηση με τρεις μεταβλητές (Αξιολόγηση, Αμοιβές και Εκπαίδευση)

Το παράδειγμα μας έχει τη μορφή εξίσωσης με 3 μεταβλητές όπως παρακάτω:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

a = Εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση  
 $X_1$  = Ανεξάρτητη μεταβλητή Αξιολόγηση  
 $X_2$  = Ανεξάρτητη μεταβλητή Εκπαίδευση  
 $X_3$  = Ανεξάρτητη μεταβλητή Αμοιβές

Σύμφωνα με τον πίνακα «Model Summary» παρακάτω, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης ( R ) είναι ίσος με 0,130. Ο συντελεστής αυτός μας δείχνει κατά πόσο είναι ποιοτικά τα ευρήματά μας από την έρευνα, και εφόσον  $0,130 > 0,05$  συμπεραίνουμε ότι τα ευρήματά μας είναι ποιοτικά.

Παρατηρούμε ακόμη ότι η παλινδρόμησή μας περιγράφει το 13% του μοντέλου μας, με το 87% να μένει ανερμήνευτο. Αυτό οφείλεται στις στους χαμηλούς μέσους όρους των απαντήσεων σε σχεδόν όλες τις απαντήσεις σχετικά με την απόδοση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις αμοιβές, καθώς και ο μη συσχετισμός μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ο πιο σημαντικός συντελεστής αυτού του πίνακα είναι το R square το οποίο είναι ίσο με 0,017. Ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R square μας δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην ποιότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,130 <sup>a</sup>	,017	-,014	1,08707

a. Predictors: (Constant), Αμοιβές, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση

Στον πίνακα «ANOVA» παρατηρούμε ότι το Sig.= 0.650, το οποίο μας δείχνει τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου, το οποίο στην περίπτωση μας είναι αρκετά σημαντικό.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,944	3	,648	,548	,650 <sup>b</sup>
	Residual	113,446	96	1,182		
	Total	115,390	99			

a. Dependent Variable: Απόδοση

b. Predictors: (Constant), Αμοιβές, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση

Από το πίνακα «Coefficients», όπου

$a=2.421$ ,

$\beta_1=0,89$ ,

$\beta_2=-0,18$  και

$\beta_3= 0,93$  στην εξίσωσή μας, εξάγεται η σημαντικότητα του μοντέλου του προηγούμενου μας πίνακα, παρόλο που παρατηρούμε ότι έχουμε και αρνητικό δείκτη (δείκτης εκπαίδευσης). Το μοντέλο μας έχει την εξής μορφή:

$$Y = 2.421 + 0.89x_1 - 0.18x_2 + 0.93x_3$$

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,421	,355		6,824	,000
	Αξιολόγηση	,089	,129	,081	,694	,490
	Εκπαίδευση	-,018	,096	-,021	-,184	,854
	Αμοιβές	,093	,115	,087	,811	,419

a. Dependent Variable: Απόδοση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Συμπεράσματα της έρευνας

#### 7.1 Συμπεράσματα

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στις μέρες μας το σημαντικότερο εργαλείο σε κάθε οργανισμό, υπηρεσία ή επιχείρηση. Είναι το μέσο με το οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά της επιτυγχάνοντας όλους τους στόχους της. Στην σύγχρονη όμως εποχή, που οι εξελίξεις και η τεχνολογία τρέχουν με απίστευτους ρυθμούς, η ανάγκη επικέντρωσης στον ανθρώπινο παράγοντα και στην συνεχή εξέλιξή του κρίνεται επιτακτική.

