



**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.

**Ονοματεπώνυμο 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>      |
| <br><b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....</b>                                     | <br><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-            |
| <br><b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Θεωρητική Θεμελίωση Μεταπτυχιακής Διατριβής .....</b> | <br><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° .....                                                         | -22-            |
| 2.4 Η αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας .....          | -22-            |
| 2.4.1 Το Νομικό πλαίσιο Αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία .....                     | -23-            |
| 2.4.2 Η αναγκαιότητα της Αξιολόγησης των Αξιωματικών 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 Ανθρώπινου 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 ουσιώδη 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

## **Ευρετήριο Πινάκων**

|                                                                                                     |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Πίνακας 1:</b> Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach a. ....                                              | <b>-37-</b> |
| <b>Πίνακας 2:</b> Item-Total Statistics για έλεγχο Cronbach a .....                                 | <b>-39-</b> |
| <b>Πίνακας 3:</b> Independent – Samples T-Test με τη μεταβλητή «Φύλο» .....                         | <b>-68-</b> |
| <b>Πίνακας 4:</b> Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Ηλικία».....                            | <b>-69-</b> |
| <b>Πίνακας 5:</b> Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Επίπεδο Σπουδών».....                   | <b>-70-</b> |
| <b>Πίνακας 6:</b> Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Θέση στη Ιεραρχία» .....                | <b>-70-</b> |
| <b>Πίνακας 7:</b> Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Ειδικότητα».....                        | <b>-72-</b> |
| <b>Πίνακας 8:</b> Έλεγχος συσχέτισης ποσοτικών μεταβλητών με το συντελεστή Spearman..               | <b>-75-</b> |
| <b>Πίνακας 9:</b> Chi-Square Test για τις μεταβλητές «Ειδικότητα» και «Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ».....  | <b>-76-</b> |
| <b>Πίνακας 10:</b> Crosstabulation για τις μεταβλητές «Ειδικότητα» και «Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ»..... | <b>-77-</b> |

## **Ευρετήριο Διαγραμμάτων**

|                                                                                                        |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Διάγραμμα 1:</b> Το φύλο των Αξιωματικών της έρευνας.....                                           | <b>-41-</b> |
| <b>Διάγραμμα 2:</b> Η ηλικία των Αξιωματικών της έρευνας.....                                          | <b>-42-</b> |
| <b>Διάγραμμα 3:</b> Η οικογενειακή κατάσταση των Αξιωματικών της έρευνας.....                          | <b>-43-</b> |
| <b>Διάγραμμα 4:</b> Το Επίπεδο Σπουδών των Αξιωματικών της έρευνας.....                                | <b>-43-</b> |
| <b>Διάγραμμα 5:</b> Τα Έτη προϋπηρεσίας των Αξιωματικών της έρευνας .....                              | <b>-44-</b> |
| <b>Διάγραμμα 6:</b> Η θέση Ιεραρχίας των Αξιωματικών της έρευνας.....                                  | <b>-45-</b> |
| <b>Διάγραμμα 7:</b> Ο Βαθμός των Αξιωματικών της έρευνας.....                                          | <b>-45-</b> |
| <b>Διάγραμμα 8:</b> Η Ειδικότητα των Αξιωματικών της έρευνας. ....                                     | <b>-46-</b> |
| <b>Διάγραμμα 9:</b> Η ύπαρξη Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού .....                                       | <b>-47-</b> |
| <b>Διάγραμμα 10:</b> Η ευθύνη για θέματα ΔΑΠ.....                                                      | <b>-48-</b> |
| <b>Διάγραμμα 11:</b> Από ποιον διενεργείται η αξιολόγησή.....                                          | <b>-49-</b> |
| <b>Διάγραμμα 12:</b> Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης .....                                           | <b>-50-</b> |
| <b>Διάγραμμα 13:</b> Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης .....                              | <b>-50-</b> |
| <b>Διάγραμμα 14:</b> Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα .....       | <b>-51-</b> |
| <b>Διάγραμμα 15:</b> Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση..... | <b>-52-</b> |

|                                                                                                                                           |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Διάγραμμα 16:</b> Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια...                                                | -52- |
| <b>Διάγραμμα 17:</b> Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες.                                     | -53- |
| <b>Διάγραμμα 18:</b> Η διαδικασία αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση                                                                  | -54- |
| <b>Διάγραμμα 19:</b> Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας..                                                     | -55- |
| <b>Διάγραμμα 20:</b> Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στελέχος                                                 | -55- |
| <b>Διάγραμμα 21:</b> Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους της Διοίκησης                                         | -56- |
| <b>Διάγραμμα 22:</b> Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι                                                                   | -57- |
| <b>Διάγραμμα 23:</b> Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές                                                                           | -58- |
| <b>Διάγραμμα 24:</b> Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στελέχους.                                                                     | -59- |
| <b>Διάγραμμα 25:</b> Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση                                                                | -59- |
| <b>Διάγραμμα 26:</b> Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μια ικανοποιητική αξιολόγηση                                                           | -60- |
| <b>Διάγραμμα 27:</b> Ύπαρξη συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής                                            | -61- |
| <b>Διάγραμμα 28:</b> Ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα                                            | -62- |
| <b>Διάγραμμα 29:</b> Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων                                           | -63- |
| <b>Διάγραμμα 30:</b> Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά...                                                | -63- |
| <b>Διάγραμμα 31:</b> Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας                   | -64- |
| <b>Διάγραμμα 32:</b> Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης                                                                    | -65- |
| <b>Διάγραμμα 33:</b> Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας. | -66- |

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή**

### **1.1 Στόχος Μεταπτυχιακής Διατριβής**

Στη σύγχρονη εποχή, είναι γνωστό ότι ξεχωριστή θέση για τη λειτουργία και επιτυχία ενός οργανισμού κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς είναι εκείνο που μπορεί να τον διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές, προσδίδοντας ένα μοναδικό πλεονέκτημα. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια επιστήμη η οποία αναγνωρίζει το γεγονός ότι η πορεία και η επιτυχία μιας επιχείρησης συνδέονται άμεσα από τη συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού της και για αυτό έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και τη βέλτιστη αξιοποίησή του. Οι αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζονται ως ένα βαθμό και στις Ένοπλες Δυνάμεις (Ε.Δ), οι οποίες είναι από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως μία βασική και σημαντική διεργασία. Χαρακτηριστικά, η ανάγκη εφαρμογής της αποσκοπεί στον εντοπισμό στελεχών ικανών να προαχθούν ιεραρχικά και να καταλάβουν θέσεις διοίκησης και υψηλής ευθύνης.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η περιγραφή, η μελέτη και η ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) και το Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ) στους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας. Η έννοια της αξιολόγησης 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. Με αυτό τον τρόπο η Πολεμική Αεροπορία θα αναβαθμιστεί και θα μετατραπεί σε έναν οργανισμό συνεχούς μάθησης και εξέλιξης. Παράλληλα, μέσα από μια ποσοτική έρευνα που θα γίνει σε ενεργά στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας, θα διερευνηθεί η στάση τους απέναντι στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Τα δεδομένα της εν λόγω έρευνας θα αντληθούν με τη χρήση ερωτηματολογίου, που θα κληθούν να απαντήσουν Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στο να αποσαφηνιστεί η αξία και η συνεισφορά των εργαλείων αξιολόγησης στην απόδοση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, καθώς και να διαπιστωθεί η στάση των ανωτέρω στελεχών για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

### **1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει καταστεί ως ένα επίκαιρο και αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για κάθε είδους οργανισμό. Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν

εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Αναμφισβήτητα, οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν το κύριο μέσο για την προάσπιση κυριαρχικών δικαιωμάτων μέσα σε ένα άναρχο και ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, καθώς έχουν την ευθύνη για την άμυνα της χώρας και αποτελούν δύναμη αποτροπής και προβολής ισχύος. Ισχυρές Ένοπλες Δυνάμεις δε σημαίνει αποκλειστικά περισσότερα εξοπλιστικά προγράμματα ή μέσα. Ο παράγων άνθρωπος είναι εκείνος που αποτελεί τον κυριότερο πολλαπλασιαστή ισχύος και για αυτό προέχει η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στη σημερινή πραγματικότητα, ένας αξιωματικός, για να σταθεί τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό περιβάλλον, θα πρέπει όχι μόνο να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του, αλλά να έχει ένα ευρύ πεδίο γνώσεων, το οποίο θα του επιτρέπει να ανταποκρίνεται στις ραγδαίες δομικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Είναι γεγονός ότι παρατηρούνται σημαντικές αδυναμίες στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι Ένοπλες Δυνάμεις, οι οποίες ενδεχομένως να οφείλονται στο αυστηρό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται. Πολλά στελέχη έχουν αναπτύξει τη νοοτροπία μονιμότητας, θεωρώντας ότι ανεξάρτητα από την προσπάθεια και την εργατικότητα τους θα λάβουν ένα μηνιαίο σταθερό εισόδημα. Παράλληλα, πιστεύουν ότι η προαγωγή ως ένα βαθμό θεωρείται δεδομένη και ενδεχομένως κάποιες φορές να επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες.

Όλα τα ανωτέρω εγείρουν έναν έντονο προβληματισμό σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία. Η παρούσα εργασία επιδιώκει, αρχικά, να περιγράψει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, τη σημασία του, τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, καθώς και ορισμένες ιδιαιτερότητές του. Στη συνέχεια, με τη χρήση ερωτηματολογίων θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα στα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας, αναφορικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης διατριβής εστιάζεται στα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα. Θα γίνει κατανοητή η ικανοποίηση ή μη του προσωπικού από το ισχύον μοντέλο που εφαρμόζεται, ενώ παράλληλα, θα αναδειχθούν τυχόν αδυναμίες και δυσχέρειες που χρήζουν βελτίωσης.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι το στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης, στα πλαίσια μιας σωστά οργανωμένης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ίσως να μην έχει γίνει ακόμα αντιληπτό σε όλο του το εύρος στην Πολεμική Αεροπορία. Απώτερος σκοπός της παρούσης μελέτης δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα, αλλά να αναδείξει τα

κακώς κείμενα και να προτείνει βελτιώσεις στη διαδικασία, ώστε να μετατραπεί σε μία ακριβή, αντικειμενική και ποιοτική διαδικασία, η οποία θα οδηγήσει σε μια αλλαγή στη κουλτούρα που χαρακτηρίζει το σύστημα αξιών στον οργανισμό αυτόν.

### **1.3 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα εργασία θα δομηθεί σε δύο μέρη. Αρχικά, στο πρώτο μέρος θα υπάρξει μία θεωρητική ανάλυση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και της Αξιολόγησης της Απόδοσης ως εργαλείο της λειτουργίας της Διοίκησης της Απόδοσης. Ταυτόχρονα, θα γίνει μια αναφορά στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας, προσεγγίζοντας θεωρητικά ορισμένα σφάλματα που παρατηρούνται κατά τη διαδικασία.

Στο δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελεί ουσιαστικά το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας διατριβής, θα περιλαμβάνεται 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 έρευνας θα αντληθούν με τη χρήση ερωτηματολογίου στο οποίο θα κληθούν να απαντήσουν ορισμένα στελέχη.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει μια αναφορά στο γεγονός ότι η μονιμότητα των στελεχών στις Ένοπλες Δυνάμεις έχει προκαλέσει πολλές παθογένειες στο σύστημα αξιολόγησης, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτικότητα και στις ικανότητες. Φαίνεται να επικρατεί η νοοτροπία ότι ανεξάρτητα από το βαθμό προσπάθειας, όλοι θα τύχουν των ίδιων απολαβών και ότι η προαγωγή ως ένα βαθμό θεωρείται δεδομένη. Τα παραπάνω εγείρουν έναν προβληματισμό αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία, ο οποίος δημιούργησε τα ακόλουθα ερωτήματα που θα κληθούν να απαντηθούν μέσα από την παρούσα εργασία.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα σχετίζονται με το εάν η αξιολόγηση της απόδοσης στη Πολεμική Αεροπορία είναι απλώς μια τυπική διαδικασία ή το βαθύτερο νόημα και ο σκοπός της έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά. Παράλληλα, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού της Πολεμικής Αεροπορίας έχουν κατανοηθεί πλήρως, καθώς και κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες αυτού του οργανισμού, αποδεκτό, αξιόπιστο και εν τέλει αποδοτικό. Ορισμένα, ακόμα, ερωτήματα που ανακύπτουν, αφορούν την ικανότητα των αξιολογητών ως προς την κατανόηση των κριτηρίων, των μεθόδων αξιολόγησης και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, την ύπαρξη δέσμευσης και υποστήριξης από την ηγεσία, καθώς και την ανάπτυξη των αξιολογούμενων, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.



#### 1.4 Επισκόπηση Μεθοδολογίας

Είναι γνωστό ότι η επιλογή της μεθόδου που εφαρμόζεται σε μία έρευνα εξαρτάται κυρίως από το αντικείμενο της. Οι μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές, οι οποίες έχουν μετρήσιμα στοιχεία και σε ποιοτικές (Creswell D., Creswell J., 2019).

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, προκειμένου να συλλεχθούν οι απόψεις των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις εστιαζόμενες στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης. Το ερωτηματολόγιο θα βασιστεί κυρίως σε ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι χρήσιμες για την εύκολη παραγωγή συχνοτήτων απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση (Cohen, Manion, Morrison, 2008).

Αναφορικά με το είδος των ερωτήσεων, οι πρώτες από αυτές αναμένεται να είναι σχετικές με τα δημογραφικά τους στοιχεία και οι επόμενες θα αφορούν την ύπαρξη του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού και τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται. Ο μεγαλύτερος, ωστόσο, αριθμός των ερωτημάτων θα αναφέρεται στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία σήμερα και στη δυνατότητα εξέλιξης της διαδικασίας. Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι το ερωτηματολόγιο θα είναι ανώνυμο, ώστε να μην υπάρξει φόβος στοχοποίησης και οι ερωτήσεις θα διατυπωθούν με ακρίβεια και σαφήνεια.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, θα επιλέξουμε τη μέθοδο της δειγματοληψίας, ώστε να προσδιοριστεί όσο ακριβέστερα γίνεται η στάση του πληθυσμού απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης και στα αποτελέσματά της. Το δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας από διαφορετικές ειδικότητες και με διαφορετικό βαθμό αξιώματος, το οποίο δε θα περιοριστεί γεωγραφικά, καθώς η απάντηση του ερωτηματολογίου δύναται πλέον εφικτή με ηλεκτρονική επικοινωνία.

Στη συνέχεια, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, θα γίνει επεξεργασία αυτών μέσα από το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) της εταιρείας IBM. Το SPSS αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά εργαλεία για την ανάλυση και την πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών.

Τέλος, τα στοιχεία που θα προκύψουν από την ανάλυση δεδομένων που θα πραγματοποιηθεί, θα βοηθήσουν ώστε να εξάγουμε ορισμένα γενικά συμπεράσματα αναφορικά με το κατά πόσο το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης έχει ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες της Πολεμικής Αεροπορίας. Παράλληλα, ο συγγραφέας

θα παραθέσει προτάσεις σχετικά με διαδικασίες που χρήζουν βελτίωσης και θα προτείνει αλλαγές που πρέπει να γίνουν σε έναν οργανισμό όπως η Πολεμική Αεροπορία, ο οποίος, όπως είναι αναμενόμενο, δε μπορεί να κινηθεί με τον ίδιο τρόπο που κινείται ο ιδιωτικός τομέας.

## **Κεφάλαιο 2ο: Θεωρητική Θεμελίωση Μεταπτυχιακής Διατριβής**

### **2.1 Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει αδιαμφισβήτητα τη γέννηση, ανάπτυξη και διατήρηση κάθε μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για να αντεπεξέλθουν σε αυτό, έχουν επενδύσει στον ανθρώπινο παράγοντα η παρουσία του οποίου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων τους. Το ανθρώπινο δυναμικό συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στην πρωτοπορία και διάκριση ενός οργανισμού, αποτελώντας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτόν. Η βιωσιμότητα και η παραγωγικότητά του επηρεάζονται από την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά που εκτελούν, από το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και από τα κίνητρα που τους παρέχονται (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας μιας επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Ο κάθε εργαζόμενος, αποτελώντας μια ξεχωριστή οντότητα φέρει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως ικανότητες, πείρα, ευφυΐα και γνώσεις που οδηγούν σε καινοτομίες και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους.

Αναφορικά με την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα με την εποχή και την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και οικονομίας. Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2018), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης, αλλά και διατήρησης των εργαζομένων, ειδικά των ταλαντούχων, στους οργανισμούς. Αφορά τη σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία, αλλά και με τον οργανισμό που υπηρετούν. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η άποψη των Robbins & Judge, οι οποίοι θεωρούν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την απόκτηση, εκπαίδευση, παρακίνηση αλλά και διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων, καθώς υποστηρίζουν ότι η ποιότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των υπαλλήλων του. Ο ορισμός που παρουσιάζει την επικρατέστερη τάση, ωστόσο, αναφέρει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το τμήμα του οργανισμού που απασχολείται με τη διάσταση των ανθρώπων (DeCENZO, Robbins & Verhulst, 2015). Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που πραγματοποιούνται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις :

**(i) Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων:** Εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών ενός οργανισμού και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθούν οι άνθρωποι πόροι στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.

**(ii) Ανάλυση θέσης εργασίας:** Αναφέρεται στη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών για το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας.

**(iii) Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού:** Αφορά τον εντοπισμό των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας, την πρόσκλησή τους για δείξουν το ενδιαφέρον τους για τις κενές θέσεις και την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων για την επιλογή των ικανότερων εξ' αυτών.

**(iv) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Αφορά συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες που καλούνται να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις με σκοπό την κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού.

**(v) Αμοιβές εργαζομένων :** Αφορά το σχεδιασμό και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών και προνομίων ικανών να παρακινούν τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.

**(vi) Διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων:** Αποτελεί σημαντική λειτουργία, καθώς μέσω αυτής εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων, προτείνονται τρόποι βελτίωσης και αναδεικνύονται αναπτυξιακές ανάγκες. Ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης της απόδοσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από έναν οργανισμό.

**(vii) Εργασιακές σχέσεις:** Αφορά τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων.

**(viii) Υγιεινή και Ασφάλεια των εργαζομένων:** Αποτελεί ύψιστης σημασίας το ζήτημα υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Η συγκεκριμένη λειτουργία αποσκοπεί στην προστασία των εργαζομένων από κινδύνους που απειλούν τη σωματική και ψυχική τους υγεία.

## **2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν τον κύριο κρατικό μηχανισμό για την υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της ακεραιότητας της Ελλάδας, την εξασφάλιση του εθνικού

της χώρας και συνδράμουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της πολιτικής της χώρας (Σύνταγμα Ελλάδος, άρθρο 45). Οι Ένοπλες Δυνάμεις δεν αποτελούν μια απρόσωπη κρατική μηχανή, αλλά αντιθέτως, απαρτίζονται από ένα σύνολο ανθρώπων με αξιέπαινα χαρακτηριστικά όπως πολυεπίπεδη μόρφωση, επαγγελματισμό, ήθος, πειθαρχία, ομαδικό πνεύμα και ψυχικές αντοχές. Τα ανωτέρω γνωρίσματα, αναμφισβήτητα, συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία τους.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι αν και οι Ένοπλες Δυνάμεις εφήρμοσαν πολύ νωρίς μεθόδους και τεχνικές διοίκησης, η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εισήχθη σε αυτές τις τελευταίες δεκαετίες, χωρίς, ωστόσο, να διαχωριστεί απόλυτα από το Τμήμα Προσωπικού. Παρόλο που η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρείται σημαντική για την επιβίωση αυτών, ως Διεύθυνση υπάρχει μόνο στα ανώτερα κλιμάκια των Ενόπλων Δυνάμεων, όπως αυτά του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας. Τα τμήματα αυτά ασχολούνται με θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού, τις Παραγωγικές Σχολές, στη μέριμνα και ψυχική υγεία του προσωπικού, με σκοπό την αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας και της ποιότητας ζωής του προσωπικού(Υπουργείο Εθνικής Άμυνας-[www.mod.mil.gr](http://www.mod.mil.gr)).

Στο σημείο αυτό να αναλύσουμε ορισμένους τομείς δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο λειτουργίας των Ένοπλων Δυνάμεων:

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Κάθε χρόνο υπάρχει σχετική πρόβλεψη για τις ανάγκες σε προσωπικό, όπου καθορίζεται ο απαιτούμενος αριθμός εισακτέων στις Παραγωγικές Σχολές, καθώς και ο αριθμός προσλήψεων σε εθελοντές οπλίτες (ΕΠ.ΟΠ) και πολιτικό προσωπικό.
- **Ανάλυση Θέσεων Εργασίας:** Προσδιορίζονται τα απαιτούμενα προσόντα ενός στελέχους και οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρούνται για την εκάστοτε θέση πριν την επιλογή και υλοποίηση μιας μετάθεσης (ΦΕΚ 1631/Β/1-7-2013 περί μεταθέσεων στους κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων). Αυτό, ωστόσο, δεν είναι πάντα απόλυτα εφικτό, καθώς υπάρχουν διάφορα άλλα κριτήρια που καθορίζουν την υλοποίηση μιας μετάθεσης (πχ. μοριοδότηση στελεχών, σειρά ιεραρχίας).
- **Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού:** Η επιλογή του προσωπικού στηρίζεται κυρίως σε ένα σύνολο προκαταρκτικών εξετάσεων που περιλαμβάνουν τεστ νοητικών ικανοτήτων, τεστ σωματικών ικανοτήτων, καθώς και τεστ προσωπικότητας, τα οποία ελέγχουν την ιδιοσυγκρασία των υποψηφίων. Παρόλα αυτά, σημαντικό να επισημανθεί ότι απουσιάζει από τις διαδικασίες πρόσληψης ο έλεγχος των απαιτούμενων προσόντων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού:** Οι Ένοπλες Δυνάμεις διεξάγουν συνήθως εκπαιδεύσεις που βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους (π.χ. στρατιωτικά εγχειρίδια και κανονισμούς). Η χρήση σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων είναι περιορισμένη. Στα πλαίσια, επαγγελματικής εξέλιξης Ανωτέρων και Ανωτάτων Αξιωματικών προκειμένου να αναλάβουν διοικητικές θέσεις ευθύνης, είναι αναγκαία η φοίτηση σε σχολές όπως η Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) και η Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ). Παράλληλα, υπάρχει και η δυνατότητα φοίτησης σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που συνεργάζονται με τις παραπάνω σχολές, αν και ο αριθμός εισακτέων είναι ιδιαίτερα περιορισμένος (Υπ' αριθ. Νόμος 3883/2010).
- **Αμοιβές προσωπικού:** Το σύστημα αμοιβών στις Ένοπλες Δυνάμεις είναι προκαθορισμένο. Κριτήρια όπως ο βαθμός και η οικογενειακή κατάσταση του κάθε στελέχους διαμορφώνουν τις οικονομικές του απολαβές. Αναφορικά με μη οικονομικές απολαβές, στελέχη τα οποία έχουν διαπρέψει και έχουν διακριθεί, για παράδειγμα σε μια εκπαίδευση, είθισται να λαμβάνουν ηθικές αμοιβές (π.χ. τιμητική άδεια, βράβευση). (Υπ' αριθ. Νόμος 4609/2019, Προεδρικό Διάταγμα 13/2015).
- **Διοίκηση της απόδοσης:** Η συγκεκριμένη λειτουργία έχει μεγάλη σημασία για τη δράση των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης και στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών μέσω της Έκθεσης Αξιολόγησης, η μέτρηση των αποτελεσμάτων αυτής και η σύγκρισή της με τους στόχους που έχουν τεθεί στην αρχή (Υπ' αριθ. Νόμος 4369/2016).
- **Υγιεινή και Ασφάλεια:** Στα πλαίσια δημιουργίας ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας και προστασίας του προσωπικού από κινδύνους που ενδέχεται να βλάψουν την υγεία τους, οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν θεσπίσει ένα ειδικό τμήμα το οποίο επιδιώκει να διαμορφώσει τις ιδανικές συνθήκες για αποτελεσματική και αποδοτική εργασία (Υπ' αριθ. Νόμος 3850/2010).

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι οι Ένοπλες Δυνάμεις εφαρμόζουν ένα σύνολο λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα αυτής, ώστε να επιτευχθεί υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Παρόλα αυτά, σίγουρα υπάρχουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης προκειμένου να επέλθει περαιτέρω οργανωσιακή αλλαγή και εξέλιξη σε διοικητικό επίπεδο.

## **2.3 Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management) αποτελεί μια δύσκολη και ευαίσθητη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση. Βασικό εργαλείο με το οποίο είναι περισσότερο εξοικειωμένο το ανθρώπινο δυναμικό είναι η Αξιολόγηση της Απόδοσης. Σύμφωνα με τον Dessler (2015), η αξιολόγηση αφορά την εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση ενός οργανισμού για τη θέση του. Παράλληλα, αποτελεί εργαλείο ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα αμοιβών, προαγωγών και προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε ότι με την πάροδο των χρόνων το ύφος και ο ρόλος της αξιολόγησης έχουν αλλάξει σημαντικά. Στη παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση είχε ως στόχο την κριτική και την παρατήρηση ως επί το πλείστον αρνητικής φύσεως, η οποία επηρέαζε αρνητικά τον εργαζόμενο στον εργασιακό του βίο. Οι αξιολογητές, παράλληλα, τη θεωρούσαν μια τυπική και ανιαρή διαδικασία και συνήθως την υποτιμούσαν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Στη σύγχρονη προσέγγιση της, όμως, η Διοικητική Επιστήμη, θεωρεί ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία καταγραφής των επιδόσεων των εργαζομένων και στήριξης της συνεχούς βελτίωσής τους μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, στοχοθεσίας και της πληροφόρησης (Colquitt A., 2017).

Ο Mondy (2014), υποστηρίζει ότι η δημιουργία ενός αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για κάθε Διοίκηση. Μια ορθά δομημένη διαδικασία αξιολόγησης προϋποθέτει την ύπαρξη ανατροφοδότησης (feedback) των εργαζομένων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το σύνολο των υπαλλήλων έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της απόδοσης του, για πιθανά λάθη και παραλείψεις με σκοπό να βελτιωθεί η μελλοντική του δράση και αποτελεσματικότητα.

### **2.3.1 Σκοπός και η σημασία της Αξιολόγησης**

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς τεχνολογικές ανακαλύψεις και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης είναι έντονο, κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει οφείλει να υιοθετεί συνεχώς αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Η Αξιολόγηση της Απόδοσης αποτελεί μία από τις πλέον απαραίτητες διαδικασίες για τη σύγχρονη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού (Apak, Gumus, Oner, 2016).

