

2022

þý — ‘ ¾ ¹ ¿ » ì³ · ã · ä · â ‘ à ì ´ ¿ ã · â ä é  
þý ‘ ¾ ¹ é ¼ ± ä ¹ ⁰ î ½ ä · â ¿ » µ ¼ ¹ ⁰ ® â ‘

þý š ± á ± ¼ ® ä á ¿ â , ‘ , ± ½ ¬ ã ¹ ¿ â

þý á ì³ á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿ ⁰ · ã · â · à ¹ ç µ ¹ á ® ã µ é ½ , £ ç ¿ » ® ý ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ î ½ · à ¹ ä ä · ¼ î ½ ⁰ ± ¹  
þý ± ½ µ à ¹ ä ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ à ¿ » ¹ â ¬ æ ¿ ä

<http://hdl.handle.net/11728/12142>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-  
DMBA**

**«Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιοματικών της  
Πολεμικής Αεροπορίας»**

**ΚΑΡΑΜΗΤΡΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-  
DMBA**

**«Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιοματικών της  
Πολεμικής Αεροπορίας»**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ'  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΚΑΡΑΜΗΤΡΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © **Καραμήτρος Αθανάσιος, 2022.**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή:** Καραμήτρος Αθανάσιος

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** «Η Αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων: Παπαδημητρίου Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μπελιάς Δημήτριος, Επίκουρος Καθηγητής.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κουστέλιος Αθανάσιος, Καθηγητής.

## **Ευχαριστίες**

Αποφασιστικό παράγοντα, για τη διερεύνηση του θέματος της παρούσας Διπλωματικής Διατριβής, αποτέλεσε η από ικανοτάτου χρόνου επικοινωνίας μας και η αμέριστη συμπαράσταση από τον καθηγητή κ. Παπαδημητρίου Χρήστο. Παράλληλα, στην διεξαγωγή της έρευνας συνέβαλε η εθελοντική συμμετοχή Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	<b>-1-</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>-3-</b>
<b>Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων</b> .....	<b>-5-</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή</b> .....	<b>-7-</b>
1.1 Στόχος Μεταπτυχιακής Διατριβής .....	-7-
1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης.....	-7-
1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	-9-
1.4 Επισκόπηση Μεθοδολογίας .....	-10-
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Θεωρητική Θεμελίωση Μεταπτυχιακής Διατριβής</b> .....	<b>-12-</b>
2.1 Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	-12-
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις.....	-13-
2.3 Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	-16-
2.3.1 Σκοπός και η σημασία της Αξιολόγησης .....	-16-
2.3.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι.....	-17-
2.3.2.1 Μέθοδος Μέτρησης Παραγωγής.....	-18-
2.3.2.2 Μέθοδος Αξιολόγησης βάσει προσωπικών χαρακτηριστικών.....	-18-
2.3.2.3 Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	-18-
2.3.2.4 Μέθοδος Μέτρησης της Αποδοτικότητας.....	-19-
2.3.3 Υποκειμενικές Μέθοδοι .....	-19-
2.3.3.1 Συγκριτική Αξιολόγηση .....	-20-
2.3.3.2 Μέθοδος Βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά στην εργασία.....	-20-
2.3.3.3 Κέντρα Αξιολόγησης.....	-21-
2.3.4 Συμμετοχή στην Αξιολόγηση.....	-21-
2.3.4.1 Αυτοαξιολόγηση.....	-21-
2.3.4.2 Αξιολόγηση 360 <sup>ο</sup> .....	-22-
2.4 Η αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιοματικών της Πολεμικής Αεροπορίας .....	-22-
2.4.1 Το Νομικό πλαίσιο Αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία .....	-23-
2.4.2 Η αναγκαιότητα της Αξιολόγησης των Αξιοματικών της Πολεμικής Αεροπορίας .....	-23-
2.4.3 Το σύστημα Αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία.....	-25-
2.4.4 Αξιολογούμενα Προσόντα .....	-26-

2.4.4.1 Τυπικά Προσόντα.....	-27-
2.4.4.2 Ουσιαστικά Προσόντα .....	-27-
2.4.5 Η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης.....	-29-
<b>Κεφάλαιο 3ο : Η Μεθοδολογία της έρευνας.....</b>	<b>-30-</b>
3.1 Σκοπός έρευνας .....	-30-
3.2 Το είδος της έρευνας και η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία .....	-30-
3.3 Δείγμα έρευνας .....	-33-
3.4 Στατιστική ανάλυση δεδομένων .....	-34-
<b>Κεφάλαιο 4ο : Τα Αποτελέσματα της έρευνας .....</b>	<b>-37-</b>
4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	-37-
4.2 Ανάλυση Εγκυρότητας.....	-40-
4.3 Αποτελέσματα Δημογραφικών στοιχείων.....	-41-
4.4 Αποτελέσματα δεδομένων Αξιολόγησης.....	-46-
4.5 Σχέση μεταξύ Δημογραφικών στοιχείων και δεδομένων Αξιολόγησης.....	-66-
4.6 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών .....	-72-
4.7 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών .....	-76-
<b>Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα και προτάσεις .....</b>	<b>-78-</b>
5.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	-78-
5.2 Προτάσεις και δυνατότητες βελτίωσης.....	-81-
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>-84-</b>
<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>-88-</b>
Παράρτημα Α: Έκθεση Αξιολόγησης.....	-88-
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο.....	-95-
Παράρτημα Γ: Έλεγχος κανονικότητας δεδομένων.....	-100-



## Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια επιστήμη η οποία αναγνωρίζει το γεγονός ότι η πορεία και η επιτυχία μιας επιχείρησης συνδέονται άμεσα με την απόδοση του προσωπικού της και για αυτό έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και τη βέλτιστη αξιοποίησή του. Βασικό εργαλείο ελέγχου της απόδοσης αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται η Πολεμική Αεροπορία, στην οποία η συνεχής αξιολόγηση δύναται να συμβάλει στην άρτια λειτουργία και στην επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής της.