Η εκπαίδευση των στελεχών του Οικονομικού Σώματος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας τους. Παρατηρείται όμως ότι λόγω του υψηλού κόστους οργάνωσης και διεξαγωγής αυτών των προγραμμάτων, οι ΕΔ δεν επενδύουν τα ποσά που κρίνεται απαραίτητο (37% των ερωτούμενων επέλεξε την απάντηση «σχεδόν καθόλου» στο πόσο επενδύουν οι ΕΔ στην εκπαίδευση) για τη συνεχή εξέλιξη των στελεχών τους. Παρά το υψηλό όμως αυτό κόστος, σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων στο Οικονομικό Σώμα, εξασφαλίζουν στις ΕΔ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξυπηρέτησης και αποτελεσματικότητας σε σχέση με άλλους δημόσιους οργανισμούς.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης, ότι παρόλο που γίνεται συνεχή και διαρκής εκπαίδευση των στελεχών ανά τη διάρκεια της καριέρας τους αυτή δεν διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό. Αυτό παρατηρείται από την πλειονότητα των απαντήσεων που κυμαίνονται σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις κυρίως από το «καθόλου» έως το «λίγο». (53% των ερωτούμενων). Συνεπώς, διακρίνεται μια σπατάλη πόρων (άυλων και υλικών) η οποία δεν προσθέτει γνώσεις και ικανότητες στο προσωπικό των ΕΔ.

Παρόλα τα παραπάνω και την σημαντικότητα της εκπαίδευσης στην εργασία, παρατηρούμε ότι η συσχέτισή της με την απόδοση των στελεχών, ναι μεν είναι θετική, αλλά βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο και συνεπώς δεν υπάρχει συσχέτιση. Και αυτό γιατί τα στελέχη θεωρούν ότι όση εκπαίδευση και αν κάνουν, αν δεν αλλάξει το περιεχόμενο της, δεν θα προσφέρει τίποτα ουσιαστικό στην απόδοση και αποτελεσματικότητά τους.

Βασική μέριμνα κάθε οργανισμού ή υπηρεσίας, συνεπώς και των ΕΔ, αποτελεί η ύπαρξη ενός δίκαιου, αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης των στελεχών. Η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη που διέπει ένα σύστημα αξιολόγησης, αποφέρει μελλοντικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, λόγω της δέσμευσης και της σχέσης που αποκτούν με το Οικονομικό Σώμα, διασφαλίζοντας έτσι μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα για τις ΕΔ. Στην ουσία η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης εξαρτάται από τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από την ηγεσία του Οικονομικού Σώματος.

Αυτό που παρατηρείται όμως στις ΕΔ δεν είναι ενθαρρυντικό, καθώς από τη μία τα στελέχη θεωρούν τη διαδικασία της αξιολόγησης πολύ σημαντικό εργαλείο για την υποκίνηση και αύξηση της αποδοτικότητάς τους (73% των ερωτούμενων έδωσαν την απάντηση «πολύ» και «απόλυτα» σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση), αλλά από την άλλη δεν φαίνεται η ηγεσία να δίνει την σημασία που αρμόζει σε ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης (Το 74% των ερωτούμενων δεν θεωρεί το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο Οικονομικό Σώμα δίκαιο και αντικειμενικό).

Αρχικά, παρατηρούμε, ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν το σύστημα τελείως αναξιοκρατικό και άδικο (επικρατέστερη απάντηση «σχεδόν καθόλου» με ποσοστό 43%) αφού αυτό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από προσωπικές προκαταλήψεις και συμπάθειες. Επίσης, δεν ανιχνεύει τις εκπαιδευτικές και όχι μόνο ανάγκες κάθε στελέχους (το 50% περίπου των ερωτούμενων θεωρεί ότι δεν ανιχνεύει καθόλου τις ανάγκες των στελεχών), αλλά φαίνεται να έχει καθαρά έναν τυπικό λόγω ύπαρξης, Αρνητικό ακόμη, είναι πως δεν υπάρχει ανατροφοδότηση των στελεχών σχετικά με την πορεία της απόδοσής τους και τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους (67% των ερωτούμενων απάντησε ότι

δεν υπάρχει ανατροφοδότηση στην εργασία τους). Οι παραπάνω λόγοι είναι και αυτοί που δημιουργούν την ανύπαρκτη συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και της απόδοσης των στελεχών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

Αναμφίβολα, οι αμοιβές και οι παροχές των στελεχών αποτελούν ισχυρό σημείο δέσμευσης και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αποτελούν ίσως το βασικότερο μέσο υποκίνησης και διασφάλισης της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφοσίωσης, καθώς η σύνδεσή τους με την απόδοση είναι άρρηκτη.

Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, θεωρούν ότι οι αμοιβές είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των ΕΔ και όχι στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το σύστημα αμοιβών είναι τελείως άδικο και αναξιοκρατικό (39% των ερωτούμενων θεωρεί ότι το σύστημα αμοιβών είναι πλήρως άδικο και αναξιοκρατικό) καθώς η μισθοδοσία τους αλλά και οι ηθικές αμοιβές μετά από την επίτευξη των στόχων είναι τελείως ανύπαρκτες.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επίσης, θεωρεί ότι όχι μόνο δεν παρέχει κίνητρα για εργασία και αύξηση της αποδοτικότητας το σύστημα αμοιβών και παροχών, αλλά ταυτόχρονα δεν κάνει διακρίσεις ανάμεσα στις γνώσεις και ικανότητες του καθενός, ανεξάρτητα μορφωτικού επιπέδου, θεωρώντας και ανταμείβοντας όλα τα στελέχη το ίδιο (49% των ερωτούμενων απάντησε ότι υπάρχει εξίσωση μισθοδοσίας και ηθικών αμοιβών ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο). Αξιοσημείωτο είναι ακόμη πως, ακόμα και τα στελέχη που αποδίδουν ελάχιστα ή και καθόλου, δεν υπόκεινται σε καμία συνέπεια μισθολογική ή ακόμη και σε κάποια ηθική τιμωρία (το 65% των ερωτούμενων απάντησε ότι δεν υπάρχουν συνέπειες για τα στελέχη που δεν αποδίδουν καθόλου στην εργασία τους), εξισώνοντας έτσι όλα τα στελέχη και παρατείνοντας την ανισότητα που χαρακτηρίζει το σύστημα αμοιβών. Όλα τα προηγούμενα οδηγούν και στην ανύπαρκτη συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης και των αμοιβών που δημιουργείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

Εντούτοις, συμπεραίνουμε ότι η σημασία και η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και του συστήματος αμοιβών και παροχών, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των στελεχών από τις τρεις παραπάνω λειτουργίες της ΔΤΑ, δεν εμφανίζουν ισχυρή συσχέτιση με την απόδοση κατά την εργασία τους στο Οικονομικό Σώμα, κάτι το οποίο μπορεί να οφείλεται και στην απογοήτευση που υπάρχει στους κόλπους των ΕΔ εξαιτίας της χαμηλής μισθοδοσίας και αναξιοκρατίας που κυριαρχεί.

Τέλος, παρατηρούμε ακόμη, ότι τα στελέχη του Οικονομικού Σώματος θεωρούν πολύ σημαντική την εξέλιξη της απόδοσής τους (49% των ερωτούμενων θεωρούν πολύ σημαντική την εξέλιξη της απόδοσής τους). Τα αποτελέσματα όμως του βαθμού συσχέτισης μεταξύ της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης, των αμοιβών και της απόδοσης δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά, καθώς οι ΕΔ δεν επενδύουν ουσιαστικά, παρά μόνο τυπικά, σε καθεμία από τις 3 ανεξάρτητες μεταβλητές μας.

## 7.2 Προτάσεις

Εφόσον οι ΕΔ στηρίζουν το όραμα και το έργο τους στον ανθρώπινο παράγοντα, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη επένδυσης τεράστιων ποσών στον τομέα εκπαίδευση. Εκπαίδευση η οποία θα διαφοροποιείται ανάλογα με τον βαθμό και τις γνώσεις των εργαζομένων, θα εξελίσσει προσωπικά τα άτομα και θα συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογίες. Πεπερασμένη τεχνογνωσία και γνώσεις ισοδυναμούν με σπατάλη πόρων, η οποία αποτελεί τροχοπέδη στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των στελεχών στην καθημερινή τους εργασία.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να διαμορφώσει στελέχη που θα έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δυσκολία προκύψει στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ. Στελέχη που παίρνουν πρωτοβουλίες, αναλαμβάνουν ευθύνες και έχουν περίσσεια διάθεση για εργασία, καθώς νιώθουν παραγωγικοί και χρήσιμοι στην εργασία τους.