Μέσω του συστήματος αξιολόγησης, υπάρχει καθοδήγηση και υποστήριξη των υπαλλήλων οι οποίοι εξελίσσονται επαγγελματικά, γεγονός που βελτιώνει τη λειτουργία

και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Εφόσον καθοριστούν οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, παρακολουθείται η απόδοση τους και η απόκλιση από αυτούς. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση παρέχει τη δυνατότητα να εντοπιστούν τα ισχυρά σημεία των εργαζομένων, ώστε να επιβραβευτούν για τις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Παράλληλα, εντοπίζονται σημεία στα οποία δύναται να υστερούν, γεγονός που βοηθά τη Διοίκηση να διαμορφώσει ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης προκειμένου να διορθωθούν τυχόν ανεπάρκειες σε γνώσεις ή δεξιότητες. Ένα άρτια, λοιπόν, σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τη στρατηγική και το όραμα ενός οργανισμού, κατευθύνει τους εργαζομένους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Jackson S., Schuler R., 2014).

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης, εκτός από αναπτυξιακούς σκοπούς των εργαζομένων, χρησιμεύει για διοικητικούς σκοπούς και λήψη ορθών αποφάσεων ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, ο Dessler (2015) θεωρεί ότι σε επίπεδο Διοίκησης ενός οργανισμού η ύπαρξη αξιολόγησης θα συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, εκπαιδεύσεις μισθούς και αλλαγή καθηκόντων. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση, εάν γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί ή απαιτείται η αλλαγή του. Οι υπάλληλοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης εργασίας μπορούν να συμμετέχουν σε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα τους προετοιμάζουν για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Συγχρόνως, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια από συναδέλφους του, μπορεί να τυγχάνει καλύτερων οικονομικών απολαβών και να λαμβάνει επιπρόσθετες παροχές.

### **2.3.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι**

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επηρεάζουν τόσο την ίδια την επιχείρηση, καθώς τα χρησιμοποιεί για να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις, όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Η ανάγκη για αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης, όπου τα σφάλματα θα ελαχιστοποιούνται, οδήγησε στην ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης, οι κυριότερες των οποίων θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αναφέρονται κυρίως σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα. Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση αριθμούς, όπως είναι οι ποσότητες παραγωγής, ο αριθμός πωλήσεων κ.α.



Στη συνέχεια, θα γίνει μια αναφορά σε ορισμένες βασικές αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

#### **2.3.2.1 Μέθοδος μέτρησης Παραγωγής**

Η Μέθοδος μέτρησης Παραγωγής είναι εφικτή όταν ο εργαζόμενος εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και αφορά κυρίως εργαζομένους των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Εφαρμόζεται σε θέσεις εργασίας όπου η απόδοση μπορεί να υπολογιστεί αριθμητικά, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πωλήσεων, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, ο αριθμός παραπόνων των πελατών κ.α.

Βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία της, καθώς περιορίζονται σφάλματα. Ωστόσο, παρουσιάζονται μια σειρά από προβλήματα. Αρχικά, είναι προφανές ότι η μέθοδος αυτή δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε εργασίες όπου το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρό κίνητρο για μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα να δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός και να υπάρχει μειωμένη συνεργατικότητα.

#### **2.3.2.2 Μέθοδος Αξιολόγησης βάσει προσωπικών χαρακτηριστικών**

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης αφορά στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με την εργασία ενός υπαλλήλου. Βασίζεται σε πληροφορίες που αφορούν τον αριθμό απουσιών, επιπλήξεις, πειθαρχικές ποινές κ.α. Ωστόσο, αυτό το είδος αξιολόγησης εμφανίζει συχνά εσφαλμένες εκτιμήσεις, γεγονός που την κάνει αναξιόπιστη. Άλλωστε, διαφορετικές περιγραφές των χαρακτηριστικών μπορούν να γίνουν διαφορετικά αντιληπτές από κάθε αξιολογητή (Mathis R., Jackson J, 2014). Συνεπώς, η μέθοδος αυτή για να είναι πιο αποτελεσματική, θα πρέπει να συνδυάζεται με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα των εργαζομένων (Παπαλεξανδρής, Μπουραντάς, 2016).

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

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή ως Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives). Η Διοίκηση βάσει αντικειμενικών στόχων αποτελεί το δημοφιλέστερο σύστημα αξιολόγησης των τελευταίων δεκαετιών, καθώς εφαρμόζεται από πολυάριθμες επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών με θετικά αποτελέσματα.

Αυτό που την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστική είναι το γεγονός ότι επικεντρώνεται στη μετατροπή των γενικών επιδιώξεων σε ειδικούς στόχους για τις επιχειρήσεις και το κάθε μέλος ξεχωριστά (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015). Στηρίζεται στην αμφίδρομη

επικοινωνία, συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων προϊσταμένου και εργαζομένου, προκειμένου να τεθούν αντικειμενικοί στόχοι βάσει των οποίων ο τελευταίος θα αξιολογηθεί στο τέλος της εκάστοτε περιόδου. Οι στόχοι που τίθενται επιβάλλεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα και χρονικά οριοθετημένοι. Σε αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι θα τους θεωρήσουν αδύνατους και θα τους εγκαταλείψουν (Jackson, Schuler, 2014).

Γενικά, η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους βοηθά στον καλύτερο συντονισμό, προγραμματισμό και έλεγχο της εργασίας. Σύμφωνα με τους Islami, Mulolli και Mustafa (2018), ακόμη κι ο ίδιος ο εργαζόμενος αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν γνωρίζει εκ των προτέρων με σαφήνεια τι περιμένει η επιχείρηση από εκείνον να πετύχει με την εργασία του.

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει την απόλυτη αφοσίωση και την εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν σε αυτή, ενώ, ταυτόχρονα, ελλοχεύει ο κίνδυνος να δοθεί σημασία αποκλειστικά σε μετρήσιμους βραχυχρόνιους στόχους και να αγνοηθούν σημαντικοί και μη μετρήσιμοι μακροπρόθεσμοι.

#### **2.3.2.4 Μέθοδος Μέτρησης της Αποδοτικότητας**

Η μέθοδος μέτρησης της αποδοτικότητας στηρίζεται σε δείγματα εργασίας κάτω από προκαθορισμένες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα, όπου μελετώνται στοιχεία που αφορούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου. Μειονέκτημα της παρούσας τεχνικής είναι ότι οι πληροφορίες πολλές φορές είναι ανεπαρκείς, διότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να προσομοιωθούν και να ελεγχθούν με αυτόν τον τρόπο. Παράλληλα, είναι λογικό και αναμενόμενο οι εργαζόμενοι, γνωρίζοντας ότι θα αξιολογηθούν, να πιέζονται για να αποδώσουν περισσότερο, με συνέπεια να μην μπορεί να αξιολογηθεί η μέση αποδοτικότητα τους. Τέλος, να σημειωθεί ότι η μέθοδος μέτρησης της αποδοτικότητας είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα και συνεπώς μη πρακτική.

#### **2.3.3 Υποκειμενικές Μέθοδοι**

Οι υποκειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα, όπως τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την ανθρώπινη κρίση παρά στη μέτρηση παραγωγής με αριθμητικά στοιχεία. Οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις και συμπάθειες ή μη των αξιολογητών, με συνέπεια το αποτέλεσμα να μην είναι ακριβές. Ακόμη, οι προϊστάμενοι συχνά, θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη

δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, περιορίζουν τις αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να τους βαθμολογούν όλους κοντά στο μέσο όρο.

Στη συνέχεια, θα γίνει μια αναφορά σε ορισμένες βασικές υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

#### **2.3.3.1 Συγκριτική Αξιολόγηση**

Η συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης στηρίζεται στη ιδέα της κατάταξης των υπαλλήλων από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Με αυτό τον τρόπο και μέσα από την σύγκριση μπορεί να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα κάθε εργαζομένου. Το παρόν είδος αξιολόγησης, χρησιμοποιείται συνήθως από μάνατζερ όταν καλούνται να λάβουν μια απόφαση προαγωγής ή μισθολογικής αύξησης.

Παρόλα αυτά, η συγκριτική αξιολόγηση δεν παρέχει καμία πληροφορία για την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων, παρά μόνο ενημέρωση για το αν είναι καλύτεροι ή χειρότεροι από τους συναδέλφους τους. Ακόμη, ο αξιολογητής μπορεί με ευκολία να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας και να βαθμολογήσει ανώτερα υπαλλήλους που του είναι συμπαθέστεροι έναντι άλλων (Χυτήρης, 2018). Συνεπώς, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα και δεν μπορεί να αποτελέσει εργαλείο υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

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

Η μέθοδος βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά μετρά είτε την αναμενόμενη, είτε την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές, ο εργαζόμενος αξιολογείται με τη χρήση μίας κλίμακας βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το επαρκές. Ειδικότερα, ο αξιολογητής επιλέγει διάφορες ομάδες εργαζομένων που τον βοηθούν να καθορίσει σημαντικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την απόδοση του προσωπικού, να καθορίσει κρίσιμα περιστατικά και συμπεριφορές που μπορούν να προκύψουν στην εργασία και εν τέλει να κατηγοριοποιήσει αυτά σε κλίμακες. Η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου προκαλεί θετικές εντυπώσεις, διότι οδηγεί σε σχετικά αλάνθαστες και αξιόπιστες βαθμολογίες (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015). Από την άλλη πλευρά, η κυριότερες αδυναμίες της εν λόγω αξιολόγησης είναι η απαίτηση χρόνου και η ανάγκη για συμμετοχή πολλών υπαλλήλων στη διαδικασία.

### **2.3.3.3 Κέντρα Αξιολόγησης**

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι αυτόνομοι οργανισμοί που διαθέτουν έμπειρο προσωπικό με γνώσεις ψυχολογίας και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι όντας σε χώρους εντός ή εκτός του περιβάλλοντος εργασίας, καλούνται να συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που εκτελούν στην εργασία τους. Οι αξιολογητές καταγράφουν ατομικές και ομαδικές συμπεριφορές, επιχειρώντας να διαμορφώσουν ένα προφίλ για κάθε υπάλληλο. Στη συνέχεια, αφού συλλέξουν τις απαιτούμενες πληροφορίες συντάσσουν μία έκθεση αναφορικά με τις δυνατότητές τους και τις προοπτικές που έχουν, καθώς επίσης, τα σημεία στα οποία επιδέχονται βελτίωση, την οποία αποστέλλουν στην εκάστοτε επιχείρηση.

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

### **2.3.4 Συμμετοχή στην Αξιολόγηση**

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι ένα σημαντικό πρόβλημα της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η μεροληψία και η έλλειψη αντικειμενικότητας από την πλευρά του αξιολογητή. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η αξιολόγηση δεν αποτελεί μία μονόπλευρη διαδικασία, αλλά, έχει παρουσιάσει σημαντική εξέλιξη, με αποτέλεσμα ο αξιολογούμενος να έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από πελάτες, συναδέλφους και φυσικά προϊσταμένους.

Στη συνέχεια, θα γίνει μια ανάλυση δύο βασικών κατηγοριών συμμετοχής στην αξιολόγηση.

#### **2.3.4.1 Αυτοαξιολόγηση**

Η Αυτοαξιολόγηση έγινε ιδιαίτερα γνωστή ως στοιχείο της μεθόδου αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών σκοπών (Jackson, Schuler, 2014). Είναι γεγονός, ότι κάθε εργαζόμενος γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα τις δυνατότητες αλλά και τις αδυναμίες του. Μπορεί με αυτό τον τρόπο, να παρουσιάσει στοιχεία και ικανότητες του στη Διοίκηση ενός οργανισμού, με σκοπό να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του. Βασική προϋπόθεση ώστε η εν λόγω μέθοδος να λειτουργήσει αποτελεσματικά, είναι ο

εργαζόμενος να γνωρίζει με σαφήνεια τους στόχους και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του και να διαθέτει ωριμότητα και θέληση για αυτοκριτική. Βέβαια, πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι όταν αντιλαμβάνονται ότι οι θετικές αξιολογήσεις θα τους επιφέρουν υψηλότερη αμοιβή ή προαγωγή, αξιολογούν τον εαυτό τους πάνω από το μέσο όρο και αγνοούν τις αδυναμίες τους (Breidert J., Fite J., 2009).

#### **2.3.4.2 Αξιολόγηση 360°**

Η αξιολόγηση 360°, αποτελεί έναν δημοφιλή και καινοτόμο τρόπο αξιολόγησης, μέσω του οποίου λαμβάνεται ανατροφοδότηση για την απόδοση ενός εργαζομένου τόσο από εξωτερικές όσο και από εσωτερικές πηγές της εταιρείας (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015). Είναι εφικτή η συμμετοχή όλων των ανθρώπων που συναναστρέφονται με τον αξιολογούμενο όπως, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι, ομοιόβαθμοι αλλά και πελάτες.

Διενεργείται, συνήθως, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου στο διαδίκτυο, όπου τα δεδομένα που προκύπτουν, επεξεργάζονται από ειδικό λογισμικό και συντάσσονται εν τέλει ατομικές εκθέσεις για κάθε αξιολογούμενο (Dessler, 2015). Στη συνέχεια, ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματα και σε συνεργασία με τη Διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας και προσπαθεί να βρει λύσεις που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα του.

Γίνεται αντιληπτό, ότι η Αξιολόγηση 360°, όντας από τη φύση της συνδυαστική, επιλύει πολλά προβλήματα άλλων μεθόδων αξιολόγησης, διότι συνδράμει στη βελτίωση ατομικών ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από συγκεκριμένες προτάσεις. (Aguini, 2007). Παρόλα αυτά, απαιτείται χρόνος και υψηλό κόστος για τη συγκέντρωση όλων των αξιολογήσεων, αλλά και την εκπαίδευση ατόμων που θα κληθούν να αξιολογήσουν.

### **2.4 Η αξιολόγηση της Απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας**

Η Πολεμική Αεροπορία μετράει περισσότερο από έναν αιώνα ίδρυσης και δράσης. Αν και καθιερώθηκε ως ανεξάρτητος κλάδος των Ενόπλων Δυνάμεων το 1930, εντούτοις η ιστορία της έχει επιδείξει πολλές λαμπρές σελίδες δόξας. Είναι αδιαμφισβήτητο, το γεγονός, ότι αποτελεί την αιχμή του δόρατος των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας με άμεση και διαρκή παρουσία σε όλο το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η αποστολή της Πολεμικής Αεροπορίας είναι η άρτια οργάνωση, στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και προπαρασκευή του προσωπικού της με σκοπό την ανάπτυξη αεροπορικής ισχύος, ικανής να προασπίσει τα εθνικά συμφέροντα (haf.gr). Αυτό επιδιώκει να πετύχει μέσω της αποτροπής κι αν αυτό δεν καταστεί δυνατό, είναι σε πλήρη ετοιμότητα να διεξάγει άμεσα εντατικές και παρατεταμένες αεροπορικές επιχειρήσεις για

την απόκτηση και διατήρηση του μέγιστου δυνατού βαθμού αεροπορικού ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η αεράμυνα της χώρας. Παράλληλα, η Πολεμική Αεροπορία συμμετέχει στην πολιτική σχεδίαση για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών και εκτελεί σημαντικό έργο επ' ωφελεία του κοινωνικού συνόλου (π.χ. αεροπυρόσβεση, έρευνα διάσωση, αεροδιακομιδές ασθενών κ.α.).

Για να επιτευχθούν τα ανωτέρω, τα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας φοιτούν σε ανώτατες σχολές (π.χ. ΑΔΙΣΠΟ, ΣΕΘΑ, ΣΔΙΕΠ) και δύναται να παρακολουθήσουν Μεταπτυχιακά Προγράμματα εσωτερικού και εξωτερικού. Με αυτό τον τρόπο, επιδιώκεται η συνεχή ενημέρωση του προσωπικού και η επαύξηση της επαγγελματικής και γενικής επιμόρφωσής τους με βάση τις νέες απαιτήσεις.

#### **2.4.1 Το Νομικό πλαίσιο Αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία**

Είναι γνωστό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό όπως η Πολεμική Αεροπορία. Ο παράγων άνθρωπος είναι εκείνος που αποτελεί τον κυριότερο πολλαπλασιαστή ισχύος και για αυτό προέχει η μέγιστη αξιοποίηση του. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζεται σε ένα βαθμό από τη Πολεμική Αεροπορία, η οποία έχει αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης ως μία βασική και σημαντική διεργασία.

Αναφορικά με το Νομικό πλαίσιο, η αξιολόγηση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, καθώς και κάθε Αξιωματικού των Ενόπλων Δυνάμεων, διενεργείται με βάση το Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμού 99/2001 «Ατομικά έγγραφα μονίμων αξιωματικών των Ε.Δ και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά». Πιο συγκεκριμένα, για τον οργανισμό της Πολεμικής Αεροπορίας, εφαρμόζεται η «Πάγια Διαταγή Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας 4-14/2002», η οποία περιγράφει τα αξιολογούμενα προσόντα και τον τρόπο σύνταξης των Εκθέσεων Αξιολόγησης.

#### **2.4.2 Η αναγκαιότητα της Αξιολόγησης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι Ένοπλες Δυνάμεις και κατ' επέκταση η Πολεμική Αεροπορία, είναι μία από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως μία βασική και σημαντική διεργασία. Η ανάγκη εφαρμογής της αποσκοπούσε κυρίως στον εντοπισμό των καλύτερων στελεχών που θα προαχθούν στους υψηλότερους βαθμούς και θα καταλάβουν θέσεις ευθύνης.

Παρόλα αυτά, ορισμένοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση στην Πολεμική Αεροπορία, είναι μια διαδικασία ρουτίνας με ελάχιστο όφελος. Στοιχεία όπως η μονιμότητα, οι

προαγωγές με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και το εισόδημα το οποίο συνδέεται αποκλειστικά με κοινωνικά κριτήρια και το βαθμό ιεραρχίας, ενισχύουν τις παραπάνω απόψεις. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να γίνουν γνωστά και κατανοητά τα οφέλη της αξιολόγησης στον οργανισμό της Πολεμικής Αεροπορίας.

Αρχικά, σε μια εποχή όπως η σημερινή όπου χαρακτηρίζεται από εντάσεις και πολλές προκλήσεις, η αξιολόγηση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά και αποδοτικότητα των στελεχών. Μέσω αυτής επιδιώκεται επαύξηση των επιδόσεων τους και της αξιοπιστίας. Επιτυγχάνεται, συνεπώς, βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής, μαχητικής και πνευματικής ικανότητας του προσωπικού, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, η αξιολόγηση επηρεάζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Νόμο 2439/1996, η αξιολόγηση αποκτά πρακτική σημασία όταν συνδέεται με αποφάσεις σχετικές με μεταθέσεις, προαγωγές, τοποθετήσεις, ηθικές αμοιβές κ.α. Για αυτό, άλλωστε, επιλέγονται κριτήρια αξιολόγησης που θα συνδράμουν στην διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για το κάθε στέλεχος, με σκοπό τη λήψη της καλύτερης απόφασης. Ωστόσο, θα πρέπει να ομολογήσει κανείς, ότι πολλοί αξιολογητές φοβούμενοι τυχόν αντιδράσεις και αντιπάθειες, έχουν την τάση να βαθμολογούν τα στελέχη με υψηλή βαθμολογία ή κοντά στο μέσο όρο. Η πρακτική αυτή, βέβαια, αποθαρρύνει τους ευσυνειδητους να βελτιωθούν και να δείξουν μεγαλύτερο ζήλο για εργασία, αφού επικρατεί η λογική ότι η προσπάθεια δεν ανταμείβεται.

Επιπρόσθετα, η σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να παρακινήσει την απόδοση των Αξιωματικών για να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, μπορεί να ικανοποιηθεί η ανάγκη των στελεχών για αποδοχή, προβολή και αναγνώριση της υψηλής αποδοτικότητας. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο των Ενόπλων Δυνάμεων, όπου οι οικονομικές απολαβές είναι ανεξάρτητες από την απόδοση, οι μη οικονομικές απολαβές που θα ανακύψουν από την αξιολόγηση όπως, πρόσθετες εκπαιδεύσεις, νέες προοπτικές καριέρας και γενικά ηθικές αμοιβές θα οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσης ενός Αξιωματικού.

Παρόλα αυτά, η μεγάλη σπουδαιότητα της αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί ένα εργαλείο ανάπτυξης και εξέλιξης. Μέσω αυτής, ανακύπτουν παθογένειες του οργανισμού, καθώς εντοπίζονται τυχόν αδυναμίες στην απόδοση ενός στελέχους και προσδιορίζονται τα αίτια αυτής. Με αυτό τον τρόπο, καθίσταται δυνατή από πλευράς Διοίκησης η διαμόρφωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης που θα λαμβάνει την

απαιτούμενη ανατροφοδότηση από την εκάστοτε αξιολόγηση και θα εστιάζει στη βελτίωση των σημείων στα οποία υστερεί ένας Αξιωματικός.

#### **2.4.3 Το σύστημα Αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία**

Οι Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας, αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο που αξιολογείται κάθε Αξιωματικός των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς το Νομικό Πλαίσιο είναι κοινό (Προεδρικό Διάταγμα 99/2001). Με σκοπό, τη δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης, οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν συντάξει μια Έκθεση Αξιολόγησης η οποία παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα της επαγγελματικής απόδοσης, της μαχητικής και επιχειρησιακής ικανότητας, των προτερημάτων και των αδυναμιών του κάθε στελέχους (Παράρτημα Α). Η ενημέρωση του αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα της Έκθεσης είναι υποχρεωτική και διενεργείται από τον αξιολογούντα. Ο αξιολογούμενος δέχεται τις παρατηρήσεις και σε περίπτωση που η απόδοση του παρουσιάζει μεγάλη απόκλιση από την επιθυμητή, του παρέχεται χρόνος για βελτίωση και επαναξιολόγηση. Παράλληλα, εάν διαφωνεί με κάποια βαθμολογία ή παρατήρηση, δύναται εντός 15 ημερών από την ημερομηνία που έλαβε γνώση της αξιολόγησής του, να κάνει ένσταση ζητώντας επανεξέτασή της.

Αναφορικά με το χρόνο που πραγματοποιείται μια αξιολόγηση στην Πολεμική Αεροπορία, οι Εκθέσεις Αξιολόγησης διακρίνονται σε Τακτικές και Έκτακτες. Οι Τακτικές συντάσσονται μέχρι την 31η Δεκεμβρίου κάθε έτους και πρέπει να υποβάλλονται στην οικεία Διεύθυνση μέχρι την 20η Ιανουαρίου του επόμενου έτους. Αντιθέτως, οι Έκτακτες συντάσσονται όταν δίνεται σχετική διαταγή από τον Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας (Α/ΓΕΑ) ή τον Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (Α/ΓΕΕΘΑ) ή όταν ο αξιολογούμενος ή ο αξιολογών μετατίθεται για διάστημα άνω των εκατό ημερών.

Όσον αφορά το πρόσωπο που αξιολογεί ή συντάσσει την Έκθεση Αξιολόγησης για ένα στέλεχος, αυτός είναι συνήθως, ο Διευθυντής ή ο άμεσος Προϊστάμενος. Ο Προϊστάμενος, άλλωστε, έρχεται συχνά σε άμεση επαφή με τον υφιστάμενό του, καθώς εποπτεύει και ελέγχει την εργασία του και είναι σε θέση να γνωρίζει το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του. Αντιθέτως, ο Διοικητής μιας Μονάδας, όντας επιφορτισμένος με ποικίλα καθήκοντα, τα οποία πιθανόν να αποσπούν τη προσοχή του και δεν τον αφήνουν να γνωρίζει τόσο καλά το προσωπικό του, δεν θεωρείται το ενδεδειγμένο πρόσωπο για να αξιολογήσει, διότι έγκειται ο κίνδυνος η αξιολόγηση να βασιστεί σε υπόνοιες, σχόλια και εικασίες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Στην περίπτωση του αξιολογούμενου, να αναφέρουμε ότι η συμμετοχή του αρκείται, συνήθως, μόνο στην ενυπόγραφη ενημέρωση



για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του. Παρατηρείται απουσία της διαδικασίας ανατροφοδότησης, που θα βοηθούσε στη συνειδητοποίηση των ελαττωμάτων αλλά και δυνατών του σημείων, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης μετέπειτα.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει μια ανάλυση στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας, το οποίο ακολουθεί τις αρχές των σταθερών κριτηρίων ή των απόλυτων προτύπων απόδοσης. Η βαθμολογία κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς. Σε ορισμένα, ωστόσο, από τα κριτήρια απόδοσης απαιτείται εμπειριστατωμένη αιτιολογία της βαθμολογίας. Επιπλέον, μια βαθμολογία κάτω του 60 ή άνω του 90 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν, θα πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία πρέπει να περιγράφονται. Επιπρόσθετα, για κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο ο αξιολογητής δεν έχει σχηματίσει αιτιολογημένη άποψη, παρέχεται η δυνατότητα αντί του βαθμού να συμπληρωθεί στο έντυπο της Έκθεσης Αξιολόγησης η ένδειξη «ΔΕ», δηλαδή «Δεν εδοκιμάσθη».

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό, ότι η Έκθεση Αξιολόγησης αποτελεί το κύριο εργαλείο για την αξιολόγηση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Τα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται είναι πάρα πολλά σε αριθμό και ξεπερνούν ποσοτικά αντίστοιχα κριτήρια άλλων οργανισμών. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης δε γίνεται καμία αναφορά σε επιθυμητούς στόχους ή επιθυμητές αποδόσεις. Ομοίως, δε γίνεται καμία αναφορά στις προοπτικές εξέλιξης των αξιολογούμενων Αξιωματικών και στις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, ώστε να βελτιώσουν τυχόν αδυναμίες. Τέλος, η εν λόγω Έκθεση Αξιολόγησης δεν περιλαμβάνει μία πιθανή πρόταση του αξιολογητή για την επόμενη θέση εργασίας του αξιολογούμενου Αξιωματικού, σύμφωνα με μερικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

#### **2.4.4 Αξιολογούμενα Προσόντα**

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να γίνει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση των αξιολογούμενων προσόντων τα οποία περιγράφονται στην Έκθεση Αξιολόγησης και προσδιορίζουν την ικανότητα και την αξία των Αξιωματικών. Η έλλειψη αυτών και η επίδειξη συμπεριφοράς που δεν αρμόζει σε έναν Αξιωματικό αποτελούν σημαντικό μειονέκτημα, ώστε μια αξιολόγηση να έχει θετικά αποτελέσματα. Τα προσόντα αυτά, διακρίνονται σε τυπικά και ουσιαστικά (Νόμος 2439/1996).

#### **2.4.4.1 Τυπικά Προσόντα**

Τα τυπικά προσόντα είναι τα απαιτούμενα που πρέπει να έχει ένας Αξιωματικός, με βάση το βαθμό και τη θέση εργασίας του. Μέσω σχολείων και σεμιναρίων συντελείται απόκτηση θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της αποστολής. Παράλληλα, τα προσόντα αυτά, καθιστούν τον κάθε Αξιωματικό ικανό να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις, προκειμένου να αποτελεί έναν ενήμερο και καταρτισμένο πολίτη.

#### **2.4.4.2 Ουσιαστικά Προσόντα**

Τα ουσιαστικά προσόντα σχετίζονται κυρίως με την ιδιότητα του Αξιωματικού και διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά, ηθικά και ειδικά προσόντα.