Η παρούσα Διπλωματική Διατριβή αποσκοπεί στη μελέτη και ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας. Η έννοια της θα εξετασθεί σε όλο της το φάσμα, προκειμένου να εντοπισθεί ο τρόπος αξιολόγησης των ανωτέρω στελεχών και να προσδιοριστούν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και οι αδυναμίες του συστήματος που εφαρμόζεται. Παράλληλα, μέσα από μία ποσοτική έρευνα θα προσδιοριστεί η στάση των Αξιωματικών για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Αναλυτικότερα, στην αρχή της εργασίας, θα υπάρξει μία θεωρητική ανάλυση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και των λειτουργιών που τελούνται σε μια επιχείρηση. Στη συνέχεια, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναπτύσσεται η έννοια της αξιολόγησης ως εργαλείο της Διοίκησης της Απόδοσης, γίνονται αναφορές σε ιστορικά δεδομένα σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, με τις ενδεχόμενες χρήσεις της αλλά και με το τι επιτυγχάνεται μέσω αυτής και των μεθόδων της. Ταυτόχρονα, θα εστιάσουμε στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη Πολεμική Αεροπορία, τονίζοντας την αναγκαιότητα της αξιολόγησης και προσεγγίζοντας τη χρησιμοποιούμενη μέθοδο και το νομικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας διατριβής, το οποίο περιλαμβάνει μια ποσοτική έρευνα που θα διενεργηθεί στους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας αναφορικά με τη στάση τους απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Τα δεδομένα της εν λόγω μελέτης θα αντληθούν με τη χρήση ερωτηματολογίου στο οποίο θα κληθούν να απαντήσουν ορισμένα στελέχη και θα αναλυθούν με το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ένα μικρό ποσοστό ικανοποίησης από τη διαδικασία της

αξιολόγησης, η οποία για πολλά στελέχη χαρακτηρίζεται τυπική και παρωχημένη, χωρίς καμία ουσιαστική συνεισφορά στη λειτουργία της Υπηρεσίας.

Στο τελευταίο σκέλος της εργασίας, ο συγγραφέας παραθέτει προτάσεις που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης της Πολεμικής Αεροπορίας, το οποίο δεν πρέπει να αποτελεί πλέον μία τυπική, άκαμπτη διαδικασία, αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία και εξέλιξη των Ενόπλων Δυνάμεων. Αντιθέτως, οφείλει να αναβαθμιστεί και να μετατραπεί σε μία ακριβή, αντικειμενική και ποιοτική διαδικασία, η οποία θα οδηγήσει σε μια αλλαγή στη κουλτούρα που χαρακτηρίζει το σύστημα αξιών της Πολεμικής Αεροπορίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, Αξιωματικοί, στελέχη, Πολεμική Αεροπορία

## **Abstract**

Human Resource Management is a science that recognizes the fact that the success of a business is directly related to the performance of its staff and therefore aims to optimize its utilization and management. The main tool for the control of performance is the evaluation of performance, which is a measure of the extent that each employee contributes to achieving the goals of business. Towards this direction, the Hellenic Air Force is moving, in which the continuous evaluation can contribute to the optimal operation and the successful completion of their objectives.

This Diploma Thesis aims to study and analyze the evaluation system of performance that applied to the Hellenic Air Force Officers. Its meaning will be examined in full range, in order to be identified the way of evaluation of the Officers and be determined both the advantages and the weaknesses of the current system. Moreover, through a quantitative research, the attitude of the Officers towards the existing evaluation system will be determined.

More specifically, at the beginning of this paper, there will be a theoretical analysis of the science of Human Resource Management and its functions in a company. Then, through a literature review, the concept of evaluation is developed as a tool of Performance Management references are made to historical data about the evaluation process, its potential uses and what is achieved through it and its methods. At the same time, we will focus on the current evaluation system applied to the Hellenic Air Force, emphasizing the need for evaluation and approaching the method used and the legal framework on which it is based on.

The following part of this dissertation includes a quantitative survey, which will be conducted on the Hellenic Air Force Officers, regarding their attitudes toward the current evaluation system. The data of this study will be obtained via a questionnaire, which some Officers will be asked to respond. Furthermore, these data will be analyzed by the statistical program of data analysis SPSS. The results of the research show a small percentage of satisfaction regarding the evaluation process, which for many executives is characterized as formal and obsolete, without any significant contribution to the operation of the Hellenic Air Force.

In the last part of the paper, the author presents suggestions that will improve the existing evaluation system, which should no longer be a formal, rigid process, cut off from the wider operation and development of the Armed Forces. Instead of this, the evaluation

must be upgraded and transformed into an accurate, objective and quality process, which will change the culture that characterizes the value system Hellenic Air Force.

**Keywords:** Human Resource Management, evaluation system of performance, officers, executives, Hellenic Air Force