Όσον αφορά την αξιολόγηση, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος δίκαιου και αξιοκρατικού απαλλαγμένου από οποιουδήποτε είδους προκαταλήψεις και συμπάθειες. Σκοπός της αξιολόγησης πρέπει να είναι η

εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της ανατροφοδότησης και η διαρκής αφοσίωσή τους στους στόχους του Οικονομικού Σώματος, και όχι η προσωπική ικανοποίηση κάθε στελέχους. Η αξιολόγηση θα πρέπει να ανιχνεύει τις αδυναμίες κάθε στελέχους μεμονωμένα, ώστε μέσω της εκπαίδευσης ή της συμβουλευτικής να πετυχαίνει τους στόχους της ηγεσίας με τον τρόπο και στον χρόνο που πρέπει.

Απαραίτητη είναι επίσης και η εκπαίδευση των στελεχών που διενεργούν την αξιολόγηση. Είναι αδύνατον, με τις νέες τεχνολογίες και εξελίξεις που τρέχουν τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, στις ΕΔ να μην υπάρχει κάποιο καλά ορισμένο και σαφώς διαρθρωμένο σύστημα αξιολόγησης των στελεχών.

Σημαντική είναι και η αντίστροφη αξιολόγηση, καθώς και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να αξιολογούνται από τους υφισταμένους, για να μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο διοικούν ή όχι σωστά την μονάδα τους. Μ' αυτή την διαδικασία η αξιολόγηση είναι πιο δίκαιη και αξιοκρατική για τα κατώτερα στελέχη, καθώς δεν αποτελούν απλά γρανάζια της μηχανής του στρατού, αλλά μπορούν να εκφέρουν γνώμη και άποψη για τα ανώτερα στελέχη τους.

Τέλος, η ύπαρξη ενός δίκαιου και αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών και παροχών στους εργαζομένους, ίσως να αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για εργασία. Σύστημα που χαρακτηρίζεται από μισθολογικές ανισότητες, γνωστικές ανισότητες και εξίσωση όλων των στελεχών ανεξάρτητα από την εργασία που προσφέρουν, αποτελεί ένα σύστημα που χωλαίνει, και δεν μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα, αφού όλοι είναι «βολεμένοι».

Η ύπαρξη ενός συστήματος αμοιβών όπου ανταμείβονται οι έξτρα γνώσεις, πτυχία, εξειδικεύσεις και ικανότητες είναι το καλύτερο κίνητρο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των στελεχών. Ακόμη, οι ηθικές αμοιβές δεν πρέπει να εκλείπουν από το Οικονομικό Σώμα, καθώς δεν είναι λίγα τα στελέχη που προσφέρουν πολλά στην εργασία, τη στιγμή που άλλα στελέχη απλά έχουν φυσική παρουσία χωρίς να προσφέρουν απολύτως τίποτα. Η διάκριση αυτή, θα βοηθήσει τα άτομα με εργασιακή διάθεση να αυξήσουν την απόδοσή τους εφόσον η σκληρή δουλειά τους αναγνωρίζεται από την ηγεσία.

Απαραίτητη κρίνεται ακόμη η αντιμετώπιση των στελεχών ως μέλη του κοινωνικού συνόλου με δικαιώματα και υποχρεώσεις, και όχι ως στρατιώτες ενός συστήματος άμυνας της χώρας το οποίο προσφέρει εθελοντική εργασία σε οποιοδήποτε τομέα ολόκληρης της κοινωνίας, χωρίς να αμείβεται. Υπερωρίες, υπηρεσίες και εθελοντική εργασία είναι παράγοντες οι οποίοι σε συνδυασμό με τις ανύπαρκτες αμοιβές και την απομάκρυνση από την οικογένεια των στελεχών, οδηγούν τόσο σε ψυχολογικά όσο και σε σωματικά προβλήματα στα στελέχη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ελληνική βιβλιογραφία:

- Αναστασιλάκης Νικόλαος (2019), Διοίκηση και Ηγεσία στο Στρατό Ξηράς σε περίοδο οικονομικής κρίσης: εμπνέοντας το ένστολο προσωπικό με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητάς του, Σχολή Οικονομικού ΕΔ
- Γκέμος Αλέξανδρος (2020), Η Διοίκηση μέσω Στόχων ως ένα ισχυρό εργαλείο Διοίκησης για την προώθηση της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων: Μια ερευνητική προσέγγιση στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις., Σχολή ΑΔΙΣΠΟ ΕΔ
- Δημητρίου Α. (2019), Η Διοίκηση της Απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση της νεοσύστατης Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), Διπλωματική εργασία ΕΑΠ
- Μαντάς Νικόλαος Β., (1992), Διοίκηση προσωπικού, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική
- Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα (2011), Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή, Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Μπάτσιος Χρήστος (2013), Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, Διπλωματική εργασία ΑΠΘ



- Μπούκης Σώτος (1990), Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάντζερ: τρόποι μαθήσεως και μέθοδοι εκπαιδεύσεως στην αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση της οργάνωσης, Εκδόσεις Κανελλόπουλος Παπαλεξανδρή
- Μύλωνας Δημήτριος, (2011), Στρατηγική και διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Νόμος υπ' αριθμ. 4609/2019/ΦΕΚ 67/Α/3-5-2019 περί αμοιβών και εξέλιξης προσωπικού
- Νόμος 3230/2004
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα
- Παναγιωτοπούλου Μαρία (2011), Αξιολόγηση εργαζομένων – Σύγχρονες τάσεις, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Παπαγεωργίου Μ. (2015), Η διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων στις Ένοπλες Δυνάμεις, Σχολή Οικονομικού ΕΔ
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Μπένος
- Πλατάκη Παρασκευή (2018), Διοίκηση μέσω στόχων και μέτρηση της αποδοτικότητας στο ελληνικό δημόσιο: Εφαρμογή στην υπηρεσία της δημοτικής αστυνομίας, Διπλωματική εργασία ΟΠΑ
- Στρατιωτικός κανονισμός 20-1 περί αξιολόγησης στελεχών (1998)
- Στρατιωτικός κανονισμός 30-3 περί αμοιβών προσωπικού (2011)
- Σουμπαλίκας Εμ. (2018), Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rossili
- Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Χυτήρης Λεωνίδα (2013), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Μπένος

### Ξένη βιβλιογραφία:

- Ann-Kristina Lokke (2019), Performance evaluations of leadership quality and public sector leaders' absenteeism, Department of Management, Aarhus University
- Armstrong A., Baron A. (2005), Performance management for bussines, Gardners Books 2<sup>nd</sup> edition
- Arvey A., Murphy D. (2014), Performance evaluation in work settings, University of Barcelona
- Ashdown L. (2019), Performance management: A practical introduction, University of Madrid
- Ashfaqur Rahman Hasibul (2020), The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks, Library of Chicago
- Aurelia Ubinate (2019), Comparative analysis of company performance evaluation methods, Universita di Pavia
- Bohlander George, Scott Snell (2004), Managing Human Resources, 13<sup>th</sup> Edition, International Thomson Publishing Company
- Brian Leonard, Robert Cardy (2014), Performance Management: Concepts, Skills and Exercises, Ohio publishing company
- Briscoe B. & Claus 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
- Buckingham M., Goodall A. (2015), Reinventing performance management, Harvard Business Review
- Cadney M. (2002), Feedback orientation, feedback culture and the longitudinal performance management process, University of London
- Calmar Andersen, Hvidman Ulrik (2014), Impact of performance management in public and private organizations, University of Sweden
- Charles M., Kumar M. (2014), Business performance measurement and management, Technol. Forecast. Soc. Change
- Charles M., Performance management, Caldwell