Αρχικά, τα σωματικά προσόντα αφορούν τη σωματική κατάσταση και εμφάνιση του Αξιωματικού. Η φυσική του κατάσταση προκύπτει από την επίδοση του σε αθλητικές δοκιμασίες, στις οποίες υποβάλλεται κάθε χρόνο βάσει αντίστοιχου κανονισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η βαθμολόγηση των σωματικών προσόντων διενεργείται αντικειμενικά βάσει της σωματικής διάπλασης, των ιατρικών γνωματεύσεων και των αποτελεσμάτων των ετήσιων σωματικών μετρήσεων.

Τα διανοητικά προσόντα αναφέρονται στη νοημοσύνη, δηλαδή στην ικανότητα κατανόησης, αντίληψης και κρίσης καταστάσεων προκειμένου να ληφθεί μια ορθή και άμεση απόφαση. Επιπλέον, σχετίζεται με την ικανότητα του αξιολογούμενου να έχει το θάρρος του λόγου και να εξωτερικεύει τις απόψεις και ιδέες του με σαφήνεια και ακρίβεια.

Αναφορικά με τα ψυχικά προσόντα, αφορούν τη ψυχική δύναμη ενός Αξιωματικού να επιδεικνύει το απαιτούμενο σθένος, θέληση, θάρρος και ψυχραιμία έναντι φυσικών κινδύνων και δυσκολιών που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Φυσικά, το ανωτέρω προϋποθέτει μια έντονη και δυναμική προσωπικότητα που θα αρνείται να τα παρατήσει και να συμβιβαστεί με μια αποτυχία.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στα διοικητικά προσόντα τα οποία προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα ενός Αξιωματικού. Πρόκειται ουσιαστικά για χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αξιολογούμενος, ώστε να μπορεί να διοικήσει τους υφισταμένους του. Αναφέρονται στο κύρος, στο ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους, την ψυχική επαφή μαζί τους με σκοπό την παρακίνηση και την ανύψωση του ηθικού τους. Επίσης, αφορά την ικανότητα να οργανώσει, να συντονίζει και να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητες των υφισταμένων του, ώστε να πετύχει την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα αυτών.

Όσον αφορά τα επαγγελματικά προσόντα, σε αυτά αξιολογείται η επαγγελματική ικανότητα, η επαγγελματική κατάρτιση, οι γνώσεις, η αποδοτικότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει ο αξιολογούμενος για την υπηρεσία. Παράλληλα, βαθμολογείται το στρατιωτικό πνεύμα που επιδεικνύει ο Αξιωματικός και ειδικότερα, η αγάπη προς το στράτευμα, καθώς και το αίσθημα συναδελφικότητας.

Επιπρόσθετα, η Έκθεση Αξιολόγησης περιλαμβάνει τα ηθικά προσόντα, τα οποία προσδιορίζουν το ήθος και τον χαρακτήρα του Αξιωματικού. Στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν τον χαρακτήρα είναι η ειλικρίνεια, η συνέπεια, η αξιοπρέπεια, η ευσυνειδησία και ο σωστός τρόπος συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους. Συγκεκριμένα, ένας Αξιωματικός οφείλει να είναι υπεύθυνος των πράξεων και να αναλαμβάνει την ευθύνη για τυχόν σφάλματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Θα πρέπει να αναγνωρίζει την προσπάθεια συναδέλφων του και όταν καλείται να διοικήσει και να λάβει αποφάσεις, να είναι δίκαιος και αμερόληπτος.

Τέλος, τα ειδικά προσόντα προσδιορίζουν τις ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις που ενδεχομένως παρουσιάζει ο αξιολογούμενος και μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της Πολεμικής Αεροπορίας. Παράλληλα, με βάση αυτά τα ειδικά προσόντα γίνεται πρόταση από την πλευρά του αξιολογητή αναφορικά με μια θέση που θα μπορούσε να τοποθετηθεί ο Αξιωματικός.

Έχοντας, λοιπόν, αναλύσει τις κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται τα ουσιαστικά προσόντα, κρίνεται αναγκαία μια αναφορά στην κλίμακα βαθμολόγησης αυτών. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Νόμο 2439/1996 και το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 ισχύουν τα εξής :

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

Όπως προαναφέρθηκε, βαθμολογία κάτω του 60 ή άνω του 90 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία συνέβησαν στο χρόνο που αναφέρεται η Έκθεση Αξιολόγησης και πρέπει να αναγράφονται σε αυτήν.

#### **2.4.5 Η ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης**

Είναι γνωστό ότι η διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντική, καθώς παρέχει πληροφορίες στον αξιολογούμενο για την απόδοση του, τα προτερήματα αλλά και τις αδυναμίες που παρουσιάζει και χρήζουν άμεσης βελτίωσης.

Στην Πολεμική Αεροπορία, η αναπληροφόρηση αποτελεί συνήθως μία τυπική διαδικασία που αποσκοπεί στην ενυπόγραφη ενημέρωση του Αξιωματικού. Ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για τη γενική εικόνα που υπάρχει προς το πρόσωπο του και για τη συνολική βαθμολογία, χωρίς να υπάρχει μια προφορική πληροφόρηση για τα στοιχεία εκείνα που θα συμβάλουν στη μελλοντική εξέλιξη και βελτίωση του. Βέβαια, βάσει Προεδρικού Διατάγματος 99/2001, ο αξιολογούμενος Αξιωματικός έχει δικαίωμα εντός 15 ημερών να υποβάλει προσφυγή, σε περίπτωση που διαφωνεί με τη βαθμολογία των προσόντων του. Εάν δεν υπάρξει προσφυγή, η έκθεση αποστέλλεται στο Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας το οποίο ενημερώνει τον ατομικό φάκελο του Αξιωματικού.

## **Κεφάλαιο 3ο : Η Μεθοδολογία της έρευνας**

### **3.1 Σκοπός έρευνας**

Βασικός στόχος εκπόνησης της εργασίας, είναι η μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας. Μέσα από τη θεωρητική ανάλυση και το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας διατριβής, θα γίνει μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί η αξία και η συνεισφορά των εργαλείων αξιολόγησης στην απόδοση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, καθώς και να διαπιστωθεί η στάση των ανωτέρω στελεχών για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Η έννοια της αξιολόγησης θα εξετασθεί σε όλο της το φάσμα, προκειμένου να εντοπισθεί ο τρόπος αξιολόγησης των στελεχών και να προσδιοριστούν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και οι αδυναμίες του συστήματος που χρήζουν βελτίωσης. Κρίνεται, απαραίτητο, να ερευνηθεί εάν η αξιολόγηση της απόδοσης στην Πολεμική Αεροπορία είναι απλώς μια τυπική διαδικασία ή το βαθύτερο νόημα και ο σκοπός της έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά. Παράλληλα, θα εξεταστεί κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο, ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας, αποδεκτό, αξιόπιστο και εν τέλει αποδοτικό. Για να επιτευχθεί το ανωτέρω, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης θα μελετηθεί ευρέως από διάφορες οπτικές γωνίες, μέσα από ερωτήματα, μερικά εκ των οποίων σχετίζονται με την ικανότητα των αξιολογητών, την κατανόηση των κριτηρίων αξιολόγησης, τις μεθόδους αξιολόγησης, την ύπαρξη σύνδεσης της αξιολόγησης με επιμέρους στόχους της Διοίκησης, καθώς και τις ρεαλιστικές πιθανότητες βελτίωσης της απόδοσης των Αξιωματικών μέσω της αξιολόγησης.

Αναφορικά με τη διαδικασία που πραγματοποιήθηκε για την έγκριση της παρούσας έρευνας, υπήρξε αίτημα προς την αρμόδιο Τμήμα της Πολεμικής Αεροπορίας, όπου διατυπώθηκε το θέμα και ο σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας. Κατόπιν της σχετικής αδειοδότησης, κατατέθηκε η πρόταση εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διατριβής στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης.

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

Είναι γνωστό ότι η επιλογή της μεθόδου που εφαρμόζεται σε μία έρευνα εξαρτάται κυρίως από το αντικείμενο της. Οι μέθοδοι διακρίνονται σε ποσοτικές, οι οποίες έχουν μετρήσιμα στοιχεία και σε ποιοτικές (Creswell D., Creswell J., 2019).

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες και προσπαθεί να διερευνήσει και να ερμηνεύσει σε βάθος ένα φαινόμενο. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ποιοτική έρευνα είναι συνήθως, η παρατήρηση και οι συνεντεύξεις (Λυδάκη Α., 2001). Η χρήση, ωστόσο, ποιοτικής μεθόδου είναι πολλές φορές δαπανηρή και χρονοβόρα, περιορίζοντας τον αριθμό των συμμετεχόντων. Παράλληλα, σε πολλά ερωτήματα που ενδεχομένως θίγουν ευαίσθητα θέματα, υπάρχει περίπτωση κάποιος να μην αισθάνεται άνετα να απαντήσει με αποτέλεσμα να ελλοχεύει κίνδυνος μη ολοκλήρωσης της έρευνας.

Αντιθέτως, η ποσοτική έρευνα διερευνά συστηματικά τα φαινόμενα με αριθμητικά δεδομένα και στατιστικές μεθόδους και διεξάγεται κυρίως μέσω ερωτηματολογίων. Αυτό δίνει την δυνατότητα συμμετοχής μεγάλου αριθμού ατόμων και κατ' επέκταση συλλογής δεδομένων, όπου εάν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού της μελέτης, τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν. Επιπλέον, εν αντιθέσει με την ποιοτική μέθοδο, δεν απαιτούνται πολλά χρήματα, ιδίως, εάν η έρευνα διεξάγεται ηλεκτρονικά, ενώ ο ερωτώμενος έχει περισσότερο χρόνο να μελετήσει τα ερωτήματα συγκριτικά με μια συνέντευξη. Τέλος, ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου είναι η γρήγορη και εύκολη ανάλυση των δεδομένων με διάφορα πακέτα λογισμικού όπως το Excel, STATA, SPSS κλπ. Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση ποσοτικών μεθόδων δεν παρέχει, συνήθως, σε βάθος πληροφορίες, διότι οι απαντήσεις, ιδιαίτερα σε ερωτήσεις κλειστού τύπου, δεν είναι επεξηγηματικές. Επιπρόσθετα, υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο για πιθανή παρερμηνεία από τον αναγνώστη, γεγονός που προαπαιτεί την ακρίβεια και σαφήνεια των ερωτήσεων.

Στην παρούσα εργασία, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία δίνοντας έμφαση στον ποσοτικό προσδιορισμό της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, θεωρείται πιο ακριβής και αξιόπιστη. Αυτό επετεύχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου που κλήθηκαν να απαντήσουν Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης τους (Παράρτημα Β). Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρξε ένα εισαγωγικό σημείωμα, το οποίο ανέλυε το σκοπό της έρευνας, καθώς και ότι αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής του εξ' αποστάσεως Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Νεάπολης της Πάφου. Επιπρόσθετα, υπήρξε εξ' αρχής ενημέρωση των συμμετεχόντων για τις απαντήσεις τους, οι οποίες θα παραμείνουν εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για σκοπούς έρευνας. Το ανωτέρω στοιχείο, σε συνδυασμό με το θέμα της εργασίας το οποίο είναι αρκετά ευαίσθητο και ενδιαφέρει όλα τα στελέχη, έπεισε την πλειονότητα των συμμετεχόντων Αξιωματικών να

συνδράμουν στην παρούσα έρευνα. Έντυπο συναίνεσης δεν υπήρξε, ωστόσο, στο εισαγωγικό σημείωμα αναφέρθηκε ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική, με αποτέλεσμα η συμμετοχή έμμεσα να την υποδηλώνει.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 40 ερωτήσεις. Αναφορικά με την κατασκευή του, λόγω της φύσης της έρευνας, δεν βρέθηκαν παρόμοια ερωτηματολόγια σχετικά με την Αξιολόγηση της Απόδοσης στην Πολεμική Αεροπορία. Ωστόσο, χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του ορισμένα στοιχεία από τις ακόλουθες Διπλωματικές Εργασίες:

- «Το Σύστημα Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων – Μελέτη περίπτωσης της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας», Φεβρουάριος 2014, του κ. Καρτσακλή.
- «Η Συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο των επιχειρήσεων-Διερεύνηση σε Ελληνικές επιχειρήσεις, Μάρτιος 2018, του κ. Τσαουσίδη.
- «Η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων στις Επιχειρήσεις», Νοέμβριος 2019, της κα. Τσίντζουρα.

Το ερωτηματολόγιο στηρίχτηκε, κυρίως, σε ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου η πλειονότητα αυτών περιελάμβαναν δύο απαντήσεις (Ναι ή Όχι), σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις και σε ερωτήσεις βαθμονόμησης με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι χρήσιμες για την εύκολη παραγωγή συχνοτήτων απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση (Cohen, Manion, Morrison, 2008).

Σε επίπεδο ερωτήσεων οι πρώτες από αυτές αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, βαθμό κλπ. Οι επόμενες την ύπαρξη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και τις λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται, π.χ. αν υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην μονάδα που υπηρετείτε, αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για την απόδοσή των στελεχών κ.α. Ο μεγαλύτερος, ωστόσο, αριθμός των ερωτημάτων εστίαζε στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία σήμερα και στη δυνατότητα εξέλιξης της διαδικασίας. Για παράδειγμα, αν συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας, αν το υπάρχον σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας κ.α. (δες Παράρτημα Β). Στο τέλος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε μία ερώτηση ανοιχτού τύπου, δίνοντας την ευκαιρία στους συμμετέχοντες Αξιωματικούς να διατυπώσουν σχόλια σχετικά με το υπάρχον σύστημα και να προτείνουν τρόπους για τη βελτίωση του.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, αρχικά, μετά την σύνταξη του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική μελέτη με τη συμμετοχή οχτώ Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Η πιλοτική μελέτη είναι μια ερευνητική μελέτη μικρότερης κλίμακας που διεξάγεται πριν από την κύρια έρευνα, με σκοπό τον εντοπισμό σφαλμάτων και αστοχιών (Bryman A.,2017). Αποβλέπει στον έλεγχο της σωστής διατύπωση και ροής των ερωτήσεων, ενώ παράλληλα, προσδιορίζεται ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Στην παρούσα πιλοτική έρευνα που διενεργήθηκε επιλέχθηκαν στελέχη διαφόρου φύλου, ειδικότητας και βαθμού ιεραρχίας, ώστε η ανατροφοδότηση να είναι όσο το δυνατόν πιο έγκυρη και αξιόπιστη. Οι πρώτες εντυπώσεις ήταν αρκετά ενθαρρυντικές, καθώς προέκυψε ότι οι ερωτήσεις είναι ακριβείς, σαφείς και κατανοητές, χωρίς να προκαλούν άγχος ή να φέρνουν τον Αξιωματικό που καλείται να απαντήσει σε δύσκολη θέση. Σημαντικό ρόλο σε αυτό, διαδραμάτισε η ύπαρξη ανωνυμίας στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων. Παράλληλα, ειπώθηκε ότι ο αριθμός και το περιεχόμενο των ερωτήσεων θα συνδράμουν, ώστε το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία να μελετηθεί σε βάθος.

### **3.3 Δείγμα έρευνας**

Η στατιστική μελέτη ενός φαινομένου με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων προϋποθέτει τη συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων. Αρχικά, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί ο πληθυσμός (στατιστικός πληθυσμός) ο οποίος θα συμμετέχει στην έρευνα. Στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας, με διαφορετική ειδικότητα και βαθμό αξιώματος, χωρίς να υπάρξει γεωγραφικός περιορισμός. Σε αυτό το σημείο, να σημειωθεί ότι η επιλογή των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας ως δείγμα δεν ήταν τυχαία. Ως συγγραφέας της παρούσας διατριβής, αποτελώ ενεργό Αξιωματικό της Πολεμικής Αεροπορίας και εκ πείρας θεωρώ ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μείζονος σημασίας για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της. Επιπρόσθετα, οι Αξιωματικοί από τη φύση τους συχνά καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις και να καλύψουν θέσεις ευθύνης, γεγονός που, επίσης, αναδεικνύει την ανάγκη της αξιολόγησης τους. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν Αξιωματικοί που υπηρετούν σε μονάδες της βόρειας, κεντρικής και νότιας Ελλάδας, είτε στην ηπειρωτική είτε στη νησιωτική επικράτεια. Το ανωτέρω κατέστη εφικτό μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τα στελέχη.

Στάλθηκαν, συνολικά, 191 ερωτηματολόγια εκ των οποίων συμπληρώθηκαν 163, γεγονός που καταδεικνύει έναν ικανοποιητικό και υψηλό ρυθμό απόκρισης (response rate),



της τάξεως του 85,34%. Άλλωστε, μελέτες έχουν δείξει ότι μία έρευνα με ποσοστό απόκρισης άνω του 50%, θεωρείται αποδεκτή και έγκυρη στις περισσότερες περιπτώσεις. Παράλληλα, η ανατροφοδότηση που προέκυψε κυρίως από την πιλοτική μελέτη, μας έδειξε ότι ο μέσος χρόνος που χρειάστηκε για να συμπληρωθεί ένα ερωτηματολόγιο ήταν περίπου 10-12 λεπτά.

### 3.4 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη το διάστημα 06/11/2021 έως 15/11/2021 με δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms, η οποία παρέχεται δωρεάν για τους χρήστες και απαιτεί μόνο σύνδεση στο διαδίκτυο για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο. Ακολούθως, θα αναφερθούν επιγραμματικά ορισμένοι λόγοι που συντέλεσαν, ώστε να επιλεγθεί η συγκεκριμένη μέθοδος :

- Είναι οικονομική μέθοδος, καθώς παρέχεται δωρεάν και δεν απαιτεί έξοδα εκτύπωσης ερωτηματολογίων και διανομής τους.
- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (messenger, viber) επέτρεψαν μεγαλύτερη ανταπόκριση και συμμετοχή στην έρευνα.
- Λόγω της φύσης του επαγγέλματος του στρατιωτικού, κάποια στελέχη ενδεχομένως να μην απαντούσαν σε ευαίσθητες ερωτήσεις αν το ερωτηματολόγιο διανέμονταν σε έντυπη μορφή. Η ύπαρξη ανωνυμίας οδήγησε σε ειλικρινείς και αξιόπιστες απαντήσεις.
- Η μέθοδος αυτή μας επέτρεψε μια ευρεία κάλυψη σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια σε μικρό χρονικό διάστημα.
- Υπήρξε δυνατότητα να πραγματοποιηθεί πιλοτική μελέτη, χωρίς να υπάρξει καθυστέρηση της διαδικασίας.
- Το γεγονός ότι η πλειονότητα των ερωτήσεων ήταν κλειστού τύπου και υποχρεωτικές, προκειμένου κάποιος να υποβάλλει την απάντηση του, οδήγησε στο περιορισμό σφαλμάτων και την αποφυγή μη εγκυρότητας του ερωτηματολογίου.
- Τα τελευταία σχεδόν δύο χρόνια η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει τις ζωές μας, με ολέθριες συνέπειες στην ανθρώπινη υγεία. Οι μετακινήσεις και η ανθρώπινη επαφή έχουν περιοριστεί σημαντικά και ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο θα συντελούσε στην μείωση της εξάπλωσης του ιού.

Στη συνέχεια, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) της εταιρείας IBM.

Το SPSS αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά εργαλεία για την ανάλυση και την πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών (Φωλίνας Δ., Διαμαντόπουλος Ε. ,2018).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει λόγος, για τον διαχωρισμό που υφίσταται μεταξύ των μεταβλητών που απαρτίζουν ένα ερωτηματολόγιο. Γενικά, σε μια έρευνα οι μεταβλητές με βάση τον ρόλο τους, ταξινομούνται σε εξαρτώμενες και ανεξάρτητες. Μια ανεξάρτητη μεταβλητή δεν εξαρτάται και δεν επηρεάζεται από την κατάσταση οποιασδήποτε άλλης μεταβλητής στην έρευνα. Στη σχέση αιτία – αποτέλεσμα η ανεξάρτητη μεταβλητή παίζει το ρόλο της αιτίας. Αντιθέτως, η εξαρτημένη μεταβλητή είναι εκείνη η μεταβλητή της οποίας οι τιμές εξαρτώνται κατά κάποιο τρόπο από τις μεταβολές της ανεξάρτητης μεταβλητής. Σε αυτή την περίπτωση, στη σχέση αιτία – αποτελέσματος η εξαρτημένη μεταβλητή έχει τη θέση του αποτελέσματος (Σαρρής Μ.,2021). Βέβαια, να τονιστεί ότι κάθε μεταβλητή μπορεί να θεωρηθεί ως ανεξάρτητη σε ένα μέρος της ανάλυσης και ως εξαρτημένη σε ένα άλλο.

Στην παρούσα εργασία, θα πραγματοποιηθεί μελέτη μεταξύ της σχέσης που παρουσιάζουν δύο ή και περισσότερες μεταβλητές, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές ανάλυσης. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζονται μεταβλητές που αφορούν κυρίως δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, τα έτη προϋπηρεσίας, η θέση στην ιεραρχία, ο βαθμός, η ειδικότητα. Από την άλλη πλευρά, ως εξαρτημένες μεταβλητές θα χρησιμοποιηθούν μεταβλητές που σχετίζονται με τη διαδικασία της αξιολόγησης όπως, αν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών, αν η αξιολόγηση στηρίζεται από τη Διοίκηση, αν προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησής είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό κ.α.

Αναφορικά με τη διαδικασία εισαγωγής των μεταβλητών στο SPSS, αρχικά, υπήρξε κατηγοριοποίηση αυτών, ανάλογα με το είδος τους, σε αριθμητικές (numeric) και αλφαριθμητικές (string). Μία μεταβλητή είναι αριθμητική όταν οι τιμές της εκφράζονται με αριθμούς, ενώ στις αλφαριθμητικές εκφράζονται με χαρακτήρες, δηλαδή γράμματα του ελληνικού ή λατινικού αλφαβήτου, συνδυασμό γραμμάτων και αριθμών ή οποιοδήποτε άλλο σύμβολο. Επιπλέον, για κάθε μεταβλητή εισήχθησαν οι πιθανές απαντήσεις και με βάση το είδος αυτών, έγινε διαχωρισμός σε ποσοτικές μεταβλητές και ποιοτικές ή κατηγορικές μεταβλητές. Οι ποσοτικές μεταβλητές αντιστοιχούν σε μεγέθη που μπορούν να μετρηθούν, όπως το βάρος, το μήκος, ο χρόνος, η θερμοκρασία, κτλ. Συνεπώς, παίρνουν αριθμητικές τιμές και εκφράζονται με μια μονάδα μέτρησης, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει μονάδα μέτρησης. Για παράδειγμα το βάρος έχει μονάδες μέτρησης (gr, kgr, κτλ),

ενώ αντίθετα το pH δεν έχει. Στο SPSS οι ποσοτικές μεταβλητές ονομάζονται και μεταβλητές κλίμακας (scale). Οι ποιοτικές ή κατηγορικές μεταβλητές δεν αντιστοιχούν σε μετρήσιμα μεγέθη, αλλά εκφράζουν γενικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού. Στο SPSS και γενικότερα στη Στατιστική οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε ονομαστικές (nominal) και σε σειριακές ή διατεταγμένες (ordinal). Ονομαστικές είναι οι τιμές μιας ποιοτικής μεταβλητής όταν δεν έχουν καμιά σειρά ή σχέση μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια μεταβλητή που δηλώνει το Φύλο και παίρνει τις τιμές 1 για «Γυναίκα» και 2 για «Ανδρας» είναι ονομαστική. Αντίθετα, σειριακές είναι οι τιμές μιας ποιοτικής μεταβλητής όταν υποδηλώνουν μια σειριακή σχέση μεταξύ τους, όπως οι ερωτήσεις βαθμονόμησης με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert.

Έχοντας ολοκληρώσει την εισαγωγή των μεταβλητών, ακολούθησε η εισαγωγή των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Μέσω του προγράμματος Google Forms, δημιουργήθηκε αυτόματα ένα φύλλο excel στο οποίο καταχωρούνταν εξ' αρχής όλες οι απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο. Έπειτα, έγινε η εισαγωγή των δεδομένων στο SPSS με σχετικά εύκολο και γρήγορο τρόπο, γεγονός στο οποίο συνέβαλε η ομοιομορφία των δύο προγραμμάτων.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Τα Αποτελέσματα της έρευνας

### 4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η παρούσα Διατριβή αποσκοπεί στην ανάλυση τη στάσης και του βαθμού ικανοποίησης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, αναφορικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους. Προκειμένου να μετρήσουμε τα χαρακτηριστικά και την άποψη των στελεχών, κατασκευάσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από ένα πλήθος ερωτήσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων είναι ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Η αξιοπιστία αφορά τη σταθερότητα ή, αλλιώς, τη συνέπεια με την οποία το ερωτηματολόγιο μετρά μία μεταβλητή. Η αύξηση της αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου συνεπάγεται τη μείωση του τυχαίου σφάλματος. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency), αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης αξιοπιστίας, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, υπάρχουν ερωτήσεις βαθμονόμησης με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert, με αποτέλεσμα η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας να εκτιμάται με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha. Ο δείκτης  $\alpha$  μετρά το βαθμό της εσωτερικής συνάφειας όλων των ερωτήσεων. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1. Γενικά, η τιμή του δείκτη πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 ώστε να θεωρείται αποδεκτή και ικανοποιητική (Cronbach, 1951), (Nunnally & Bernstein, 1994). Παρόλα αυτά, αρκετοί μελετητές επιτρέπουν μικρότερη τιμή της τάξεως του 0,6 (DeVellis, 1991), ενώ κάποιοι άλλοι επιμένουν σε μια αυστηρότερη τιμή της τάξεως του 0,8 (Hatcher, 1994).

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

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .867                   | .870                                         | 27         |

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ .

Από τον πίνακα Reliability Statistics συμπεραίνουμε ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha είναι αποδεκτός και πολύ καλός ( $\alpha = 0,867 > 0,800$ ). Συνεπώς, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν συνθέτουν ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο.

Παράλληλα, το πρόγραμμα SPSS δίνει την δυνατότητα εξαγωγής του πίνακα «Item-Total Statistics». Στον πίνακα αυτό, ιδιαίτερη σημασία έχει η τελευταία στήλη «Cronbach's Alpha if item deleted», η οποία δίνει την τιμή του  $\alpha$  στην περίπτωση διαγραφής μίας ερώτησης. Γίνεται αντιληπτό, ότι η αφαίρεση κάποιας ερώτησης δεν αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της τιμής  $\alpha$  του Cronbach, οπότε δε συντρέχει λόγος να διαγραφεί κάποια από τις προτάσεις.

| Item-Total Statistics                                                            |                            |                                |                                  |                              |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης                                                | 68,83                      | 176,028                        | ,079                             | ,260                         | ,872                             |
| Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης                                   | 69,94                      | 162,478                        | ,677                             | ,678                         | ,856                             |
| Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα            | 69,91                      | 162,746                        | ,482                             | ,436                         | ,860                             |
| Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση     | 69,98                      | 161,944                        | ,634                             | ,583                         | ,856                             |
| Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια               | 70,56                      | 169,063                        | ,341                             | ,423                         | ,864                             |
| Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπτώσεις ή αντιπάθειες; | 69,55                      | 184,804                        | -,215                            | ,323                         | ,880                             |
| Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση                          | 69,13                      | 170,574                        | ,324                             | ,270                         | ,864                             |

|                                                                                                                     |       |         |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------|------|------|
| Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας                                                      | 69,82 | 164,777 | ,514 | ,505 | ,859 |
| Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος                                                | 70,26 | 164,035 | ,501 | ,605 | ,860 |
| Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους της Διοίκησης                                        | 70,13 | 162,533 | ,594 | ,721 | ,857 |
| Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι                                                                  | 69,26 | 166,381 | ,484 | ,493 | ,860 |
| Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές                                                                          | 71,23 | 171,563 | ,346 | ,405 | ,864 |
| Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στελέχους                                                                     | 70,75 | 172,631 | ,217 | ,465 | ,867 |
| Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση                                                               | 69,71 | 170,034 | ,289 | ,312 | ,866 |
| Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση                                                          | 71,07 | 169,674 | ,414 | ,391 | ,862 |
| Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης                                                                       | 68,28 | 175,250 | ,136 | ,267 | ,869 |
| Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης                                  | 70,20 | 160,998 | ,535 | ,549 | ,858 |
| Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης                                                                             | 69,86 | 160,369 | ,642 | ,697 | ,855 |
| Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια                                                      | 69,30 | 165,730 | ,470 | ,520 | ,861 |
| Υπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα                                           | 70,35 | 164,883 | ,389 | ,475 | ,863 |
| Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων                                          | 70,41 | 158,750 | ,729 | ,662 | ,853 |
| Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά                                                  | 70,33 | 164,159 | ,581 | ,464 | ,858 |
| Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας                  | 69,83 | 164,312 | ,591 | ,584 | ,858 |
| Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης                                                                   | 70,31 | 161,525 | ,705 | ,700 | ,855 |
| Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας | 68,88 | 169,276 | ,255 | ,372 | ,868 |
| Ικανοποίηση με την εργασία και αποτελεσματικότητα των συναδέλφων                                                    | 69,23 | 173,933 | ,214 | ,199 | ,867 |
| Το σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσαρέσκειας μεταξύ συναδέλφων                             | 70,48 | 169,683 | ,339 | ,369 | ,864 |

**Πίνακας 2:** Item-Total Statistics για έλεγχο Cronbach α.

## 4.2 Ανάλυση Εγκυρότητας

Ένα στοιχείο που θα πρέπει να εξεταστεί αναφορικά με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η εγκυρότητα του. Εάν, δηλαδή, τα ερωτήματα είναι κατάλληλα και επαρκή προκειμένου να μετρήσουν την έννοια ή, αλλιώς, τη μεταβλητή για την οποία σχεδιάστηκαν να μετρήσουν. Η έννοια της εγκυρότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ύπαρξη του συστηματικού σφάλματος, καθώς μείωση του συστηματικού σφάλματος σε μια μελέτη συνεπάγεται αύξηση της εσωτερικής της εγκυρότητας. Η εξωτερική εγκυρότητα, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της μελέτης, στην οποία συμμετέχουν συγκεκριμένα άτομα, μπορούν να γενικευτούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό.

Η εκτίμηση της εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την εκτίμηση εγκυρότητας περιεχομένου, εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, εγκυρότητας κριτηρίου και εγκυρότητας όψης. Η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά το βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο καλύπτει τις διαφορετικές διαστάσεις της έννοιας, ή αλλιώς, της μεταβλητής που μετράται. Στην προκειμένη περίπτωση, η έννοια που μελετάται είναι η στάση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας απέναντι στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης. Μέσω κατάλληλης και συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και μερικών Διπλωματικών Εργασιών που έχουν προαναφερθεί, συλλέχθηκαν δεδομένα και επιλέχθηκαν τα πιο σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας, ώστε να διαμορφωθούν ερωτήματα ικανά να μετρούν κάθε πιθανή διάσταση της έννοιας που μετράται.

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

Όσον αφορά την εγκυρότητα κριτηρίου, δεν υπήρξαν παρόμοια ερωτηματολόγια με την έννοια που μελετάμε, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αναφοράς λόγω της αποδεδειγμένης εγκυρότητας τους. Ωστόσο, χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση του ορισμένα στοιχεία από Διπλωματικές Εργασίες που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Τέλος, η εγκυρότητα όψης σχετίζεται με την εμφάνιση και διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου. Μέσω της πιλοτικής έρευνας που διεξήχθη, διαπιστώθηκε ότι οι ερωτηθέντες Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας συμφωνούν ότι το ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν είναι κατάλληλο για τον σκοπό της μελέτης.

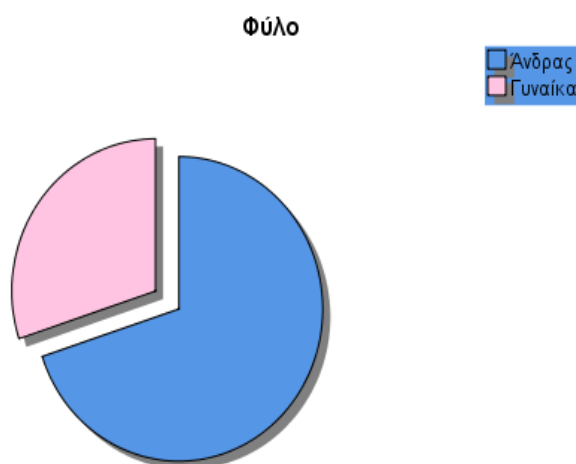
Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι με βάση όλα τα ανωτέρω, υπάρχει ικανοποιητική εγκυρότητα στην μέτρηση της συγκεκριμένης έννοιας από το ερωτηματολόγιο της παρούσας Διατριβής.

#### 4.3 Αποτελέσματα Δημογραφικών στοιχείων

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες Αξιωματικοί, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, βαθμό κλπ. Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις αυτών, αναλύθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS και παρουσιάζονται ακολούθως ανά κατηγορία με τη χρήση γραφημάτων και συγκεντρωτικών πινάκων.

##### 1) Φύλο

|       |         | Φύλο      |         |               |                    |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ανδρας  | 114       | 69,9    | 69,9          | 69,9               |
|       | Γυναίκα | 49        | 30,1    | 30,1          | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |



**Διάγραμμα 1:** Το φύλο των Αξιωματικών της έρευνας.

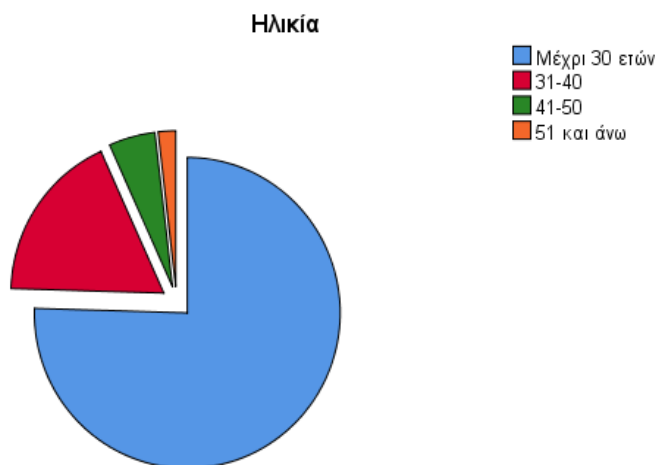
Παρατηρείται, λοιπόν, ότι το 69,9% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 30,1% γυναίκες.

##### 2) Ηλικία

Σε σύνολο 163 Αξιωματικών, προέκυψε ότι το 75,5% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «Μέχρι 30 ετών», το 17,8% «31-40 ετών», το 4,9% «41-50 ετών» και μόλις το 1,8% «51 ετών και άνω».



|       |               | Ηλικία    |         |               |                    |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Μέχρι 30 ετών | 123       | 75,5    | 75,5          | 75,5               |
|       | 31-40         | 29        | 17,8    | 17,8          | 93,3               |
|       | 41-50         | 8         | 4,9     | 4,9           | 98,2               |
|       | 51 και άνω    | 3         | 1,8     | 1,8           | 100,0              |
|       | Total         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |



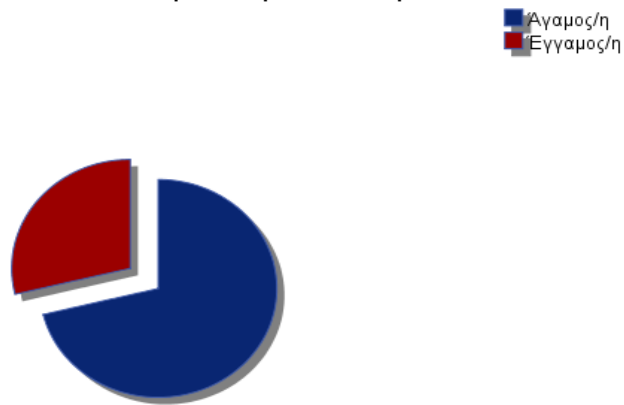
**Διάγραμμα 2:** Η ηλικία των Αξιωματικών της έρευνας.

### 3) Οικογενειακή Κατάσταση

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, προέκυψε ότι οι περισσότεροι είναι άγαμοι (71,2%), ενώ το 28,8% είναι έγγαμοι. Δεν υπήρχαν στελέχη διαζευγμένα ή που να τελούν σε χηρεία.

|       |           | Οικογενειακή Κατάσταση |         |               |                    |
|-------|-----------|------------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |           | Frequency              | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Άγαμος/η  | 116                    | 71,2    | 71,2          | 71,2               |
|       | Έγγαμος/η | 47                     | 28,8    | 28,8          | 100,0              |
|       | Total     | 163                    | 100,0   | 100,0         |                    |

Οικογενειακή Κατάσταση



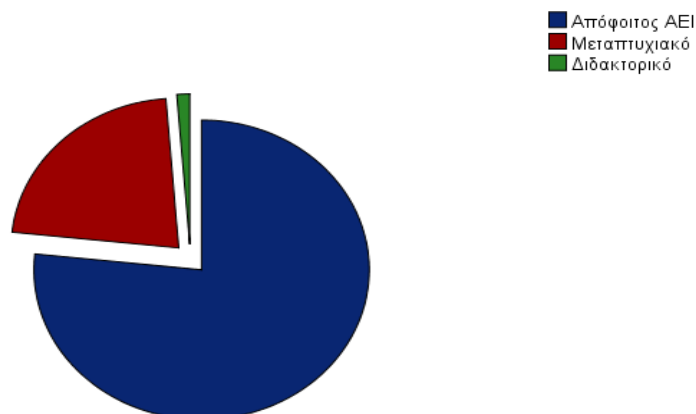
Διάγραμμα 3: Η οικογενειακή κατάσταση των Αξιωματικών της έρευνας.

#### 4) Επίπεδο Σπουδών

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, η πλειονότητα αυτών δήλωσαν «Απόφοιτοι ΑΕΙ» (76,7%), το 22,1% κατέχει «Μεταπτυχιακό» και το 1,2% δήλωσε ότι κατέχει «Διδακτορικό».

| Επίπεδο Σπουδών |               |           |         |               |                    |
|-----------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                 |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid           | Απόφοιτος ΑΕΙ | 125       | 76,7    | 76,7          | 76,7               |
|                 | Μεταπτυχιακό  | 36        | 22,1    | 22,1          | 98,8               |
|                 | Διδακτορικό   | 2         | 1,2     | 1,2           | 100,0              |
|                 | Total         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Επίπεδο Σπουδών

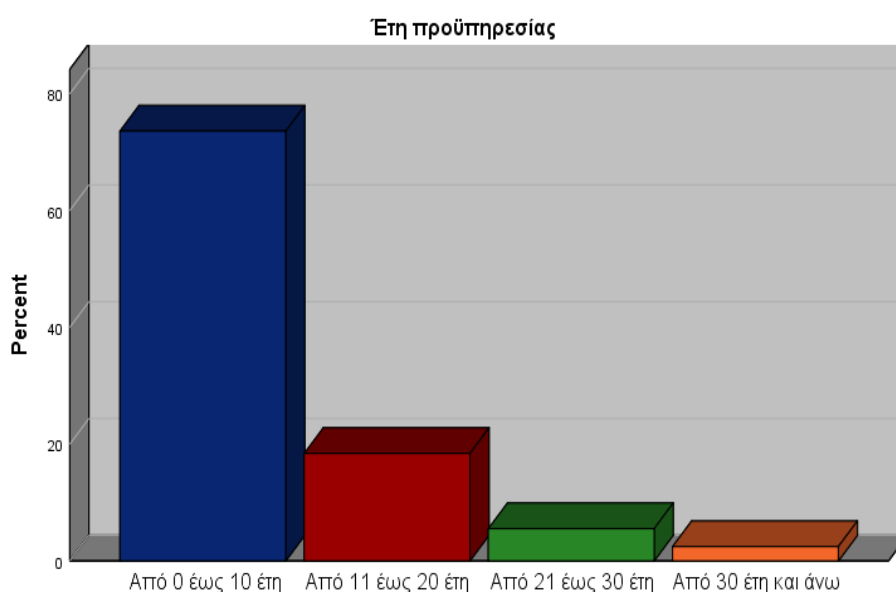


Διάγραμμα 4: Το Επίπεδο Σπουδών των Αξιωματικών της έρευνας.

##### 5) Έτη προϋπηρεσίας

Στην έρευνα συμμετείχαν στελέχη με έτη υπηρεσίας «Από 0 έως 10» να αποτελούν το 73,6%, «Από 11 έως 20» να αποτελούν το 18,4%, «Από 21 έως 30» το 5,5% και «Από 30 έτη και άνω» το 2,5%.

| Έτη προϋπηρεσίας |                    |           |         |               |                    |
|------------------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                  |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid            | Από 0 έως 10 έτη   | 120       | 73,6    | 73,6          | 73,6               |
|                  | Από 11 έως 20 έτη  | 30        | 18,4    | 18,4          | 92,0               |
|                  | Από 21 έως 30 έτη  | 9         | 5,5     | 5,5           | 97,5               |
|                  | Από 30 έτη και άνω | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
|                  | Total              | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

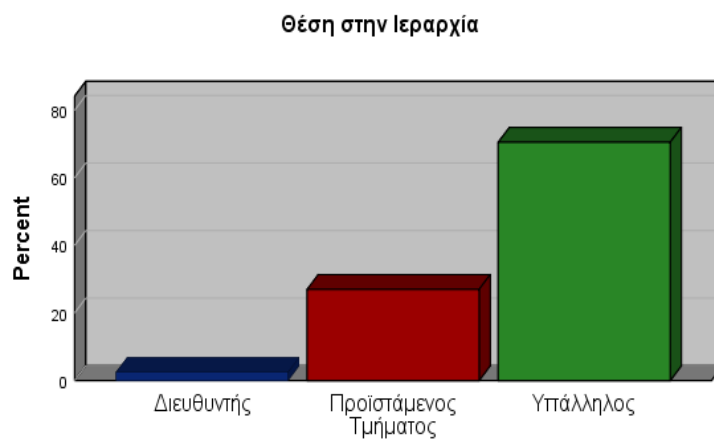


Διάγραμμα 5: Τα Έτη προϋπηρεσίας των Αξιωματικών της έρευνας.

##### 6) Θέση στην Ιεραρχία

Ως παρούσα θέση εργασίας, το 70,6% δήλωσε ότι είναι «Υπάλληλοι», το 27% «Προϊστάμενοι Τμημάτων», ενώ το υπόλοιπο 2,4% ότι κατέχει θέση «Διευθυντή».

| Θέση στην Ιεραρχία |                       |           |         |               |                    |
|--------------------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                    |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid              | Διευθυντής            | 4         | 2,4     | 2,4           | 2,4                |
|                    | Προϊστάμενος Τμήματος | 44        | 27,0    | 27,0          | 29,4               |
|                    | Υπάλληλος             | 115       | 70,6    | 70,6          | 100,0              |
|                    | Total                 | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

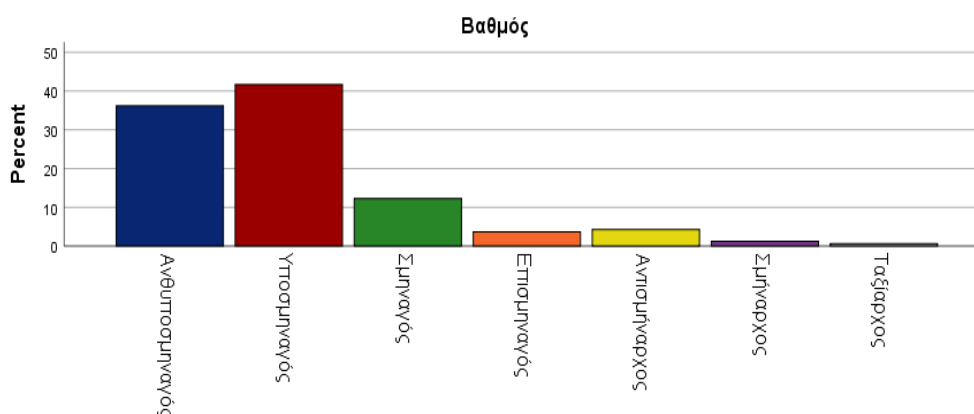


**Διάγραμμα 6:** Η θέση Ιεραρχίας των Αξιωματικών της έρευνας.

## 7) Βαθμός

Αναφορικά με τον βαθμό στην ιεραρχία, το 36,2% είναι «Ανθυποσημηναγοί», το 41,7% «Υποσημηναγοί», το 12,3% «Σμηναγοί», το 3,7% «Επισμηναγοί», το 4,3% «Αντισμήναρχοι», το 1,2% «Σμήναρχοι» και το 0,6% «Ταξίαρχοι».

|       |                 | Βαθμός    |         |               |                    |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ταξίαρχος       | 1         | ,6      | ,6            | ,6                 |
|       | Σμήναρχος       | 2         | 1,2     | 1,2           | 1,8                |
|       | Επισμηναγός     | 6         | 3,7     | 3,7           | 5,5                |
|       | Αντισμήναρχος   | 7         | 4,3     | 4,3           | 9,8                |
|       | Σμηναγός        | 20        | 12,3    | 12,3          | 22,1               |
|       | Ανθυποσημηναγός | 59        | 36,2    | 36,2          | 58,3               |
|       | Υποσημηναγός    | 68        | 41,7    | 41,7          | 100,0              |
| Total |                 | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

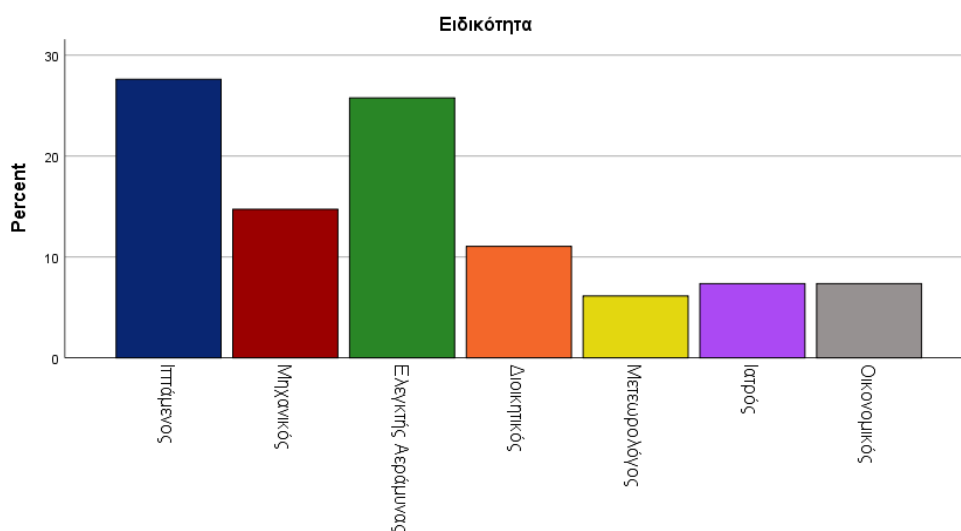


**Διάγραμμα 7:** Ο Βαθμός των Αξιωματικών της έρευνας.

## 8) Ειδικότητα

Όσον αφορά την ειδικότητα των συμμετεχόντων Αξιωματικών, το 27,6% είναι «Ιπτάμενοι», το 14,7% «Μηχανικοί», το 25,8% «Ελεγκτές Αεράμυνας», το 11% «Διοικητικοί», το 6,1% «Μετεωρολόγοι», το 7,4% «Ιατροί» και τέλος, το 7,4% «Οικονομικοί».

|       |                    | Ειδικότητα |         |               |                    |
|-------|--------------------|------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                    | Frequency  | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Διοικητικός        | 18         | 11,0    | 11,0          | 11,0               |
|       | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42         | 25,8    | 25,8          | 36,8               |
|       | Ιατρός             | 12         | 7,4     | 7,4           | 44,2               |
|       | Ιπτάμενος          | 45         | 27,6    | 27,6          | 71,8               |
|       | Μετεωρολόγος       | 10         | 6,1     | 6,1           | 77,9               |
|       | Μηχανικός          | 24         | 14,7    | 14,7          | 92,6               |
|       | Οικονομικός        | 12         | 7,4     | 7,4           | 100,0              |
|       | Total              | 163        | 100,0   | 100,0         |                    |



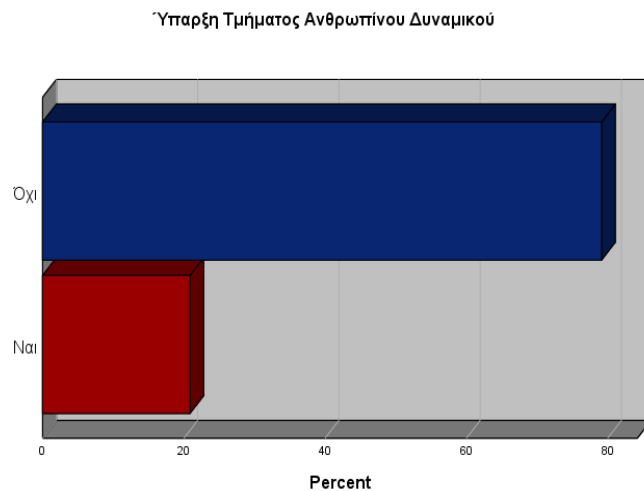
**Διάγραμμα 8:** Η Ειδικότητα των Αξιωματικών της έρευνας.

#### 4.4 Αποτελέσματα δεδομένων Αξιολόγησης

Στη συνέχεια, θα γίνει μια παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες Αξιωματικούς, σε θέματα που αφορούν την ύπαρξη Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Μονάδα τους και στην εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Αρχικά, σε ότι αφορά την ύπαρξη Τμήματος Ανθρώπινου δυναμικού στις Μονάδες της Πολεμικής Αεροπορίας, το 20,9% απάντησε πως υπάρχει τμήμα, ενώ το 79,1% πως δεν υπάρχει.

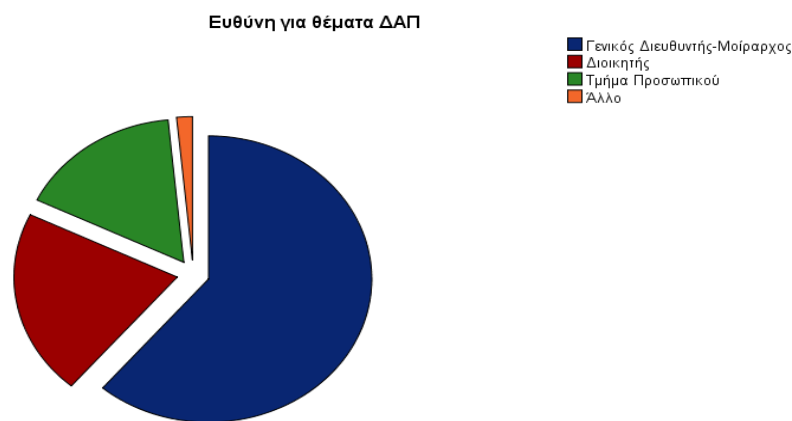
|       |       | Υπαρξη Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού |         |               |                    |
|-------|-------|--------------------------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency                            | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ναι   | 34                                   | 20,9    | 20,9          | 20,9               |
|       | Όχι   | 129                                  | 79,1    | 79,1          | 100,0              |
|       | Total | 163                                  | 100,0   | 100,0         |                    |



**Διάγραμμα 9:** Η ύπαρξη Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το ποσοστό των στελεχών που δήλωσαν ότι υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ισχυρίζεται ότι αυτό απαρτίζεται κατά μέσο όρο από 5-6 άτομα, ενώ μερικοί ανέφεραν πως δεν γνωρίζουν τον ακριβή αριθμό. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, παρατηρήθηκε ότι κατά 48,5% την ευθύνη για θέματα διοίκησης προσωπικού αναλαμβάνει ο «Γενικός Διευθυντής-Μοίραρχος», κατά 16,6% ο «Διοικητής», κατά 12,9% το «Τμήμα Προσωπικού», ενώ κατά 1,2% την αναλαμβάνει κάποιος άλλος.

|         |                              | Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ |         |               |                    |
|---------|------------------------------|-----------------------|---------|---------------|--------------------|
|         |                              | Frequency             | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | Γενικός Διευθυντής-Μοίραρχος | 79                    | 48,5    | 61,2          | 61,2               |
|         | Διοικητής                    | 27                    | 16,6    | 20,9          | 82,2               |
|         | Τμήμα Προσωπικού             | 21                    | 12,9    | 16,3          | 98,4               |
|         | Άλλο                         | 2                     | 1,2     | 1,6           | 100,0              |
|         | Total                        | 129                   | 79,1    | 100,0         |                    |
| Missing | System                       | 34                    | 20,9    |               |                    |
| Total   |                              | 163                   | 100,0   |               |                    |



**Διάγραμμα 10:** Η ευθύνη για θέματα ΔΑΠ.

Στη συνέχεια, το 99,4% έχει αντιληφθεί την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στον Οργανισμό της Πολεμικής Αεροπορίας. Η πλειονότητα αυτών (72,4%) θεωρεί ότι η αξιολόγηση διενεργείται «ετησίως», το 13,5% θεωρεί «κάθε 6 μήνες», το 6,1% «κάθε εβδομάδα», το 3,7% «κάθε μήνα» και τέλος, το 4,3% δήλωσε πως δεν γνωρίζει.

**Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι   | 162       | 99,4    | 99,4          | 99,4               |
|       | Όχι   | 1         | ,6      | ,6            | 100,0              |
|       | Total | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

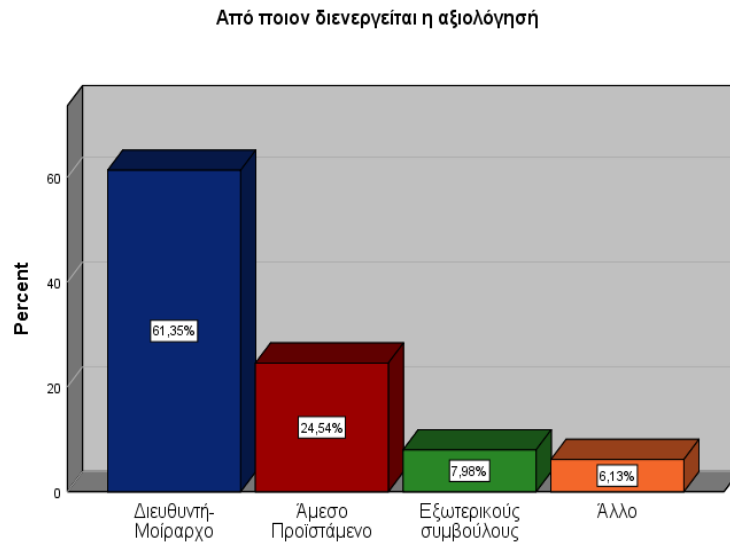
**Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγησή**

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Κάθε εβδομάδα | 10        | 6,1     | 6,1           | 6,1                |
|       | Κάθε μήνα     | 6         | 3,7     | 3,7           | 9,8                |
|       | Κάθε 6 μήνες  | 22        | 13,5    | 13,5          | 23,3               |
|       | Κάθε έτος     | 118       | 72,4    | 72,4          | 95,7               |
|       | Δε γνωρίζω    | 7         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|       | Total         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Όσον αφορά, το άτομο το οποίο διενεργεί μια αξιολόγηση, το 61,3% των Αξιωματικών θεωρεί από το «Διευθυντή-Μοίραρχο», το 24,5% από τον «Άμεσο Προϊστάμενο», το 8% από «Εξωτερικούς συμβούλους», ενώ το 6,1% δήλωσε από κάποιον άλλο.

**Από ποιον διενεργείται η αξιολόγησή**

|       |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διευθυντή-Μοίραρχο     | 100       | 61,3    | 61,3          | 61,3               |
|       | Άμεσο Προϊστάμενο      | 40        | 24,5    | 24,5          | 85,9               |
|       | Εξωτερικούς συμβούλους | 13        | 8,0     | 8,0           | 93,9               |
|       | Άλλο                   | 10        | 6,1     | 6,1           | 100,0              |
|       | Total                  | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |



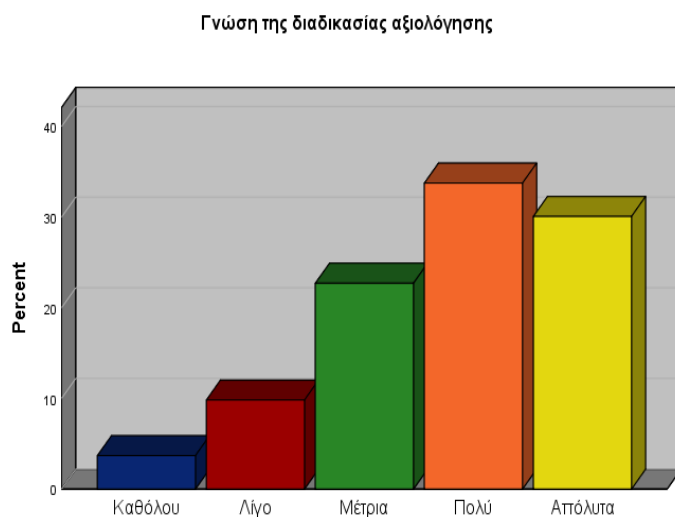
**Διάγραμμα 11:** Από ποιον διενεργείται η αξιολόγηση.

Ακολούθως, θα γίνει μια ανάλυση και παρουσίαση των στοιχείων που προέκυψαν από ερωτήσεις σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Σε αυτή την περίπτωση, οι πιθανές απαντήσεις έχουν κάποια διάταξη και για αυτό χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές σειριακές μεταβλητές στο SPSS για τη κωδικοποίησή τους (ordinal variables).

Στην ερώτηση εάν το προσωπικό γνωρίζει την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, καθώς το 63,8% δηλώνει ότι τη γνωρίζει είτε «Απόλυτα» είτε «Πολύ», το 22,7% «Μέτρια», το 9,8% «Λίγο» και μόλις το 3,7% «Καθόλου».

| Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης |         |           |         |               |                    |
|-----------------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                   |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                             | Καθόλου | 6         | 3,7     | 3,7           | 3,7                |
|                                   | Λίγο    | 16        | 9,8     | 9,8           | 13,5               |
|                                   | Μέτρια  | 37        | 22,7    | 22,7          | 36,2               |
|                                   | Πολύ    | 55        | 33,7    | 33,7          | 69,9               |
|                                   | Απόλυτα | 49        | 30,1    | 30,1          | 100,0              |
|                                   | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |





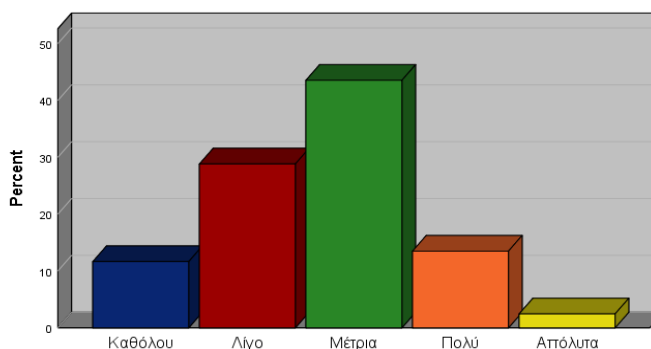
**Διάγραμμα 12:** Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η έρευνα έδειξε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (40,5%) συμφωνεί «Λίγο» ή «Καθόλου» με το υπάρχον σύστημα. Αντίθετα, το 16% συμφωνεί «Απόλυτα» ή «Πολύ», ενώ το 43,6% παρουσιάζει μια ουδέτερη στάση. Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν έχει πείσει τα στελέχη ότι λειτουργεί προς όφελός τους.

**Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 19        | 11,7    | 11,7          | 11,7               |
|       | Λίγο    | 47        | 28,8    | 28,8          | 40,5               |
|       | Μέτρια  | 71        | 43,6    | 43,6          | 84,0               |
|       | Πολύ    | 22        | 13,5    | 13,5          | 97,5               |
|       | Απόλυτα | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης**



**Διάγραμμα 13:** Συμφωνία με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης.

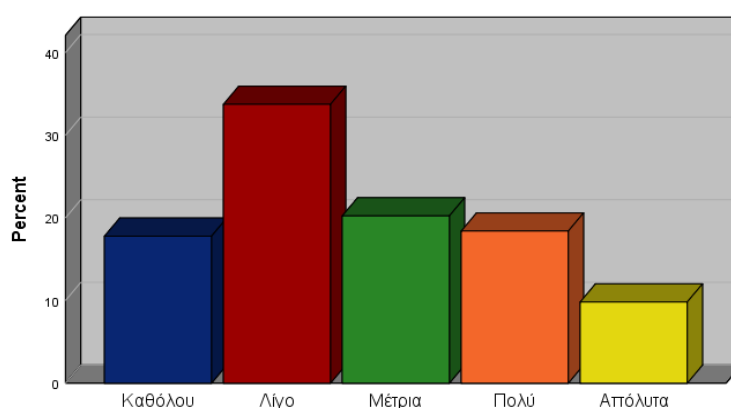
Σε συνέχεια του ανωτέρου, την αμφισβήτηση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης ενισχύει η άποψη των Αξιωματικών σχετικά με τον εάν η παρούσα αξιολόγηση συντελεί

στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών. Το 51,5% απάντησε «Καθόλου» ή «Λίγο», σε αντίθεση με το 28,2% που απάντησε «Απόλυτα» ή «Πολύ». Το 20,2% θεωρεί ότι το υπάρχον σύστημα επιτυγχάνει σε «Μέτριο» βαθμό την εξέλιξη των στελεχών.

**Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 29        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
|       | Λίγο    | 55        | 33,7    | 33,7          | 51,5               |
|       | Μέτρια  | 33        | 20,2    | 20,2          | 71,8               |
|       | Πολύ    | 30        | 18,4    | 18,4          | 90,2               |
|       | Απόλυτα | 16        | 9,8     | 9,8           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα**



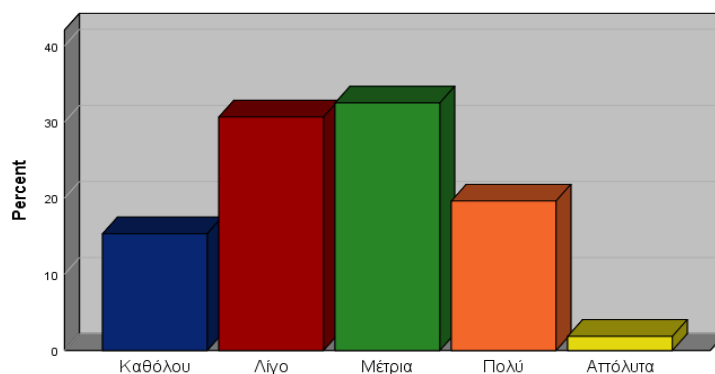
**Διάγραμμα 14:** Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ερώτηση εάν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση. Συγκεκριμένα, το 46% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο», ενώ το 21,4% «Απόλυτα» ή «Πολύ». Το 32,5% απάντησε «Μέτρια». Επομένως, το προσωπικό δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένο με τη χρήση των πληροφοριών της αξιολόγησης από τη Διοίκηση.

**Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 25        | 15,3    | 15,3          | 15,3               |
|       | Λίγο    | 50        | 30,7    | 30,7          | 46,0               |
|       | Μέτρια  | 53        | 32,5    | 32,5          | 78,5               |
|       | Πολύ    | 32        | 19,6    | 19,6          | 98,2               |
|       | Απόλυτα | 3         | 1,8     | 1,8           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση



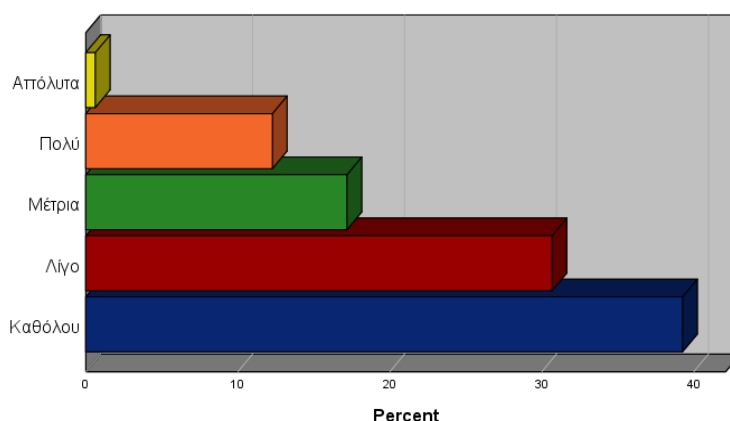
**Διάγραμμα 15:** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση.

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, διαπιστώθηκε ότι 39,3% δεν νιώθει «Καθόλου» άγχος ή φόβο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το 30,7% απάντησε ότι νιώθει «Λίγο». Το συνολικό αυτό ποσοστό 69,9%, σχετίζεται πιθανόν με το γεγονός ότι η χαμηλή απόδοση δε συνοδεύεται από επιβολή κυρώσεων.

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

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 64        | 39,3    | 39,3          | 39,3               |
|       | Λίγο    | 50        | 30,7    | 30,7          | 69,9               |
|       | Μέτρια  | 28        | 17,2    | 17,2          | 87,1               |
|       | Πολύ    | 20        | 12,3    | 12,3          | 99,4               |
|       | Απόλυτα | 1         | ,6      | ,6            | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια



**Διάγραμμα 16:** Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια.

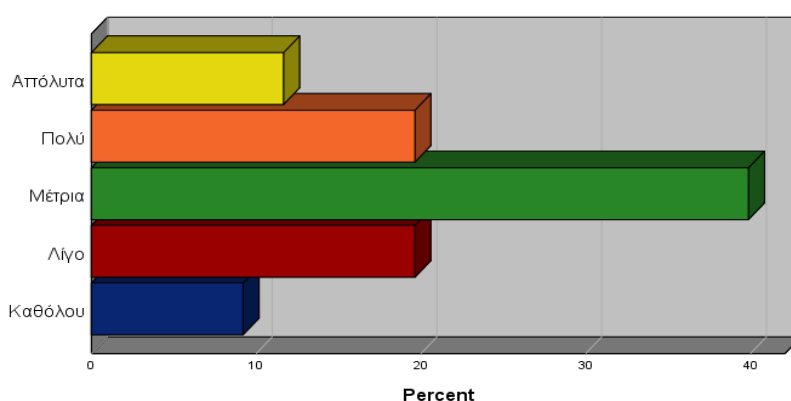
Οι Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας, σε αντίστοιχη ερώτηση, θεωρούν ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται κυρίως «Μέτρια» (39,9%) από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες. Οι απόψεις τους είναι μοιρασμένες αναφορικά με τις άλλες

απαντήσεις, καθώς το 28,8% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο» και το 31,3% «Απόλυτα» ή «Πολύ». Το γεγονός αυτό εγείρει έναν προβληματισμό για την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του συστήματος.

**Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 15        | 9,2     | 9,2           | 9,2                |
|       | Λίγο    | 32        | 19,6    | 19,6          | 28,8               |
|       | Μέτρια  | 65        | 39,9    | 39,9          | 68,7               |
|       | Πολύ    | 32        | 19,6    | 19,6          | 88,3               |
|       | Απόλυτα | 19        | 11,7    | 11,7          | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;



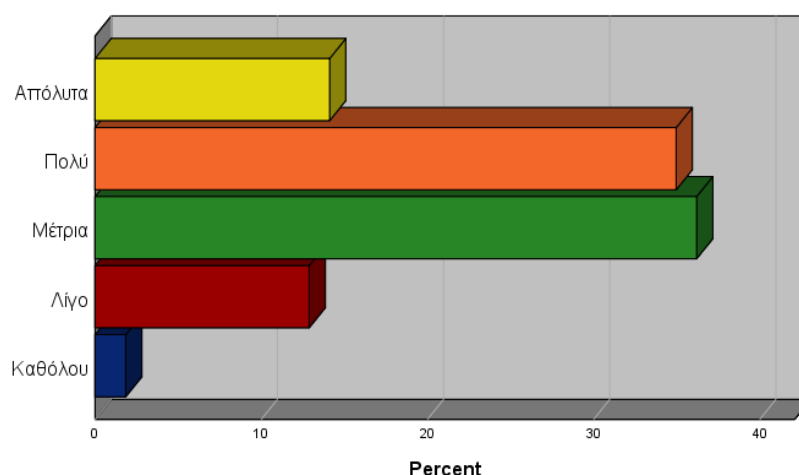
**Διάγραμμα 17:** Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες.

Ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι ότι το 49,1% θεωρεί ότι η Διοίκηση στηρίζει σε μεγάλο βαθμό, «Απόλυτα» ή «Πολύ», τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τη σημασία που δίνει πλέον η Διοίκηση στην συγκεκριμένη διαδικασία. Μόλις, το 14,7% απάντησε «Καθόλου» ή «Λίγο», ενώ το 36,2 θεωρεί ότι η στάση της Διοίκησης είναι «Μέτρια».

**Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3         | 1,8     | 1,8           | 1,8                |
|       | Λίγο    | 21        | 12,9    | 12,9          | 14,7               |
|       | Μέτρια  | 59        | 36,2    | 36,2          | 50,9               |
|       | Πολύ    | 57        | 35,0    | 35,0          | 85,9               |
|       | Απόλυτα | 23        | 14,1    | 14,1          | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση



**Διάγραμμα 18:** Η διαδικασία αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση.

Ιδιαίτερη σημασία εμφανίζουν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την εκπαίδευση των αξιολογητών. Συγκεκριμένα, το 36,2% ισχυρίζεται «Καθόλου» ή «Λίγο», ενώ το 25,8% «Απόλυτα» ή «Πολύ». Το 38% θεωρεί ότι η εκπαίδευση που τελείται είναι «Μέτρια». Παρατηρούμε, ότι η επικρατούσα τιμή είναι το «Μέτρια», ενώ η πλειονότητα των απαντήσεων εμφανίζεται μεταξύ «Λίγο» και «Μέτρια» (μέση τιμή 2,78) γεγονός που δημιουργεί ένα προβληματισμό για το επίπεδο εκπαίδευσης που πιθανόν να συνδέεται με σφάλματα που πραγματοποιούνται κατά την αξιολόγηση.

#### Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας

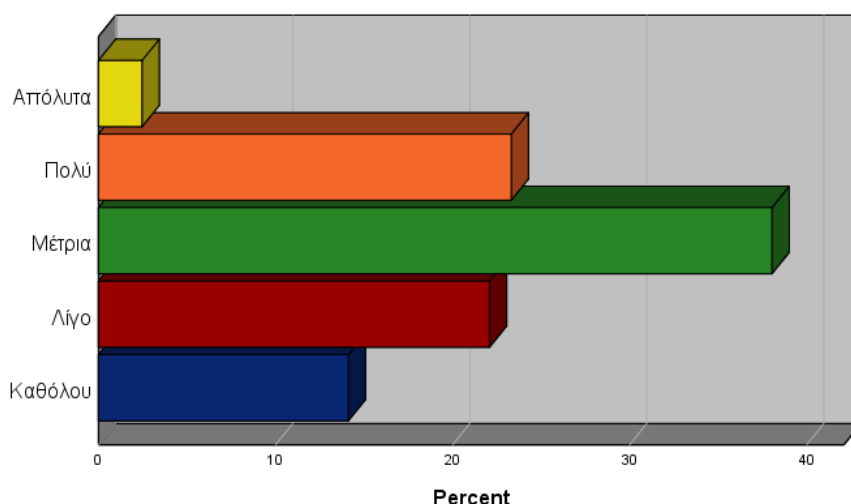
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 23        | 14,1    | 14,1          | 14,1               |
|       | Λίγο    | 36        | 22,1    | 22,1          | 36,2               |
|       | Μέτρια  | 62        | 38,0    | 38,0          | 74,2               |
|       | Πολύ    | 38        | 23,3    | 23,3          | 97,5               |
|       | Απόλυτα | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
| Total |         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### Statistics

##### Πραγματοποιείται εκπαίδευση αξιολογητών

|        |         |      |
|--------|---------|------|
| N      | Valid   | 163  |
|        | Missing | 0    |
| Mean   |         | 2,78 |
| Median |         | 3,00 |
| Mode   |         | 3    |

**Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας**



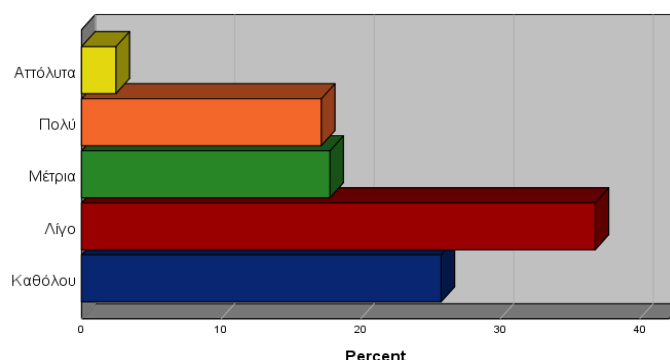
**Διάγραμμα 19:** Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας.

Επιπλέον, τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν σε ποσοστό 25,8% ότι η Διοίκηση δε θέτει «Καθόλου» στόχους εργασίας για κάθε στέλεχος, ενώ το 36,8% δήλωσε ότι το πράττει «Λίγο». Το συνολικό 62,6% υποδεικνύει ότι δεν διενεργείται η διαδικασία της στοχοθεσίας, η οποία θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου και στην καλύτερη ανταπόκρισή του στις ανάγκες της Πολεμικής Αεροπορίας.

**Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 42        | 25,8    | 25,8          | 25,8               |
|       | Λίγο    | 60        | 36,8    | 36,8          | 62,6               |
|       | Μέτρια  | 29        | 17,8    | 17,8          | 80,4               |
|       | Πολύ    | 28        | 17,2    | 17,2          | 97,5               |
|       | Απόλυτα | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος**



**Διάγραμμα 20:** Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος.

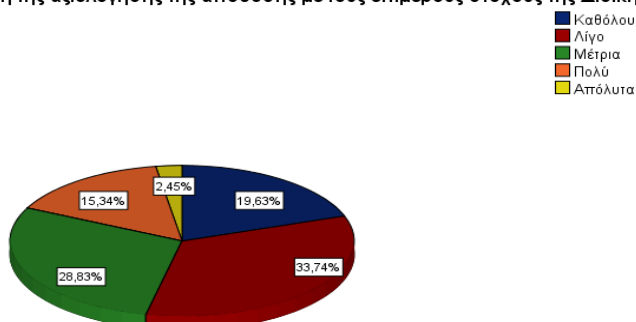
Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα που διενεργήθηκε, διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται σημαντικά με τους στόχους της Διοίκησης. Ειδικότερα, το

53,4% δήλωσε ότι οι στόχοι της Διοίκησης δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το 17,8% δήλωσε «Απόλυτα» ή «Πολύ». Το ανωτέρω αποτέλεσμα ενισχύεται από την άποψη πολλών στελεχών ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται καθαρά για τυπικούς λόγους και δεν συνάδει με επιμέρους στόχους.

**Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους της Διοίκησης**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 32        | 19,6    | 19,6          | 19,6               |
|       | Λίγο    | 55        | 33,7    | 33,7          | 53,4               |
|       | Μέτρια  | 47        | 28,8    | 28,8          | 82,2               |
|       | Πολύ    | 25        | 15,3    | 15,3          | 97,5               |
|       | Απόλυτα | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους της Διοίκησης**



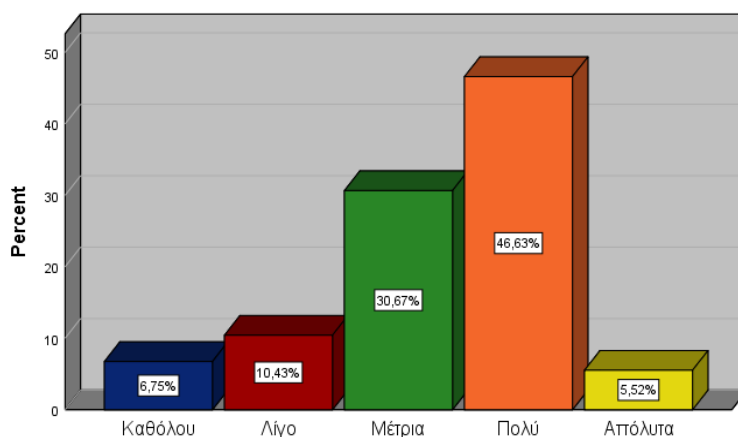
**Διάγραμμα 21:** Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους της Διοίκησης.

Οι στόχοι της Διοίκησης φαίνεται να είναι σε μεγάλο βαθμό εφικτοί-υλοποιήσιμοι. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στο υψηλό φρόνημα αλλά και επαγγελματισμό που διέπει τους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας, οι οποίοι καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

**Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 11        | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
|       | Λίγο    | 17        | 10,4    | 10,4          | 17,2               |
|       | Μέτρια  | 50        | 30,7    | 30,7          | 47,9               |
|       | Πολύ    | 76        | 46,6    | 46,6          | 94,5               |
|       | Απόλυτα | 9         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι



**Διάγραμμα 22:** Οι στόχοι της Διοίκησης είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι.

Στην ερώτηση σχετικά με τη σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές, η συντριπτική πλειοψηφία (89,6%) δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αμοιβών-παροχών των στελεχών, γεγονός που φαίνεται από την επικρατούσα τιμή που ισούται με 1, δηλαδή «Καθόλου». Πιθανώς, η άποψη αυτή να συνδέεται και με το βαθμό ικανοποίησης από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, ο οποίος όπως θα δούμε εν συνεχεία είναι ιδιαίτερα χαμηλός.

**Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 128       | 78,5    | 78,5          | 78,5               |
|       | Λίγο    | 18        | 11,0    | 11,0          | 89,6               |
|       | Μέτρια  | 10        | 6,1     | 6,1           | 95,7               |
|       | Πολύ    | 6         | 3,7     | 3,7           | 99,4               |
|       | Απόλυτα | 1         | ,6      | ,6            | 100,0              |
| Total |         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

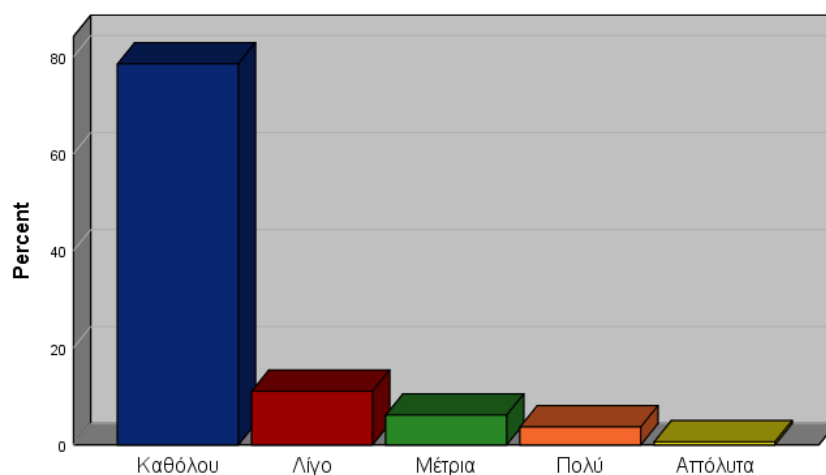
**Statistics**

**Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές**

|        |         |      |
|--------|---------|------|
| N      | Valid   | 163  |
|        | Missing | 0    |
| Mean   |         | 1,37 |
| Median |         | 1,00 |
| Mode   |         | 1    |



Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές



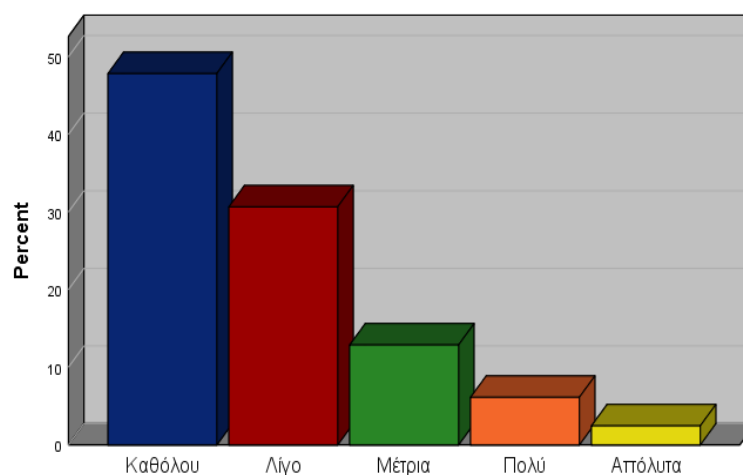
**Διάγραμμα 23:** Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές.