- Cynthia Salomon (2009), Select a performance management system, Wiley library
- Deb Tapomoy (2009), Performance appraisal and management, Economic library of Sweden's university
- Dessler G. (2011), Human Resource Management, academia.edu
- Donald P., Sanjay P. (2009), The big question of performance management: why do managers use performance information?, American college library
- Dresner H. (1989), The Performance Management Revolution: Business Results Through Insight and Action, Wiley online library
- Drucker P. (2005), The history of human resource management, academia.edu
- Dweedie T. (2018), How does performance management affect workers? , performance management education in New York college
- Felix Francis (2018), Management of objectives (MBO) as an instrument of organizational performance of deposit money banks in Nigeria, Nigeria Bank
- Frank L., Sheldon Zedeck (2011), Performance measurement and theory, Cleveland economic university
- Frolick M. and Ariyachandra T.R., (2006), Business performance management: one truth, Information Systems Management, Brighton University
- Jackson S. & Schuler R., (2003), Managing Human Resources through strategic partnerships, 8<sup>th</sup> Edition, Thomson/South-Western, Mason, Ohio
- John J. (2015), Performance appraisal and public sector productivity in Nigeria: lessons from a military service unit, International journal of social sciences and humanities reviews
- Johny Shields (2007), Five key principles of corporate performance management, Wiley online library
- Jon M. Shane (2014), Developing a performance management model: Your action guide to "what every chief executive should know", University of Leiden

- Kaplan P. (2009), The balanced scoreboards –measures that drive performance, ASAP economic company
- Kearney R. (2018), Public sector performance: management, motivation and measurement, ASPA classic volume
- Kourtit K. (2013), Strategic performance management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use, Wiley library
- Mandei L. (2010), The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance, Public Administration Review 2010, Wiley online library
- Monica Franca (2019), Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems, Santos university
- Mullins L.J. (2015), Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά, 10<sup>η</sup> έκδοση, Utopia, Αθήνα
- Neitzert T. (2008), Key Performance Indicators (KPIs) for the implementation of lean methodologies in a manufacture-to-order small and medium enterprise, Ohio university
- Quinn F. (2003), Human resources, US journal in economic university
- Risher P. (2007), District human resources, Economic journal
- Seyyed Mohsen (2020), Introducing a model of managing personnel performance in military research centers, US Military Corp
- Storey A. (2002), Performance management in schools, School Leadership & Management
- Tablot C. (2005), The handbook of public management University of Oxford
- Wayne Mondy & Joseph Martocchio (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. Τζιόλας
- Wayne R. (1999), Performance Management in the UK: An analysis of the issues, Institute of personnel management, London IPM
- William Y., Gregory R. (2017), Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis, Leiden online library

- Xhavit Islami (2019), Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, Wiley online library
- Yong Y. (1991), Performance management: employee performance evaluation and improvement, Commercial press China

#### Ηλεκτρονικές πηγές:

- <https://www.e-nomothesia.gr/>
- <http://www.army.gr/>
- [hellanicus.lib.aegean.gr](http://hellanicus.lib.aegean.gr)
- [potheosis.eap.gr/library](http://potheosis.eap.gr/library)
- <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001/oxfordhb-9780199226443-e-22>
- <https://gess.otoe.gr/article/79>
- <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4369-2016.html>
- <https://scholar.google.com/>
- <http://lib.ntua.gr/>
- <http://lib.auth.gr/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ➤ Ερωτηματολόγιο

**1) Φύλο**

Άνδρας  
Γυναίκα

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**2) Ηλικία**

18-30  
31-40  
41-50  
>50

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**3) Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος γυμνασίου  
Απόφοιτος λυκείου  
Απόφοιτος ΙΕΚ  
Απόφοιτος ΤΕΙ  
Απόφοιτος ΑΕΙ  
Κάτοχος Msc  
Κάτοχος Phd

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**4) Οικογενειακή Κατάσταση**

Άγαμος  
Έγγαμος  
Διαζευγμένος/-η  
Χήρος/Χήρα

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**5) Έτη υπηρεσίας**

0 έως 10  
11 έως 20  
20 έως 30  
>30

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

6) Ποιος είναι ο βαθμός που έχετε;

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7) Αφιερώνεται χρόνος και χρήμα για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε εργαζομένου;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

8) Σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

9) Ο άμεσος προϊστάμενός σας παρακολουθεί την επίδοση των υφισταμένων του ώστε να διαπιστώσει τις τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε στελέχους;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

10) Διαφέρουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάμεσα σε ανώτατους, ανώτερους, κατώτερους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

11) Θεωρείται ότι οι ΕΔ επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού της;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

12) Σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση που λαμβάνεται είναι σε θέση να βοηθήσει να ξεχωρίσετε τα κύρια απ' τα δευτερεύοντα προβλήματα της εργασίας σας;

Καθόλου

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

13) Σε ποιο βαθμό με την εκπαίδευση που σας παρέχεται νιώθετε πιο ασφαλείς να συμμετέχετε στην λήψη αποφάσεων ή στο να πάρετε πρωτοβουλίες στην εργασία σας;

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

- 14) Σε ποιο βαθμό εκπαιδεύονται τα στελέχη τα οποία κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης εμφανίζουν μειωμένη ή ανύπαρκτη απόδοση;

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

 Απόλυτα

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

- 15) Πόσο συχνά διενεργείται αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο Οικονομικό Σώμα;

Σε καθημερινή βάση  
Κάθε εξάμηνο  
Κάθε έτος  
Κάθε δύο έτη ή σπανιότερα  
Δε γίνεται ποτέ

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

- 16) Η αξιολόγηση συντελεί:

στη δημιουργία κλίματος φόβου, άγχους και ανασφάλειας στους εργαζομένους:

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

- 17) στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων κάθε στελέχους:

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

- 18) στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών:

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

 Απόλυτα

- 19) Στα πλαίσια της αξιολόγησης εφαρμόζεται η διαδικασία ανατροφοδότησης (feedback), δηλαδή της συχνής πληροφόρησης των εργαζομένων για την θετική ή αρνητική απόδοσή τους;

Καθόλου

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

 Απόλυτα



1 2 3 4 5

20) Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως το σύστημα της αξιολόγησης είναι δίκαιο και αντικειμενικό;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

21) Οι αξιολογητές είναι ειδικά εκπαιδευμένοι και επαρκώς καταρτισμένοι;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

22) Το σύστημα αξιολόγησης είναι γενικά αποδεκτό από το σύνολο των αξιολογούμενων;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

23) Το σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσαρέσκειας;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

24) Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες και αντιπάθειες;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

25) Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στις ΕΔ;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

## ΑΜΟΙΒΕΣ & ΠΑΡΟΧΕΣ

26) Το σύστημα αμοιβών και παροχών κατά πόσο θεωρείτε ότι είναι δίκαιο και αξιοκρατικό;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

27) Κατά πόσο θεωρείτε ότι παρέχει κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής διάθεσης το σύστημα αμοιβών;

Καθόλου 

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

- 28) Καθορίζεται το σύστημα αμοιβών των εργαζομένων από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

- 29) Υπάρχουν συνέπειες στις αμοιβές για τα στελέχη που δεν αποδίδουν σωστά στην εργασία τους;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

## ΑΠΟΔΟΣΗ

- 30) Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

- 31) Είστε ικανοποιημένος/η με τον τρόπο εργασίας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των συναδέλφων σας;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

- 32) Υπάρχουν συνέπειες για τα στελέχη που δεν προσαρμόζονται στο πνεύμα εργασίας του Οικονομικού Σώματος;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

- 33) Θεωρείτε ότι η ανάθεση περισσότερων καθηκόντων αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα  
1 2 3 4 5

- 34) Παίρνετε πρωτοβουλίες την εργασία σας ώστε να φέρετε εις πέρας το έργο σας πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα των ΕΔ  
Μαντζιάρης Νικόλαος

1 2 3 4 5

35) Η συνεργασία με τους συναδέλφους σας σε ποιο βαθμό είναι αποδοτική;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

36) Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση των στελεχών επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

37) Ο συσσωρευμένος όγκος δουλειάς του τελευταίου μήνες του χρόνου προκαλεί άγχος και στρες και επηρεάζει την απόδοσή σας;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5

38) Θεωρείτε ότι οι αμοιβές των στελεχών (ηθικές & υλικές) είναι σημαντικές για την εργασιακή εξέλιξη και απόδοση των στελεχών;

Καθόλου

--	--	--	--	--

 Απόλυτα

1 2 3 4 5