Σε αντίστοιχα επίπεδα κυμαίνεται και η άποψη των Αξιωματικών για τη σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή. Γενικά, ο νόμος περί αξιολόγησης απόδοσης των Αξιωματικών, ορίζει ότι η απόδοση ενός στελέχους δεν συνδέεται με την εξέλιξη του σε βαθμό, αλλά με την προαγωγή του σε θέσεις ευθύνης. Για τις θέσεις του Διοικητή, Γενικού Διευθυντή ή του Προϊσταμένου Τμήματος, η βαθμολογία του στις Εκθέσεις Αξιολόγησης δίνει στον υποψήφιο μόρια. Παρ'όλα αυτά, το 78,5% των στελεχών θεωρεί ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται στην πράξη με τις προαγωγές. Το 12,9% θεωρεί ότι συνδέεται «Μέτρια», το 6,1% «Πολύ» και μόνο το 2,5% πιστεύει ότι συνδέεται «Απόλυτα».

Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στελέχους

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 78        | 47,9    | 47,9          | 47,9               |
|       | Λίγο    | 50        | 30,7    | 30,7          | 78,5               |
|       | Μέτρια  | 21        | 12,9    | 12,9          | 91,4               |
|       | Πολύ    | 10        | 6,1     | 6,1           | 97,5               |
|       | Απόλυτα | 4         | 2,5     | 2,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στελέχους



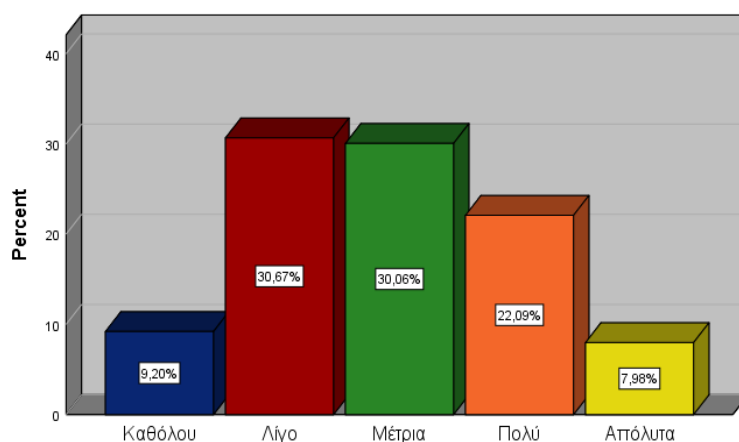
**Διάγραμμα 24:** Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στελέχους.

Σε ερώτηση αναφορικά με την ύπαρξη τιμωρίας ή συνεπειών σε περίπτωση μη ικανοποιητικής αξιολόγησης το 39,9% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο» και το 30,1% αντίστοιχα, «Πολύ» ή «Απόλυτα».

**Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 15        | 9,2     | 9,2           | 9,2                |
|       | Λίγο    | 50        | 30,7    | 30,7          | 39,9               |
|       | Μέτρια  | 49        | 30,1    | 30,1          | 69,9               |
|       | Πολύ    | 36        | 22,1    | 22,1          | 92,0               |
|       | Απόλυτα | 13        | 8,0     | 8,0           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση



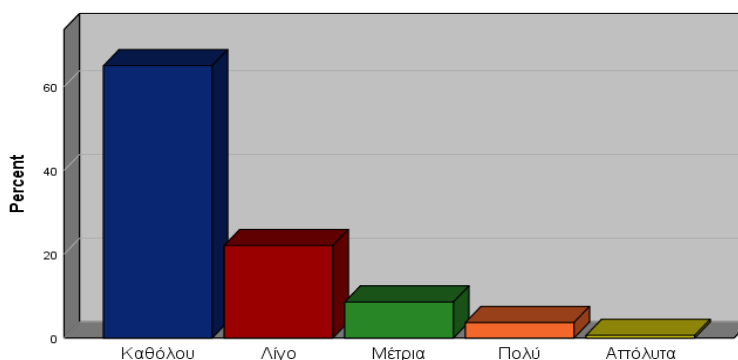
**Διάγραμμα 25:** Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση.

Αντίστοιχα, ένα υψηλό ποσοστό (87,1%) δήλωσε ότι δε προβλέπονται «Καθόλου» επιβραβεύσεις ή ότι προβλέπονται «Λίγο», σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά. Μόνο το 3,7% απάντησε «Πολύ» και το 0,6% «Απόλυτα» στην ίδια ερώτηση. Παρόλο που γνωρίζουμε ότι οι επιβραβεύσεις αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο για όλα τα στελέχη προκειμένου να αποδώσουν τα μέγιστα, φαίνεται να εκλείπουν σημαντικά.

**Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 106       | 65,0    | 65,0          | 65,0               |
|       | Λίγο    | 36        | 22,1    | 22,1          | 87,1               |
|       | Μέτρια  | 14        | 8,6     | 8,6           | 95,7               |
|       | Πολύ    | 6         | 3,7     | 3,7           | 99,4               |
|       | Απόλυτα | 1         | ,6      | ,6            | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση



**Διάγραμμα 26:** Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μια ικανοποιητική αξιολόγηση.

Ένα στοιχείο ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι η ύπαρξη ενημέρωσης για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, το 82,3% απάντησε «Απόλυτα» ή «Πολύ» και το 4,9% «Καθόλου» ή «Λίγο». Βέβαια, σε αυτό συντελεί και η σχετική νομοθεσία βάσει της οποίας ο κάθε αξιολογούμενος πρέπει να λάβει ενυπόγραφη ενημέρωση. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια τυπική διαδικασία, κάτι το οποίο φαίνεται από τις απαντήσεις σχετικά με την ύπαρξη συζήτησης για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής.

Χαρακτηριστικά, το 55,8% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο».

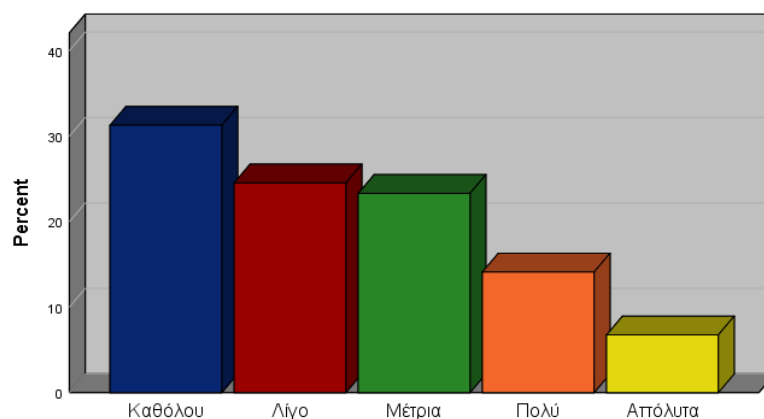
**Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3         | 1,8     | 1,8           | 1,8                |
|       | Λίγο    | 5         | 3,1     | 3,1           | 4,9                |
|       | Μέτρια  | 21        | 12,9    | 12,9          | 17,8               |
|       | Πολύ    | 41        | 25,2    | 25,2          | 42,9               |
|       | Απόλυτα | 93        | 57,1    | 57,1          | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 51        | 31,3    | 31,3          | 31,3               |
|       | Λίγο    | 40        | 24,5    | 24,5          | 55,8               |
|       | Μέτρια  | 38        | 23,3    | 23,3          | 79,1               |
|       | Πολύ    | 23        | 14,1    | 14,1          | 93,3               |
|       | Απόλυτα | 11        | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής



**Διάγραμμα 27:** Ύπαρξη συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής

Όσον αφορά την επάρκεια των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών, το 17,2% δήλωσε «Καθόλου», το 21,5% «Λίγο», το 35% «Μέτρια», το 22,7% «Πολύ» και το 3,7% «Απόλυτα». Στο ίδιο μήκος κύματος, κυμαίνονται και οι απαντήσεις σχετικά με τη σαφήνεια-ακρίβεια περιγραφής αυτών.

**Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 28        | 17,2    | 17,2          | 17,2               |
|       | Λίγο    | 35        | 21,5    | 21,5          | 38,7               |
|       | Μέτρια  | 57        | 35,0    | 35,0          | 73,6               |
|       | Πολύ    | 37        | 22,7    | 22,7          | 96,3               |
|       | Απόλυτα | 6         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 11        | 6,7     | 6,7           | 6,7                |
|       | Λίγο    | 20        | 12,3    | 12,3          | 19,0               |
|       | Μέτρια  | 60        | 36,8    | 36,8          | 55,8               |
|       | Πολύ    | 53        | 32,5    | 32,5          | 88,3               |
|       | Απόλυτα | 19        | 11,7    | 11,7          | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

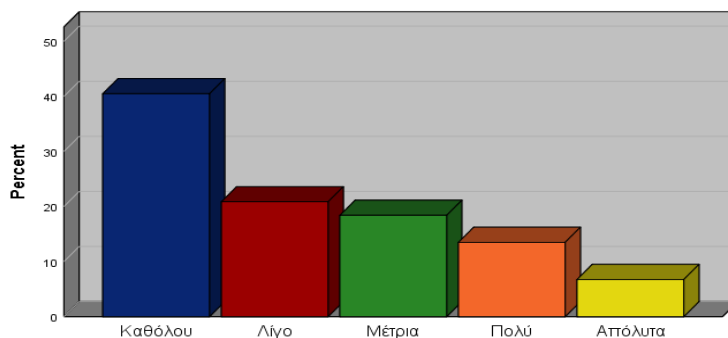
Ένα στοιχείο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η μη ύπαρξη διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος. Το 40,5% δήλωσε ότι δε χρησιμοποιούνται «Καθόλου» διαφορετικά κριτήρια

ανάλογα με το έργο που εκτελείται κάθε φορά και το 20,9% θεωρεί ότι υπάρχει διαφοροποίηση σε πολύ μικρό βαθμό.

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

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 66        | 40,5    | 40,5          | 40,5               |
|       | Λίγο    | 34        | 20,9    | 20,9          | 61,3               |
|       | Μέτρια  | 30        | 18,4    | 18,4          | 79,8               |
|       | Πολύ    | 22        | 13,5    | 13,5          | 93,3               |
|       | Απόλυτα | 11        | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

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



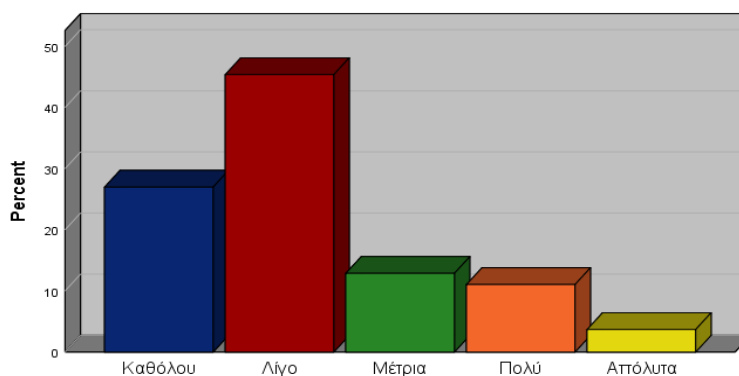
**Διάγραμμα 28:** Υπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα.

Επιπρόσθετα, οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου κατέδειξαν ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει «Καθόλου» ή «Λίγο» στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων των στελεχών κατά 72,4%. Μόλις το 14,7% θεωρεί ότι το υπάρχον σύστημα παρουσιάζει θετικό πρόσημο στην ανάπτυξη των στελεχών.

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

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 44        | 27,0    | 27,0          | 27,0               |
|       | Λίγο    | 74        | 45,4    | 45,4          | 72,4               |
|       | Μέτρια  | 21        | 12,9    | 12,9          | 85,3               |
|       | Πολύ    | 18        | 11,0    | 11,0          | 96,3               |
|       | Απόλυτα | 6         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων



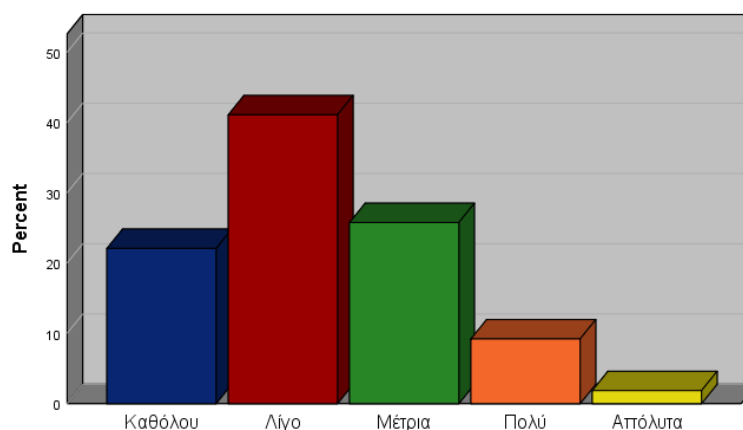
**Διάγραμμα 29:** Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων.

Ένα πρόβλημα που φαίνεται να παρουσιάζεται στο εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης είναι ότι το νόημα και ο σκοπός του δεν έχουν γίνει αποδεκτά και αντιληπτά από τα στελέχη. Ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 89% απάντησε «Καθόλου», «Λίγο» ή «Μέτρια» στην αντίστοιχη ερώτηση που τέθηκε.

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

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 36        | 22,1    | 22,1          | 22,1               |
|       | Λίγο    | 67        | 41,1    | 41,1          | 63,2               |
|       | Μέτρια  | 42        | 25,8    | 25,8          | 89,0               |
|       | Πολύ    | 15        | 9,2     | 9,2           | 98,2               |
|       | Απόλυτα | 3         | 1,8     | 1,8           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά



**Διάγραμμα 30:** Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά.

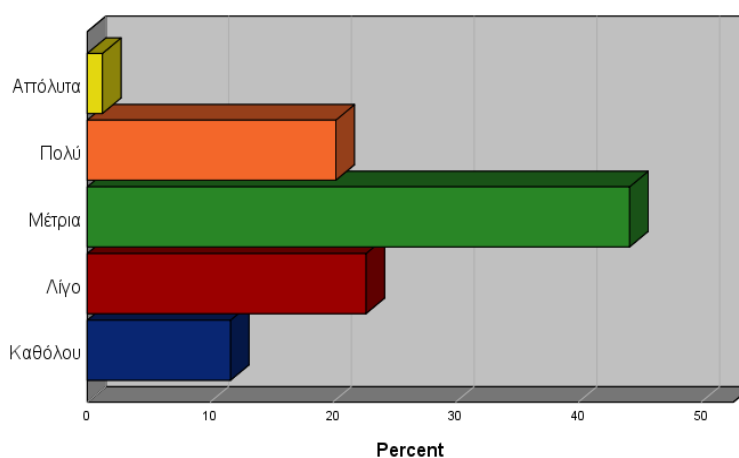
Παράλληλα, ένα ακόμη πρόβλημα σχετικά με το υπάρχον σύστημα, προκύπτει από τις απαντήσεις των Αξιωματικών αναφορικά με το κατά πόσο είναι ευθυγραμμισμένο με

τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας. Συνολικά, το 78,5% θεωρεί «Καθόλου», «Λίγο» ή «Μέτρια».

**Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 19        | 11,7    | 11,7          | 11,7               |
|       | Λίγο    | 37        | 22,7    | 22,7          | 34,4               |
|       | Μέτρια  | 72        | 44,2    | 44,2          | 78,5               |
|       | Πολύ    | 33        | 20,2    | 20,2          | 98,8               |
|       | Απόλυτα | 2         | 1,2     | 1,2           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας

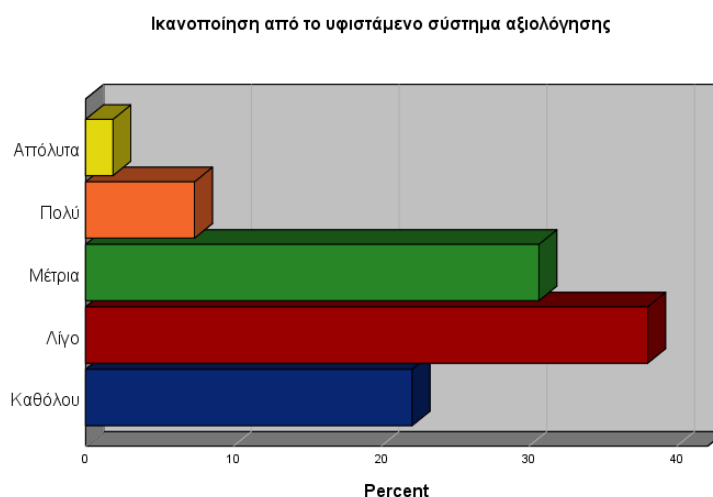


**Διάγραμμα 31:** Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας.

Η σημαντικότερη ερώτηση, ωστόσο, του ερωτηματολογίου είναι αυτή που αφορά την στάση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι μόνο το 9,2% παρουσιάζεται «Απόλυτα» ή «Πολύ» ικανοποιημένο. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 60,1% δήλωσε ότι δεν είναι «Καθόλου» ή είναι «Λίγο» ευχαριστημένο από το σύστημα που εφαρμόζεται. Χαρακτηριστικά, η επικρατούσα τιμή στις απαντήσεις των στελεχών ήταν το 2, δηλαδή «Λίγο». Τα ποσοστά αυτά καθιστούν εμφανή την απογοήτευση και την αρνητική στάση των στελεχών απέναντι στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους.

| Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης |         |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | Καθόλου | 36        | 22,1    | 22,1          | 22,1               |
|                                                   | Λίγο    | 62        | 38,0    | 38,0          | 60,1               |
|                                                   | Μέτρια  | 50        | 30,7    | 30,7          | 90,8               |
|                                                   | Πολύ    | 12        | 7,4     | 7,4           | 98,2               |
|                                                   | Απόλυτα | 3         | 1,8     | 1,8           | 100,0              |
| Total                                             |         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

| Statistics                                        |         |      |
|---------------------------------------------------|---------|------|
| Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης |         |      |
| N                                                 | Valid   | 163  |
|                                                   | Missing | 0    |
| Mean                                              |         | 2,29 |
| Median                                            |         | 2,00 |
| Mode                                              |         | 2    |



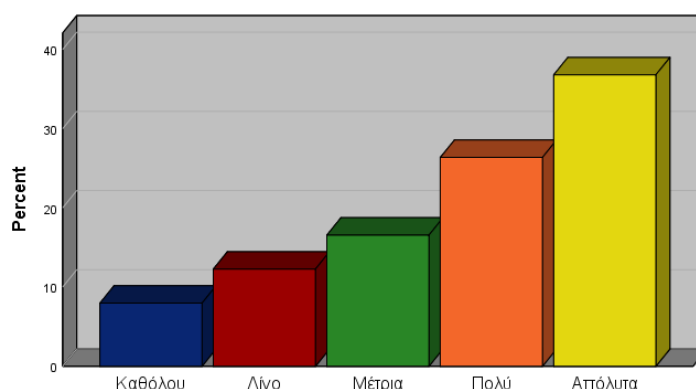
**Διάγραμμα 32:** Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Από την άλλη πλευρά, βέβαια, αξίζει να αναφερθεί ένα ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα στελέχη αντιλαμβάνονται τη σημασία της αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξή τους και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας. Χαρακτηριστικά, το 36,8% θεωρεί «Απόλυτα» και το 26,4% «Πολύ».

| Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας |         |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                                                                     |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                                                                               | Καθόλου | 13        | 8,0     | 8,0           | 8,0                |
|                                                                                                                     | Λίγο    | 20        | 12,3    | 12,3          | 20,2               |
|                                                                                                                     | Μέτρια  | 27        | 16,6    | 16,6          | 36,8               |
|                                                                                                                     | Πολύ    | 43        | 26,4    | 26,4          | 63,2               |
|                                                                                                                     | Απόλυτα | 60        | 36,8    | 36,8          | 100,0              |
| Total                                                                                                               |         | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |



Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας



**Διάγραμμα 33:** Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας.

Αναφορικά με την ικανοποίηση των στελεχών για την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων τους, το 43,6% δηλώνει «Πολύ» ευχαριστημένο. Επιπλέον, το 70,6% θεωρεί ότι σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί «Καθόλου» ή «Λίγο» κλίμα ανταγωνισμού και δυσaráσκειας μεταξύ συναδέλφων. Τα ανωτέρω στοιχεία φανερώνουν την ύπαρξη καλού κλίματος και υψηλής συναδελφικότητας μεταξύ των στελεχών.

**Ικανοποίηση με την εργασία και αποτελεσματικότητα των συναδέλφων**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3         | 1,8     | 1,8           | 1,8                |
|       | Λίγο    | 23        | 14,1    | 14,1          | 16,0               |
|       | Μέτρια  | 57        | 35,0    | 35,0          | 50,9               |
|       | Πολύ    | 71        | 43,6    | 43,6          | 94,5               |
|       | Απόλυτα | 9         | 5,5     | 5,5           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Το σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσaráσκειας μεταξύ συναδέλφων**

|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 50        | 30,7    | 30,7          | 30,7               |
|       | Λίγο    | 65        | 39,9    | 39,9          | 70,6               |
|       | Μέτρια  | 29        | 17,8    | 17,8          | 88,3               |
|       | Πολύ    | 17        | 10,4    | 10,4          | 98,8               |
|       | Απόλυτα | 2         | 1,2     | 1,2           | 100,0              |
|       | Total   | 163       | 100,0   | 100,0         |                    |

#### 4.5 Σχέση μεταξύ Δημογραφικών στοιχείων και δεδομένων Αξιολόγησης

Στα πλαίσια μιας στατιστικής ανάλυσης είναι απαραίτητη η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μεταβλητών, με σκοπό την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Αυτό προϋποθέτει, αρχικά, τον διαχωρισμό των μεταβλητών σε

ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποιοτικές αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ενώ οι ποσοτικές σχετίζονται με τη διαδικασία αξιολόγησης. Η συσχέτιση των ποιοτικών μεταβλητών έγινε με τις ακόλουθες ποσοτικές μεταβλητές :

- Πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών;
- Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης επεξεργάζονται και παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση;
- Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;
- Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση;
- Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας;
- Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα εργασίας για το κάθε στέλεχος (ατομικοί στόχοι);
- Προβλέπονται συνέπειες σε περίπτωση που η αξιολόγησή σας δεν είναι ικανοποιητική;
- Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;
- Σε τι βαθμό πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του (feedback);
- Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείτε;
- Θεωρείτε ότι το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά στα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας;
- Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας;

Αρχικά, μέσω του προγράμματος SPSS έγινε έλεγχος κανονικότητας όλων των μεταβλητών, με τα κριτήρια Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk. Ελέγχοντας την τιμή Sig, η οποία είναι μικρότερη του 0.05, προέκυψε ότι οι μεταβλητές που εξετάζονται δεν ακολουθούν κανονική κατανομή (Παράρτημα Γ). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, για την παρούσα έρευνα να εφαρμόσουμε μη παραμετρικούς ελέγχους.

Για τη μεταβλητή «Φύλο», που είναι μια διχοτομική μεταβλητή (Ανδρας ή Γυναίκα), πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Independent – Samples T-Test, για Non-Parametric Statistics, ο οποίος εξετάζει την ομοιογένεια των παρατηρήσεων. Για να εντοπίσουμε τις συσχετίσεις που είναι στατιστικά σημαντικές από τον πίνακα Independent – Samples T-Test, ελέγχθηκε το Sig. (2-tailed) της κάθε μίας ερώτησης. Η Significance (2-

tailed) εξετάζει την πιθανότητα το αποτέλεσμα να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες και δείχνει τις ουσιώδεις και σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής «Φύλο» με τις ποσοτικές μεταβλητές. Αναζητήθηκαν οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

| Test Statistics <sup>a</sup> |                                                                             |                                                                               |                                                                              |                                                         |                                                |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                    |                                        |                                                                    |                                                                                                    |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Συντελεστή βελτίωσης της απόδοσης των Αξιωματικών του υπάρχοντος συστήματος | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στην Διοίκηση | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπίπτει ή αντιπάθει | Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση | Πραγματικό είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος | Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση | Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης | Θεωρείται επαρκής κριτήρια αξιολόγησης | Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντίληπτα | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολιτικής Αεροπορίας |
| Mann-Whitney U               | 2068,000                                                                    | 2714,500                                                                      | 2515,000                                                                     | 2671,000                                                | 2471,000                                       | 2271,000                                                             | 2110,500                                              | 2550,000                                                   | 1992,500                                                                           | 2717,500                               | 2720,500                                                           | 2528,000                                                                                           |
| Wilcoxon W                   | 3293,000                                                                    | 9269,500                                                                      | 9070,000                                                                     | 9226,000                                                | 3696,000                                       | 3496,000                                                             | 3335,500                                              | 3775,000                                                   | 3217,500                                                                           | 3942,500                               | 9275,500                                                           | 3753,000                                                                                           |
| Z                            | -,2706                                                                      | -,295                                                                         | -,1049                                                                       | -,464                                                   | -,1216                                         | -,1967                                                               | -,2559                                                | -,1041                                                     | -,2990                                                                             | -,283                                  | -,276                                                              | -,1015                                                                                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)       | ,007                                                                        | ,768                                                                          | ,294                                                                         | ,643                                                    | ,224                                           | ,049                                                                 | ,011                                                  | ,298                                                       | ,003                                                                               | ,777                                   | ,782                                                               | ,310                                                                                               |
| a. Grouping Variable: Φύλο   |                                                                             |                                                                               |                                                                              |                                                         |                                                |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                    |                                        |                                                                    |                                                                                                    |

**Πίνακας 3:** Independent – Samples T-Test με τη μεταβλητή «Φύλο».

Έστω η υπόθεση  $H_0$  ότι υπάρχει ομοιογένεια στις απαντήσεις των συγκεκριμένων ερωτήσεων ανάμεσα σε Άντρες και Γυναίκες και  $H_1$  ότι δεν υπάρχει. Εξετάζοντας τη στήλη Significance του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι  $p=0,007<0,05$  στην ερώτηση σχετικά με το αν το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και συγκεκριμένα, οι άντρες θεωρούν ότι συντελεί σε μεγαλύτερο βαθμό. Παράλληλα, στην ερώτηση για το αν καθορίζονται προσδοκώμενα αποτελέσματα εργασίας για το κάθε στέλεχος το  $p=0,049<0,05$  οριακά, όπου και σε αυτή την περίπτωση οι άντρες κυρίως πιστεύουν ότι καθορίζονται στόχοι για τον κάθε υπάλληλο. Στην ερώτηση αν υπάρχουν συνέπειες σε περίπτωση μη ικανοποιητικής αξιολόγησής το  $p=0,011<0,05$  όπως επίσης,  $p=0,003<0,05$  αναφορικά με το αν πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Όμοια και στις δύο περιπτώσεις οι άντρες υποστηρίζουν ότι αυτά συμβαίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Όσον αφορά τα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία (Ηλικία, Επίπεδο Σπουδών, Έτη Προϋπηρεσίας, Θέση στην Ιεραρχία, Βαθμός και Ειδικότητα) επιλέχθηκε η ανάλυση

διακύμανσης ANOVA και συγκεκριμένα η OneWay-ANOVA για εντοπισμό διαφορών στους μέσους. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τη σύγκριση δειγματικών μέσων με σκοπό να διαπιστωθεί αν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνουμε ότι οι μέσοι των αντίστοιχων πληθυσμιακών κατανομών διαφέρουν. Εφόσον η κατανομή δεν είναι κανονική, θα χρησιμοποιηθεί ένας μη παραμετρικός έλεγχος, αντίστοιχος της One-Way ANOVA. Πρόκειται για μία μονοπαραγοντική ανάλυση διασποράς με βάση το κριτήριο Kruskal-Wallis. Για τον εντοπισμό συσχετίσεων που είναι στατιστικά σημαντικές, θα εξετάσουμε την τελευταία στήλη του πίνακα, που εμφανίζει τις πιθανότητες (Significances) του κάθε ενός παράγοντα. Αναζητούνται οι πιθανότητες που είναι μικρότερες ή ίσες από το 0,05.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η «Ηλικία» των Αξιωματικών, τα «Έτη Προϋπηρεσίας» και ο «Βαθμός», είναι μεταβλητές που κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, όταν αυξάνεται η τιμή της μιας μεταβλητής, αυξάνεται και της άλλης. Συνεπώς, θα αναλύσουμε τη συσχέτιση μόνο της «Ηλικίας» με τις παραπάνω ποσοτικές μεταβλητές.

| Test Statistics <sup>a,b</sup> |                                                                        |                                                                              |                                                                                  |                                                         |                                                   |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                 |                                       |                                                                    |                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Συντελεστής βελτίωσης της απόδοσης των Αξιωματικών υπάρχον στο σύστημα | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπτώσεις ή αντιπάθειες; | Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση | Πραγματικά εκπαιδευθέντες διενεργούν αξιολογήσεις | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασιών για το κάθε στέλεχος | Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση | Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Πραγματικά συζητήθηκαν με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης | Θεωρείται επαρκή κριτήρια αξιολόγησης | Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας |
| Kruskal-Wallis H               | 3,941                                                                  | ,468                                                                         | 1,042                                                                            | ,907                                                    | 1,174                                             | 1,088                                                                | 1,696                                                 | ,338                                                       | 3,480                                                                           | 4,243                                 | 2,844                                                              | ,325                                                                                               |
| df                             | 3                                                                      | 3                                                                            | 3                                                                                | 3                                                       | 3                                                 | 3                                                                    | 3                                                     | 3                                                          | 3                                                                               | 3                                     | 3                                                                  | 3                                                                                                  |
| Asymp. Sig.                    | ,268                                                                   | ,926                                                                         | ,791                                                                             | ,824                                                    | ,759                                              | ,780                                                                 | ,638                                                  | ,953                                                       | ,323                                                                            | ,236                                  | ,416                                                               | ,955                                                                                               |
| a. Kruskal-Wallis Test         |                                                                        |                                                                              |                                                                                  |                                                         |                                                   |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                 |                                       |                                                                    |                                                                                                    |
| b. Grouping Variable: Ηλικία   |                                                                        |                                                                              |                                                                                  |                                                         |                                                   |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                 |                                       |                                                                    |                                                                                                    |

**Πίνακας 4:** Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Ηλικία».

Παρατηρείται ότι η «Ηλικία», δεν συσχετίζεται με κάποια από τις ανωτέρω ποσοτικές μεταβλητές, επομένως, η στάση των στελεχών απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται δεν επηρεάζεται από παράγοντες όπως η «Ηλικία», τα «Έτη Προϋπηρεσίας» και ο «Βαθμός» των Αξιωματικών.

Στη συνέχεια, θα μελετηθεί το «Επίπεδο Σπουδών» των συμμετεχόντων. Η τιμή Significance είναι μικρότερη από 0,05 στην ερώτηση σχετικά με το «Αν το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά». Διαπιστώθηκε μια πιο θετική

στάση ατόμων με υψηλότερο επίπεδο σπουδών απέναντι στην ανωτέρω ποσοτική μεταβλητή.

| Test Statistics <sup>a,b</sup>        |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιοματικών υπάρχον σύστημα | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπίπτει ή αντιπάθει; | Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση | Πραγματικοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησης | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος | Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση | Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Πραγματικοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης | Θεωρείται επαρκής κριτήριο αξιολόγησης | Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας |
| Kruskal-Wallis H                      | ,642                                                               | 3,628                                                                        | ,473                                                                          | 2,204                                                   | ,338                                                          | 1,265                                                                | ,439                                                  | 1,807                                                      | 2,754                                                                                | 2,131                                  | 6,729                                                              | 4,442                                                                                              |
| df                                    | 2                                                                  | 2                                                                            | 2                                                                             | 2                                                       | 2                                                             | 2                                                                    | 2                                                     | 2                                                          | 2                                                                                    | 2                                      | 2                                                                  | 2                                                                                                  |
| Asymp. Sig.                           | ,725                                                               | ,163                                                                         | ,789                                                                          | ,332                                                    | ,845                                                          | ,531                                                                 | ,803                                                  | ,405                                                       | ,252                                                                                 | ,345                                   | ,035                                                               | ,109                                                                                               |
| a. Kruskal Wallis Test                |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |
| b. Grouping Variable: Επίπεδο Σπουδών |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |

**Πίνακας 5:** Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Επίπεδο Σπουδών».

Όσον αφορά τη μεταβλητή «Θέση στην Ιεραρχία», παρατηρήθηκε κάποια συσχέτιση με τις μεταβλητές «Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιοματικών το υπάρχον σύστημα» και «Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας». Ειδικότερα, στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης, όπως Διευθυντές, επιδεικνύουν μια πιο θετική και αισιόδοξη στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης.

| Test Statistics <sup>a,b</sup>           |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιοματικών υπάρχον σύστημα | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπίπτει ή αντιπάθει; | Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση | Πραγματικοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησης | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος | Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση | Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Πραγματικοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης | Θεωρείται επαρκής κριτήριο αξιολόγησης | Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας |
| Kruskal-Wallis H                         | ,775                                                               | ,534                                                                         | ,918                                                                          | 1,339                                                   | 1,133                                                         | ,445                                                                 | 1,047                                                 | 1,627                                                      | 1,996                                                                                | ,627                                   | 1,124                                                              | ,345                                                                                               |
| df                                       | 2                                                                  | 2                                                                            | 2                                                                             | 2                                                       | 2                                                             | 2                                                                    | 2                                                     | 2                                                          | 2                                                                                    | 2                                      | 2                                                                  | 2                                                                                                  |
| Asymp. Sig.                              | ,023                                                               | ,766                                                                         | ,632                                                                          | ,512                                                    | ,567                                                          | ,800                                                                 | ,592                                                  | ,443                                                       | ,369                                                                                 | ,731                                   | ,570                                                               | ,042                                                                                               |
| a. Kruskal Wallis Test                   |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |
| b. Grouping Variable: Θέση στην Ιεραρχία |                                                                    |                                                                              |                                                                               |                                                         |                                                               |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                      |                                        |                                                                    |                                                                                                    |

**Πίνακας 6:** Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Θέση στην Ιεραρχία».

Τέλος, στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης εξετάστηκε η σχέση της «Ειδικότητας» με τις ανωτέρω ποσοτικές μεταβλητές. Παρατηρήθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις, οι τιμές Significance είναι μικρότερες από 0,05. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα», οι Ιπτάμενοι έχουν πιο θετική άποψη. Επιπλέον, στην ποσοτική μεταβλητή «Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση», οι Μετεωρολόγοι θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει σε μεγαλύτερο βαθμό. Αναφορικά με τις ερωτήσεις «Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος», «Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής» και «Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση», οι Ιπτάμενοι τείνουν να επιδεικνύουν μια πιο θετική στάση. Σε ότι αφορά την πρόταση «Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης», Ιπτάμενοι και Ιατροί υποστηρίζουν ότι αυτό πραγματοποιείται σε μεγαλύτερο ποσοστό. Τέλος, οι Διοικητικοί Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας, διατηρούν μια πιο αισιόδοξη και θετική στάση σχετικά με το κατά πόσο «Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας».

| <b>Ranks</b>                                                                     |                    |          |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------------|
|                                                                                  | <b>Ειδικότητα</b>  | <b>N</b> | <b>Mean Rank</b> |
| Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα            | Ιπτάμενος          | 45       | <b>101,86</b>    |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 88,58            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 75,42            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 59,53            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 57,60            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 58,38            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 75,33            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση     | Ιπτάμενος          | 45       | 98,64            |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 75,30            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 75,15            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 71,86            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 92,15            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 76,67            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 68,83            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες; | Ιπτάμενος          | 45       | 81,27            |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 85,98            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 81,31            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 65,53            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 67,95            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 92,33            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 98,29            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση                          | Ιπτάμενος          | 45       | 94,53            |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 73,29            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 61,08            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 86,11            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | <b>102,60</b>    |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 73,33            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 92,67            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας                   | Ιπτάμενος          | 45       | 97,53            |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 78,80            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 73,15            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 73,31            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 70,10            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 96,54            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 61,08            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος             | Ιπτάμενος          | 45       | <b>106,00</b>    |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 74,19            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 61,69            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 80,39            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 82,30            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 59,21            |
|                                                                                  | Οικονομικός        | 12       | 84,92            |
|                                                                                  | Total              | 163      |                  |
| Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση                            | Ιπτάμενος          | 45       | <b>107,60</b>    |
|                                                                                  | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42       | 71,37            |
|                                                                                  | Μηχανικός          | 24       | 80,50            |
|                                                                                  | Διοικητικός        | 18       | 84,42            |
|                                                                                  | Μετεωρολόγος       | 10       | 56,35            |
|                                                                                  | Ιατρός             | 12       | 72,92            |



|                                                                                                    |                    |     |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|--------|
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 53,04  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |
| Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση                                         | Υπτάμενος          | 45  | 93,66  |
|                                                                                                    | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42  | 82,31  |
|                                                                                                    | Μηχανικός          | 24  | 76,29  |
|                                                                                                    | Διοικητικός        | 18  | 69,22  |
|                                                                                                    | Μετεωρολόγος       | 10  | 88,25  |
|                                                                                                    | Ιατρός             | 12  | 59,42  |
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 85,17  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |
| Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης                 | Υπτάμενος          | 45  | 103,04 |
|                                                                                                    | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42  | 89,26  |
|                                                                                                    | Μηχανικός          | 24  | 57,17  |
|                                                                                                    | Διοικητικός        | 18  | 81,39  |
|                                                                                                    | Μετεωρολόγος       | 10  | 73,25  |
|                                                                                                    | Ιατρός             | 12  | 41,17  |
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 76,38  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |
| Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης                                                            | Υπτάμενος          | 45  | 96,84  |
|                                                                                                    | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42  | 76,89  |
|                                                                                                    | Μηχανικός          | 24  | 74,06  |
|                                                                                                    | Διοικητικός        | 18  | 88,67  |
|                                                                                                    | Μετεωρολόγος       | 10  | 65,85  |
|                                                                                                    | Ιατρός             | 12  | 96,13  |
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 49,42  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |
| Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά                                 | Υπτάμενος          | 45  | 91,03  |
|                                                                                                    | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42  | 77,07  |
|                                                                                                    | Μηχανικός          | 24  | 72,19  |
|                                                                                                    | Διοικητικός        | 18  | 102,33 |
|                                                                                                    | Μετεωρολόγος       | 10  | 87,20  |
|                                                                                                    | Ιατρός             | 12  | 65,96  |
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 66,21  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |
| Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας | Υπτάμενος          | 45  | 93,79  |
|                                                                                                    | Ελεγκτής Αεράμυνας | 42  | 71,26  |
|                                                                                                    | Μηχανικός          | 24  | 71,69  |
|                                                                                                    | Διοικητικός        | 18  | 102,17 |
|                                                                                                    | Μετεωρολόγος       | 10  | 92,10  |
|                                                                                                    | Ιατρός             | 12  | 74,21  |
|                                                                                                    | Οικονομικός        | 12  | 65,13  |
|                                                                                                    | Total              | 163 |        |

| Test Statistics <sup>a,b</sup>   |                                                                       |                                                                              |                                                                                        |                                                         |                                                                |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                    |                                         |                                                                    |                                                                                                    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών το υπάρχον σύστημα | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικά από τη προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες; | Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση | Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος | Προβλέπονται συνέπειες σε μη ικανοποιητική αξιολόγηση | Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης | Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης | Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας |
| Kruskal-Wallis H                 | 20,465                                                                | 10,079                                                                       | 5,872                                                                                  | 13,678                                                  | 11,597                                                         | 21,788                                                               | 25,062                                                | 10,361                                                     | 27,783                                                                             | 14,986                                  | 10,351                                                             | 13,149                                                                                             |
| df                               | 6                                                                     | 6                                                                            | 6                                                                                      | 6                                                       | 6                                                              | 6                                                                    | 6                                                     | 6                                                          | 6                                                                                  | 6                                       | 6                                                                  | 6                                                                                                  |
| Asymp. Sig.                      | ,002                                                                  | ,121                                                                         | ,438                                                                                   | ,033                                                    | ,072                                                           | ,001                                                                 | ,000                                                  | ,110                                                       | ,000                                                                               | ,020                                    | ,111                                                               | ,041                                                                                               |
| a. Kruskal Wallis Test           |                                                                       |                                                                              |                                                                                        |                                                         |                                                                |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                    |                                         |                                                                    |                                                                                                    |
| b. Grouping Variable: Ειδικότητα |                                                                       |                                                                              |                                                                                        |                                                         |                                                                |                                                                      |                                                       |                                                            |                                                                                    |                                         |                                                                    |                                                                                                    |

Πίνακας 7: Κριτήριο Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή «Ειδικότητα».

#### 4.6 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ποσοτικών μεταβλητών στηρίζεται στην εξέταση ενός από τους ακόλουθους συντελεστές συσχέτισης, του Pearson,

Spearman και Kendall (Χαλικιάς Ι., 2017). Στην παρούσα εργασία όπως έχει αναφερθεί, οι μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, γεγονός για το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Spearman που ανήκει στις μη παραμετρικές μεθόδους. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι η συσχέτιση παρουσιάζει τη σχέση και εξάρτηση μεταξύ διαφόρων μεταβλητών χωρίς, ωστόσο, να σημαίνει αιτιότητα (Χαλικιάς Ι., 2017). Ο συντελεστής Spearman παίρνει τιμές στο διάστημα από  $-1$  έως  $1$ , με τις θετικές τιμές να εκφράζουν μια θετική συσχέτιση, δηλαδή όσο μεγαλώνει μία μεταβλητή, τόσο μεγαλώνει και η άλλη. Γενικά, ένας συντελεστής για να εκφράζει υψηλή συσχέτιση πρέπει να είναι μεγαλύτερος του  $0,5$ .

Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS, έγινε έλεγχος συσχέτισης των παρακάτω ποσοτικών μεταβλητών:

- Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης;
- Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;
- Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας;
- Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα εργασίας για το κάθε στέλεχος (ατομικοί στόχοι);
- Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει τις προαγωγές με την απόδοση ενός στελέχους;
- Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;
- Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείστε;
- Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων σας;
- Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας;



| Correlations   |                                                                                  |                         |                                                   |                                                                                  |                                                        |                                                                      |                                                 |                                                           |                                          |                                                                            |                                                                                                    |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                  |                         | Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες; | Πραγματικά εκπαιδευθούν οι διενεργούν την αξιολόγησης; | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος | Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στέλεχους | Προβλέπεται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση | Θεωρείται επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης | Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων δεξιοτήτων | Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας |
| Spearman's rho | Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης                                | Correlation Coefficient | 1,000                                             | -,273**                                                                          | ,355**                                                 | ,416**                                                               | ,311**                                          | ,388**                                                    | ,646**                                   | ,646**                                                                     | ,584**                                                                                             |
|                |                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | .                                                 | ,000                                                                             | ,000                                                   | ,000                                                                 | ,000                                            | ,000                                                      | ,000                                     | ,000                                                                       | ,000                                                                                               |
|                |                                                                                  | N                       | 163                                               | 163                                                                              | 163                                                    | 163                                                                  | 163                                             | 163                                                       | 163                                      | 163                                                                        | 163                                                                                                |
|                | Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες; | Correlation Coefficient | -,273**                                           | 1,000                                                                            | -,265**                                                | -,139                                                                | -,120                                           | -,078                                                     | -,242**                                  | -,177*                                                                     | -,244**                                                                                            |
|                |                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                              | .                                                                                | ,001                                                   | ,077                                                                 | ,128                                            | ,323                                                      | ,002                                     | ,024                                                                       | ,002                                                                                               |
|                |                                                                                  | N                       | 163                                               | 163                                                                              | 163                                                    | 163                                                                  | 163                                             | 163                                                       | 163                                      | 163                                                                        | 163                                                                                                |
|                | Πραγματικά εκπαιδευθούν οι διενεργούν την αξιολόγησης;                           | Correlation Coefficient | ,355**                                            | -,265**                                                                          | 1,000                                                  | ,307**                                                               | -,003                                           | ,099                                                      | ,500**                                   | ,481**                                                                     | ,387**                                                                                             |
|                |                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                              | ,001                                                                             | .                                                      | ,000                                                                 | ,972                                            | ,208                                                      | ,000                                     | ,000                                                                       | ,000                                                                                               |
|                |                                                                                  | N                       | 163                                               | 163                                                                              | 163                                                    | 163                                                                  | 163                                             | 163                                                       | 163                                      | 163                                                                        | 163                                                                                                |
|                | Καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος             | Correlation Coefficient | ,416**                                            | -,139                                                                            | ,307**                                                 | 1,000                                                                | ,123                                            | ,349**                                                    | ,230**                                   | ,412**                                                                     | ,227**                                                                                             |
|                |                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                              | ,077                                                                             | ,000                                                   | .                                                                    | ,117                                            | ,000                                                      | ,003                                     | ,000                                                                       | ,004                                                                                               |
|                |                                                                                  | N                       | 163                                               | 163                                                                              | 163                                                    | 163                                                                  | 163                                             | 163                                                       | 163                                      | 163                                                                        | 163                                                                                                |
|                | Σύνδεση αξιολόγησης με προαγωγές ενός στέλεχους                                  | Correlation Coefficient | ,311**                                            | -,120                                                                            | -,003                                                  | ,123                                                                 | 1,000                                           | ,325**                                                    | ,157*                                    | ,225**                                                                     | ,197*                                                                                              |
|                |                                                                                  | Sig. (2-tailed)         | ,000                                              | ,128                                                                             | ,972                                                   | ,117                                                                 | .                                               | ,000                                                      | ,045                                     | ,004                                                                       | ,012                                                                                               |

|                                                                                                                                                  |                                |        |         |        |        |        |        |        |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ς                                                                                                                                                | N                              | 163    | 163     | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    |
| Προβλέπ<br>ονται<br>επιβραβε<br>ύσεις σε<br>μία<br>ικανοποι<br>ητική<br>αξιολόγη<br>ση                                                           | Correlati<br>on<br>Coefficient | ,388** | -,078   | ,099   | ,349** | ,325** | 1,000  | ,191*  | ,330** | ,268** |
|                                                                                                                                                  | Sig. (2-<br>tailed)            | ,000   | ,323    | ,208   | ,000   | ,000   | .      | ,015   | ,000   | ,001   |
|                                                                                                                                                  | N                              | 163    | 163     | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    |
| Θεωρείται<br>επαρκή<br>τα<br>κριτήρια<br>αξιολόγη<br>σης                                                                                         | Correlati<br>on<br>Coefficient | ,646** | -,242** | ,500** | ,230** | ,157*  | ,191*  | 1,000  | ,569** | ,570** |
|                                                                                                                                                  | Sig. (2-<br>tailed)            | ,000   | ,002    | ,000   | ,003   | ,045   | ,015   | .      | ,000   | ,000   |
|                                                                                                                                                  | N                              | 163    | 163     | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    |
| Το<br>ισχύον<br>σύστημα<br>αξιολόγη<br>σης<br>στοχεύει<br>στην<br>ανάπτυξη<br>ικανοτήτ<br>ων-<br>δεξιότητ<br>ων                                  | Correlati<br>on<br>Coefficient | ,646** | -,177*  | ,481** | ,412** | ,225** | ,330** | ,569** | 1,000  | ,477** |
|                                                                                                                                                  | Sig. (2-<br>tailed)            | ,000   | ,024    | ,000   | ,000   | ,004   | ,000   | ,000   | .      | ,000   |
|                                                                                                                                                  | N                              | 163    | 163     | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    |
| Το<br>σύστημα<br>είναι<br>συγκεκρι<br>μένο και<br>ευθυγραμ<br>μισμένο<br>με τις<br>ειδικές<br>συνθήκες<br>της<br>Πολεμικ<br>ής<br>Αεροπορι<br>ας | Correlati<br>on<br>Coefficient | ,584** | -,244** | ,387** | ,227** | ,197*  | ,268** | ,570** | ,477** | 1,000  |
|                                                                                                                                                  | Sig. (2-<br>tailed)            | ,000   | ,002    | ,000   | ,004   | ,012   | ,001   | ,000   | ,000   | .      |
|                                                                                                                                                  | N                              | 163    | 163     | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    | 163    |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).                                                                                     |                                |        |         |        |        |        |        |        |        |        |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).                                                                                      |                                |        |         |        |        |        |        |        |        |        |

**Πίνακας 8:** Έλεγχος συσχέτισης ποσοτικών μεταβλητών με το συντελεστή Spearman.

Παρατηρήθηκε ότι η ικανοποίηση των στελεχών από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης εμφανίζει υψηλή συσχέτιση με την άποψη για επάρκεια των κριτηρίων αξιολόγησης ( $\rho=0,646^{**}$ ) και με το κατά πόσο το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ( $\rho=0,646^{**}$ ). Παράλληλα, το κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας συνδέεται με την ικανοποίηση των Αξιωματικών ( $\rho=0,584^{**}$ ). Επιπρόσθετα, η επάρκεια των κριτηρίων αξιολόγησης εμφανίζει θετική συσχέτιση με το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογητών ( $\rho=0,5^{**}$ ). Ακόμη, η αντίληψη για ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων από τη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς, επίσης, το κατά πόσο η αξιολόγηση είναι συγκεκριμένη και ευθυγραμμισμένη με τις ειδικές συνθήκες της

Πολεμικής Αεροπορίας παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση με την επάρκεια των κριτηρίων αξιολόγησης ( $p=0,569^{**}$ ) και ( $p=0,570^{**}$ ) αντίστοιχα. Οι ανωτέρω συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

#### 4.7 Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ποιοτικών μεταβλητών

Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να ενισχύσει την στατιστική ανάλυση και να συνδράμει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων είναι η πιθανή σχέση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο  $\chi^2$  (Chi-Square Test), με το οποίο εντοπίζεται εάν μια μεταβλητή nominal επηρεάζει μία άλλη.

Διενεργήθηκε μέσω του SPSS, έλεγχος Crosstabulation και  $\chi^2$  για τις μεταβλητές «Ειδικότητα» και «Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ», ώστε να εντοπιστεί η ύπαρξη ή μη αλληλεξάρτησης τους. Μέσα από τον πίνακα Chi-Square Test, προέκυψε  $p=0,003 < 0,05$ , γεγονός που μας οδηγεί να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Αυτό σημαίνει ότι φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ειδικότητας ενός στελέχους και στην αντίληψή του για το ποιος φέρει την ευθύνη για θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες ειδικότητες των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι την μεγαλύτερη ευθύνη την έχει ο Γενικός Διευθυντής-Μοίραρχος. Ωστόσο, οι Διοικητικοί θεωρούν ότι το Τμήμα Προσωπικού είναι υπεύθυνο για θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτό φαίνεται να συμφωνούν και οι Μετεωρολόγοι των οποίων οι απόψεις είναι ισόποσα μοιρασμένες μεταξύ Γενικού Διευθυντή-Μοιράρχου και Τμήμα Προσωπικού. Τέλος, για τους Ελεγκτές Αεράμυνας παρόλο που η πλειοψηφία τους τάσσεται υπέρ Γενικού Διευθυντή-Μοιράρχου, ένα μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι την ευθύνη την φέρει ο Διοικητής.

| Chi-Square Tests                                                                        |                     |    |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                                                                                         | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square                                                                      | 39,153 <sup>a</sup> | 18 | ,003                              |
| Likelihood Ratio                                                                        | 36,608              | 18 | ,006                              |
| Linear-by-Linear Association                                                            | ,299                | 1  | ,584                              |
| N of Valid Cases                                                                        | 130                 |    |                                   |
| a. 18 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11. |                     |    |                                   |

**Πίνακας 9:** Chi-Square Test για τις μεταβλητές «Ειδικότητα» και «Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ».

| Ειδικότητα * Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ Crosstabulation |                       |                                |                                     |           |                     |        |
|----------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------|---------------------|--------|
|                                                    |                       |                                | Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ               |           |                     |        |
|                                                    |                       |                                | Γενικός<br>Διευθυντής-<br>Μοίραρχος | Διοικητής | Τμήμα<br>Προσωπικού | Άλλο   |
| Ειδικότητα                                         | Πιπτάμενος            | Count                          | 26                                  | 6         | 2                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 20,7                                | 7,3       | 5,5                 | ,5     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 76,5%                               | 17,6%     | 5,9%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 32,9%                               | 21,4%     | 9,5%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 20,0%                               | 4,6%      | 1,5%                | 0,0%   |
|                                                    | Ελεγκτής<br>Αεράμυνας | Count                          | 19                                  | 11        | 3                   | 2      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 21,3                                | 7,5       | 5,7                 | ,5     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 54,3%                               | 31,4%     | 8,6%                | 5,7%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 24,1%                               | 39,3%     | 14,3%               | 100,0% |
|                                                    |                       | % of Total                     | 14,6%                               | 8,5%      | 2,3%                | 1,5%   |
|                                                    | Μηχανικός             | Count                          | 11                                  | 4         | 5                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 12,2                                | 4,3       | 3,2                 | ,3     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 55,0%                               | 20,0%     | 25,0%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 13,9%                               | 14,3%     | 23,8%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 8,5%                                | 3,1%      | 3,8%                | 0,0%   |
|                                                    | Διοικητικός           | Count                          | 5                                   | 1         | 8                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 8,5                                 | 3,0       | 2,3                 | ,2     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 35,7%                               | 7,1%      | 57,1%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 6,3%                                | 3,6%      | 38,1%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 3,8%                                | 0,8%      | 6,2%                | 0,0%   |
|                                                    | Μετεωρολόγος          | Count                          | 3                                   | 1         | 3                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 4,3                                 | 1,5       | 1,1                 | ,1     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 42,9%                               | 14,3%     | 42,9%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 3,8%                                | 3,6%      | 14,3%               | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 2,3%                                | 0,8%      | 2,3%                | 0,0%   |
|                                                    | Ιατρός                | Count                          | 9                                   | 2         | 0                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 6,7                                 | 2,4       | 1,8                 | ,2     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 81,8%                               | 18,2%     | 0,0%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 11,4%                               | 7,1%      | 0,0%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 6,9%                                | 1,5%      | 0,0%                | 0,0%   |
|                                                    | Οικονομικός           | Count                          | 6                                   | 3         | 0                   | 0      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 5,5                                 | 1,9       | 1,5                 | ,1     |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 66,7%                               | 33,3%     | 0,0%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 7,6%                                | 10,7%     | 0,0%                | 0,0%   |
|                                                    |                       | % of Total                     | 4,6%                                | 2,3%      | 0,0%                | 0,0%   |
| Total                                              |                       | Count                          | 79                                  | 28        | 21                  | 2      |
|                                                    |                       | Expected Count                 | 79,0                                | 28,0      | 21,0                | 2,0    |
|                                                    |                       | % within Ειδικότητα            | 60,8%                               | 21,5%     | 16,2%               | 1,5%   |
|                                                    |                       | % within Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ | 100,0%                              | 100,0%    | 100,0%              | 100,0% |
|                                                    |                       | % of Total                     | 60,8%                               | 21,5%     | 16,2%               | 1,5%   |

**Πίνακας 10:** Crosstabulation για τις μεταβλητές «Ειδικότητα» και «Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ».

## Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα και προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Είναι γνωστό ότι ένα ορθά δομημένο σύστημα αξιολόγησης αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης των στελεχών και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Τα αποτελέσματα, ωστόσο, της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι μέτρια ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας σε ποσοστό 44,2%, γεγονός που φανερώνει τη δυσλειτουργία του συστήματος.

Σε αυτό το σημείο, βέβαια, να τονιστεί ότι έχουν γίνει σημαντικά βήματα προόδου προς την σωστή κατεύθυνση, ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης. Αυτό προκύπτει κι από τα αποτελέσματα της έρευνας, όπου το 49,1% θεωρεί ότι η Διοίκηση στηρίζει σε μεγάλο βαθμό, «Απόλυτα» ή «Πολύ», τη διαδικασία της αξιολόγησης. Παράλληλα, οι ίδιοι Αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας αντιλαμβάνονται τη σημασία αξιολόγησης για την ατομική τους εξέλιξη και κατ' επέκταση την αποτελεσματική λειτουργία της Υπηρεσίας. Αυτό αποτυπώνεται στις απαντήσεις τους, καθώς το 26,4% θεωρεί ότι η αξιολόγηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό και το 36,8% πιστεύει σε απόλυτο βαθμό ότι αυτό ισχύει.

Τα ανωτέρω στοιχεία που αναφέρθηκαν είναι αρκετά ενθαρρυντικά, παρόλα αυτά, η έρευνα κατέδειξε ορισμένες αδυναμίες, οι οποίες καθιστούν την λειτουργία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης προβληματική. Αρχικά, σύμφωνα με την ερώτηση ανοιχτού τύπου που τέθηκε, η πλειονότητα των Αξιωματικών θεωρεί τη διαδικασία αξιολόγησης καθαρά τυπική και παρωχημένη, χωρίς καμία ουσιαστική συνεισφορά στη λειτουργία του οργανισμού. Επικρατεί ένα αίσθημα απαξίωσης προς το μηχανισμό της αξιολόγησης, γεγονός που φανερώνει και η μη κατανόηση του σκοπού και νοήματός της. Χαρακτηριστικά, ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 89% απάντησε «Καθόλου», «Λίγο» ή «Μέτρια» στην αντίστοιχη ερώτηση που τέθηκε.

Επιπρόσθετα, ως γνωστόν η αξιολόγηση προϋποθέτει τη συμμετοχή του αξιολογητή, ο οποίος αποτελεί βασικό συντελεστή για την πραγματοποίηση της διαδικασίας. Ωστόσο, το 38% θεωρεί ότι η εκπαίδευση που τελείται είναι «Μέτρια», ενώ η πλειονότητα των απαντήσεων εμφανίζεται μεταξύ «Λίγο» και «Μέτρια» (μέση τιμή 2,78). Λαμβάνοντας υπόψη το δεδομένο αυτό, αναπόφευκτα η αξιολόγηση υπόκειται σε σφάλματα γενίκευσης της κρίσης, επιείκειας και προσωπικών προκαταλήψεων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνουν οι απαντήσεις των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, σε αντίστοιχη ερώτηση, οι οποίοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό

(39,9%) από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες. Τα αποτελέσματα αυτά, εγείρουν έναν προβληματισμό για την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Ένα επιπλέον προβληματικό σημείο του παρόντος συστήματος αξιολόγησης είναι η επάρκεια των κριτηρίων. Παρόλο που, χρησιμοποιείται μεγάλος αριθμός αξιολογούμενων χαρακτηριστικών, το 73,6% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι τα κριτήρια είναι «Καθόλου», «Λίγο» ή «Μέτρια» επαρκή, με αποτέλεσμα να υπάρχει αποπροσανατολισμός του αξιολογητή, ο οποίος πιθανόν να οδηγείται σε λάθος εκτιμήσεις.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε μια παθογένεια σχετικά με τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης. Στην ερώτηση για το εάν συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών, το 51,5% απάντησε «Καθόλου» ή «Λίγο». Αυτό, φυσικά, έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους της αξιολόγησης, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση των ικανοτήτων- δεξιοτήτων των στελεχών, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Μία επιπλέον χαρακτηριστική αδυναμία του συστήματος αξιολόγησης της Πολεμικής Αεροπορίας είναι ότι δεν αναλύονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες του αξιολογούμενου, παρά μόνο καταγράφεται η θέση στην οποία έχει τοποθετηθεί. Τα κριτήρια με τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση, σύμφωνα με το 40,5% των Αξιωματικών, δε διαφοροποιούνται καθόλου, παρά το γεγονός ότι τα στελέχη επιτελούν διαφορετικές εργασίες και έχουν διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο.

Ακόμη ένα πρόβλημα του ισχύοντος συστήματος που κατέστη εμφανές με την παρούσα έρευνα είναι ότι δεν υφίσταται καθορισμός προσδοκώμενων αποτελεσμάτων εργασίας για το κάθε στέλεχος, όπως δήλωσε το 62,6%. Αυτό, αναντίρρητα, παρεμποδίζει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με βάση την επίτευξη των επιμέρους στόχων (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2015).

Στη συνέχεια, το προκαθορισμένο και αυστηρό πλαίσιο με το οποίο λειτουργεί η Πολεμική Αεροπορία σε ότι αφορά αμοιβές και παροχές στα στελέχη, ενδεχομένως επηρεάζει την στάση των τελευταίων για την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση σχετικά με τη σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές και παροχές, η συντριπτική πλειοψηφία (89,6%) δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δε χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αμοιβών-παροχών των στελεχών. Παράλληλα, σε αντίστοιχα επίπεδα κυμάνθηκε και η άποψη των Αξιωματικών για τη σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή. Το 78,5% των στελεχών θεωρεί ότι η αξιολόγηση δε συνδέεται στην πράξη με τις προαγωγές. Στο σημείο αυτό, να τονιστεί η επιθυμία των στελεχών που εκφράστηκε στην ερώτηση ανοιχτού τύπου, ώστε η απόδοση της αξιολόγησής να συνδέεται

περισσότερο με το σύστημα αμοιβών και οι υψηλές αποδόσεις να έχουν άμεσο μισθολογικό αντίκτυπο.

Ένα επιπλέον στοιχείο που καταδεικνύει την δυσλειτουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι η απουσία συνεπειών σε περίπτωση μη ικανοποιητικής αξιολόγησης. Το 39,9% θεωρεί ότι δεν υπάρχουν καθόλου συνέπειες ή υπάρχουν σε μικρό βαθμό. Αυτό φυσικά δικαιολογεί και την έλλειψη φόβου, άγχους ή ανασφάλειας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης, όπου σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, διαπιστώθηκε ότι το 39,3% δεν νιώθει «Καθόλου» άγχος ή φόβο, ενώ το 30,7% απάντησε ότι νιώθει «Λίγο». Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση δεν παρουσιάζει καμία σύνδεση με επιβραβεύσεις στελεχών που επιτυγχάνουν υψηλή βαθμολογία. Ένα υψηλό ποσοστό (87,1%) δήλωσε ότι δε προβλέπονται «Καθόλου» επιβραβεύσεις ή ότι προβλέπονται «Λίγο», σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτή η έλλειψη κινήτρων, ώστε τα στελέχη να βελτιωθούν και να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό.

Ταυτόχρονα, μέσα από την παρούσα έρευνα, παρατηρήθηκαν ορισμένα προβλήματα στη διαδικασία αναπληροφόρησης. Είναι γνωστό ότι η διαδικασία της ανατροφοδότησης είναι πολύ σημαντική, καθώς παρέχει πληροφορίες στον αξιολογούμενο για την απόδοση του, τα προτερήματα αλλά και τις αδυναμίες που παρουσιάζει και χρήζουν άμεσης βελτίωσης. Παρόλα αυτά, το 55,8% υποστηρίζει ότι συζήτηση μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής, είτε δεν γίνεται καθόλου, είτε συμβαίνει σε μικρό βαθμό.

Την απογοήτευση και την αρνητική στάση των στελεχών απέναντι στον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής τους, φανερώνει και το σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 60,1%, το οποίο σε αντίστοιχη ερώτηση δήλωσε ότι δεν είναι «Καθόλου» ή είναι «Λίγο» ευχαριστημένο από το σύστημα που εφαρμόζεται. Επιπλέον, μέσα από μία πιο λεπτομερή ανάλυση των απαντήσεων των συγκεκριμένων Αξιωματικών, διαπιστώθηκε ότι η χαμηλή ικανοποίησή τους συσχετίζεται με την άποψη για επάρκεια των κριτηρίων αξιολόγησης ( $\rho=0,646^{**}$ ) και με το κατά πόσο το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ( $\rho=0,646^{**}$ ). Επιπρόσθετα, το κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας συνδέεται με την ικανοποίηση των Αξιωματικών ( $\rho=0,584^{**}$ ).

Πέρα όμως από τα ανωτέρω αποτελέσματα, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ώστε να αποσαφηνιστεί το κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την στάση των συμμετεχόντων έναντι της αξιολόγησης. Παράμετροι όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας και ο βαθμός φαίνεται να μην επηρεάζουν σημαντικά την διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, άτομα με υψηλότερο επίπεδο σπουδών φαίνεται να κατανοούν σε

μεγαλύτερο βαθμό το νόημα και το σκοπό της αξιολόγησης, ενώ στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης, όπως Διευθυντές, επιδεικνύουν μια πιο θετική και αισιόδοξη στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης. Τέλος, μεταξύ των ειδικοτήτων των Αξιωματικών υπήρξαν μερικές διαφορές σχετικά με το ποσοστό των ατόμων που τάσσεται υπέρ ή κατά, ωστόσο, κατά γενική ομολογία οι απόψεις και η αρνητική στάση κυριαρχεί σε όλα τα στελέχη.

## **5.2 Προτάσεις και δυνατότητες βελτίωσης**

Με την παρούσα Διπλωματική Διατριβή κατέστη δυνατή η συλλογή απόψεων των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας, αναφορικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Είναι εμφανές ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων, έχει αντιληφθεί την ανάγκη ύπαρξης της συγκεκριμένης διαδικασίας. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι καθίσταται αναγκαίο να γίνει ένας επαναπροσδιορισμός του συστήματος αξιολόγησης, κάτι το οποίο απαιτεί την ανάπτυξη και οργάνωση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε κάθε Μονάδα. Η σημασία και ο ρόλος της πρέπει να αναδειχθούν σε κάθε Υπηρεσία, ώστε να αντιμετωπιστούν προβλήματα και θέματα προσωπικού.

Αρχικά, στον τομέα της αξιολόγησης, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική αναβάθμιση είναι αναγκαία η ανάλυση της θέσης εργασίας του κάθε Αξιωματικού, ώστε να μπορεί ο αξιολογητής να κρίνει εμπεριστατωμένα την απόδοση του. Μια περιεκτική και κατάλληλα δομημένη περιγραφή της θέσης εργασίας θα βοηθήσει στη δημιουργία κριτηρίων βαθμολόγησης, τα οποία αποτελούν στοιχείο για την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση. Βέβαια, είναι αναγκαίο τα κριτήρια αυτά να καταγράφονται με σαφήνεια, ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες από τους αξιολογητές και τα αποτελέσματα που προκύπτουν να είναι πιο ασφαλή.

Παράλληλα, βασικός φορέας της αξιολόγησης παραμένει ο αξιολογητής. Ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα σημαντικός και απαιτεί ακεραιότητα χαρακτήρα και συνεχή εκπαίδευση. Τα άτομα που καλούνται να αξιολογήσουν, είναι αναγκαίο να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, στα οποία θα ενημερώνονται και θα αποκτούν τα κατάλληλα εφόδια, ώστε να είναι σε θέση να διεξάγουν μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση.

Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα τα οποία είναι ικανό να πετύχει κάθε στέλεχος. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μετατραπεί σε ένα σύστημα αξιολόγησης βάσει επίτευξης στόχων. Είναι χρήσιμο, πλέον, να ελέγχεται όχι μόνο η αποδοτικότητα



των Αξιοματικών, αλλά και η ικανότητά τους να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Για να επιτευχθεί αυτό, ωστόσο, πρέπει να έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι από τη Διοίκηση και να είναι ξεκάθαρες οι προσδοκίες της Υπηρεσίας για κάθε Αξιοματικό.

Επιπρόσθετα, μέσα από την παρούσα διατριβή εκφράστηκε η κοινή επιθυμία των Αξιοματικών για άμεση διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με παροχές και μισθολογικές αμοιβές. Συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να δίνονται κίνητρα στο προσωπικό για αύξηση της απόδοσής του, ώστε να υπάρχει επιβράβευση των στελεχών που προσπαθούν και βελτιώνονται συνεχώς, έναντι αυτών που έχουν εφησυχαστεί στην ασφάλεια της μονιμότητας. Ακόμη, οι υψηλές αποδόσεις πρέπει να συνδέονται με τις μισθολογικές απολαβές του προσωπικού. Είναι κοινώς, αποδεκτό, ότι τα οικονομικά bonus που υφίστανται σε πολλές επιχειρήσεις αποτελούν ισχυρά κίνητρα για προσπάθεια και υψηλή αποδοτικότητα. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που κάποιο στέλεχος εμφανίζει επανειλημμένα χαμηλές αποδόσεις και δεν συμμορφώνεται με τις παρατηρήσεις προϊσταμένων του, είναι αναγκαία η επιβολή κυρώσεων.

Στο σημείο αυτό, να σημειωθεί ότι αρκετοί Αξιοματικοί δήλωσαν υπέρ της ανώνυμης αξιολόγησης των προϊσταμένων από υφιστάμενα στελέχη. Αν και η παραπάνω πρόταση είναι αρκετά οξύμωρη λόγω των αυστηρών ιεραρχικών πλαισίων των Ενόπλων Δυνάμεων, είναι βέβαιο ότι θα συνδράμει στη βελτίωση και εξέλιξη των ανωτέρων. Μέσα από την αξιολόγηση και τη λήψη σχολίων από τους υφισταμένους, οι προϊστάμενοι καλούνται να μπουρνε στη θέση του αξιολογούμενου, γεγονός που θα τους βοηθήσει να διορθώσουν τυχόν αδυναμίες τους και να επιδείξουν μεγαλύτερο επαγγελματισμό και συνέπεια απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης.

Σχετικά με τη διαδικασία ανατροφοδότησης είναι χρήσιμο να μην περιορίζεται σε μια ενυπόγραφη ενημέρωση του αξιολογούμενου, αλλά να υπάρχει μια ουσιαστική πληροφόρηση για αδυναμίες, σφάλματα που ενδεχομένως έγιναν, αλλά και σημεία που χρήζουν επιβράβευσης. Είναι απαραίτητο η ανατροφοδότηση να περιλαμβάνει μια διαζώσης απενημέρωση, στην οποία ο αξιολογητής θα μπορεί να επικοινωνήσει με τον αξιολογούμενο και να του αναφέρει εάν έχει κάνει βήματα προόδου σε σχέση με την τελευταία του αξιολόγηση. Άλλωστε, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει βελτιωτικό χαρακτήρα και να μην αποσκοπεί στην τιμωρία. Ακόμη, σε περίπτωση που εντοπιστούν κάποια ειδικά προσόντα που θα ωφελήσουν την Πολεμική Αεροπορία και το έργο της, είναι χρήσιμο να υπάρχει εισήγηση για ανάθεση νέων καθηκόντων ή προαγωγή σε κάποια θέση.

Φτάνοντας στο τέλος της παρούσας Διπλωματικής Διατριβής, καθίσταται αναγκαία, η επισήμανση ενεργειών που μπορούν να γίνουν μελλοντικά, με σκοπό την αναβάθμιση της συγκεκριμένης έρευνας σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Η χρήση ενδεχομένως, μικτής μεθοδολογίας, δηλαδή ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, θα συνδράμει στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος του ανωτέρω ζητήματος. Μέσα από στοχευμένες προσωπικές συνεντεύξεις θα μπορέσουν να απαντηθούν ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;", γεγονός που δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων, καθώς οι ερωτήσεις κλειστού τύπου δεν είναι επεξηγηματικές. Επιπλέον, μία αύξηση του δείγματος θα οδηγήσει, σαφώς, σε ακόμη πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Σε συνέχεια του ανωτέρω, χρήσιμη θεωρείται μία μελέτη σε στελέχη που υπηρετούν σε άλλα σώματα των Ενόπλων Δυνάμεων, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μία σύγκριση με τα τωρινά αποτελέσματα και να γίνει εξαγωγή πιο ακριβών συμπερασμάτων.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Agui H. (2007), «Performance Management», Pearson Education, New Jersey
- Apak, S. & Gumus, S. & Oner, G (2016) «Performance Appraisal and a Field Study», Procedia-Social and Behavioral Sciences
- Boyle R. (2014), « Revisiting Performance Appraisal: Can the Performance Management and development system be made to work? », Tom O' Connor Working Paper Series Department of Government
- Breidert J. T., Fite J.E (2009), «Self-Assessment: review and implications for training, Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bryman A., (2017), «*Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Cappelli P. & Tavis A. (2016), «The performance management revolution» Harvard Business Review, p.58-67
- Cohen L., Manion L., Morrison K. (2008), «*Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Colquitt Alan (2017), «Next Generation Performance Management: The Triumph of Science Over Myth and Superstition», Information Age Publishing
- Creswell D., Creswell J. (2019), «*Σχεδιασμός Έρευνας: Προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων*», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-334.
- DeCenzo, Robbins, Verhulst (2015), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα, Εκδόσεις Utopia
- Dessler G. (2015), « A framework for Human Resource Management», Εκδόσεις Κριτική
- DeVellis, R. F. (1991). Scale Development: Theory and Applications (Applied Social Research Methods Series, Vol. 26). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Field A., (2016), «*Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM*», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Hatcher, L. (1994) A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling. SAS Institute, Inc., Cary.
- Islami, X. & Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018) «Using management by objectives as a performance tool for employee satisfaction», Future Business Journal

- Jackson S.E., Schuler R.S (2014), «An Inspirational Framework for Strategic Human Resource Management», The Academy of Management Annals, Article
- Mathis R. L., Jackson J.H. (2014), «Human Resource Management», Cengage Learning
- Mondy W. (2014), «Human Resource Management» (13th edition), Prentice Hall, New Jersey
- Moon C. L., Joosung L. (2010), « A Performance Appraisal and Promotion Ranking System based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations», Applied Soft Computing
- Murphy K., Cleveland J., Hanscom M. (2018), «Performance Appraisal & Management», SAGE Publications, USA
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), The Assessment of Reliability. Psychometric Theory, 3, 248-292.
- Rajeswari R. (2017), «Employee performance appraisal- In its changing phase», International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management
- Rao T.V (2016), «Performance Management: toward organizational Excellence», 2nd edition, Thousand Oaks: Sage publications
- Raymond A. Noe (2019), «Human Resource Management: gaining a competitive advantage», New York, McGraw- Hill Education
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Schermerhorn Jr., John R. (2018), «Management», U.S, Willey, 14<sup>th</sup> edition
- Shah S. (2017), « Comparative Literature Review of Performance Management in Public Sector and Performance Appraisal practices in Civil Bureaucracy of Various countries», Frontiers of emerging trends in social sciences
- Terpak M. (2008), «Assessment Center: Strategy and Tactics», PennWell Books
- Wayne M.R. & Martocchio J.J. (2017), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Τζιόλα

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Ιορδάνογλου Δ.(2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική.

- Νόμος Υπ' αριθμ. 2439/1996, «Ιεραρχία και Εξέλιξη των Μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 3850/2010, «Κύρωση του Κώδικα νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 3883/2010, «Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Ιεραρχία των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 4369/2016, «Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
- Νόμος Υπ' αριθμ. 4609/2019, «Ρυθμίσεις Μέριμνας Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας, Στρατιωτικής Δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις»
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ. (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Προεδρικό Διάταγμα 13 (2015), «Κύρωση του Διακλαδικού Κανονισμού Ηθικών Αμοιβών που Απονέμονται με Διαταγή»
- Προεδρικό Διάταγμα 99 (2001), «Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά»
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης Κ. (2014), «Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Χαλικιάς Ι. , (2017), «Στατιστική-Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2018), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Υπουργική Απόφαση Φ.411/253437/Σ.2358/2013 - ΦΕΚ 1631/Β/1-7-2013, «Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Εξειδίκευση των Κριτηρίων και λοιπών θεμάτων που αφορούν στις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις και τις αποσπάσεις των Αξιωματικών, Ανθυπασιπιστών και Υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων»

### **Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία**

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

## Παράρτημα

### Παράρτημα Α: Έκθεση Αξιολόγησης

ΜΟΝΑΔΑ \_\_\_\_\_

1ο ΕΓ/Κ0058/01

#### ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

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



|                                                                                            |                                                                                            |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 88                                                                                         | Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσόμενων                                    |  |
| <b>9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστοποιημένη απιολογία)</b> |                                                                                            |  |
| 91                                                                                         | Επαγγελματική κατάρτιση                                                                    |  |
| 92                                                                                         | Μεθοδικότητα                                                                               |  |
| 93                                                                                         | Αποδοτικότητα                                                                              |  |
| 94                                                                                         | Ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ικανοσύνης για την υπηρεσία                                   |  |
| 95                                                                                         | Ενδιαφέρον για τη συντήρηση του ολικού και την προώθηση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου |  |
| 96                                                                                         | Εκπαιδευτική ικανότητα                                                                     |  |
| 97                                                                                         | Εκτελική ικανότητα                                                                         |  |
| 98                                                                                         | Στρατιωτικό πνεύμα                                                                         |  |
| <b>10. Ειδικά Προσόντα</b>                                                                 |                                                                                            |  |
| 101                                                                                        | Έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;                                            |  |

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 102                                                                                                                                                                                   | Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;                                                                     |  |
| <b>11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΓΠΝ)</b>                                                                                                                      |                                                                                                                       |  |
| 111                                                                                                                                                                                   | Γνώση του θαλασσίου στοιχείου                                                                                         |  |
| 112                                                                                                                                                                                   | Εμπειρία στη ναυτική τέχνη                                                                                            |  |
| 113                                                                                                                                                                                   | Χειρισμός κλίσου                                                                                                      |  |
| 114                                                                                                                                                                                   | Αντοχή στη ναυτία                                                                                                     |  |
| <b>12. Πτητικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ. – Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερόγων και ε/π του ΣΞ και του ΓΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123)</b> |                                                                                                                       |  |
| 121                                                                                                                                                                                   | Πτητική έφεση                                                                                                         |  |
| 122                                                                                                                                                                                   | Πτητική ικανότητα                                                                                                     |  |
| 123                                                                                                                                                                                   | Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις                                                                                       |  |
| 124                                                                                                                                                                                   | Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων                                                                                     |  |
| 125                                                                                                                                                                                   | Πτητική διαθεσιμότητα και χρησιμοποίηση αερολέων υπότα θωβρολέων κάτω και 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π. Δ' (2002) |  |
| <b>13. Ηθικά Προσόντα (Λιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)</b>                                                                                    |                                                                                                                       |  |
| 131                                                                                                                                                                                   | Ελκρίνεα, Εοθότητα, Συνέπεια                                                                                          |  |
| 132                                                                                                                                                                                   | Αξιοπρέπεια                                                                                                           |  |
| 133                                                                                                                                                                                   | Σομνότητα                                                                                                             |  |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                       |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| 134                                                                                                                                                                                       | Ευπαιδεία                                                             |               |
| 135                                                                                                                                                                                       | Λόβησις ευθύνης                                                       |               |
| 136                                                                                                                                                                                       | Ανάλυση ευθυνών                                                       |               |
| 137                                                                                                                                                                                       | Εγκράτεια                                                             |               |
| 138                                                                                                                                                                                       | Αντιληψία                                                             |               |
| 139                                                                                                                                                                                       | Δικαιοσύνη                                                            |               |
| 140                                                                                                                                                                                       | Πειθαρχικότητα                                                        |               |
| 14. Γενική Αξιολόγηση Αξιωματικού                                                                                                                                                         |                                                                       |               |
| 141                                                                                                                                                                                       | Γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό                             |               |
| 142                                                                                                                                                                                       | Επαρμεία να τον έχετε στην εμφάνιση και στον πόλεμο                   | ως Διοικητής: |
|                                                                                                                                                                                           |                                                                       | ως Επιτελής:  |
| 143                                                                                                                                                                                       | Μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάλλοντων του ποια θέση κατέχει: |               |
| 15. Περιγράψτε τυχόν ελαττώματα του αξιολογουμένου τα οποία εκφράζουν δυσμενώς τα λυτικά υψισταστικά προσόντα και κυρίως τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κέρος και το στρατιωτικό πνεύμα |                                                                       |               |
|                                                                                                                                                                                           |                                                                       |               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>16. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που κυλάει η αξιολόγηση). – Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 § 3 του Π. Δ/γματος (άρθρο 3 § 15 του Ν. 2439/96)</p> |                      |
| <p style="text-align: right;">Ημερομηνία _____</p> <p style="text-align: right;">Ο Αξιολογών</p>                                                                                                                                                                                 |                      |
| <p style="text-align: center;"><b>ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙΜΑΚΙΟΥ</b></p>                                                                                                                                                                                                           |                      |
| <p><b>5. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b></p>                                                                                                                                                                                                                      |                      |
| 52                                                                                                                                                                                                                                                                               | Εμφάνιση - Παράσταση |
| <p><b>6. Διανοητικά προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b></p>                                                                                                                                                                                                                    |                      |
| 61                                                                                                                                                                                                                                                                               | Νοημοσύνη και κρίση  |
| <p><b>7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)</b></p>                                                                                                                                                                                                                        |                      |
| 71                                                                                                                                                                                                                                                                               | Θάρρος της γνώμης    |
| 72                                                                                                                                                                                                                                                                               | Προποβολία           |
| <p><b>8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπορευματοποιημένη αιτιολογία)</b></p>                                                                                                                                                                                 |                      |
| 81                                                                                                                                                                                                                                                                               | Κέρος                |

|                                                                                                          |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)                       |                         |
| 91                                                                                                       | Επαγγελματική κατάρτιση |
| 98                                                                                                       | Στρατηγικό πνεύμα       |
| 13. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)              |                         |
| 132                                                                                                      | Αξιοπρέπεια             |
| 136                                                                                                      | Ανάληψη ευθυνών         |
| Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο. – Λοιπά στοιχεία κατά τα άρθρα 7, δεύτερο εδάφιο και 13 Π. Δ/γματος |                         |
| <p style="text-align: right;">Ημερομηνία _____<br/>Ο Γνωματεύων</p>                                      |                         |
| <p style="text-align: center;">Γνώση Αξιολογούμενου<br/>Ημερομηνία _____<br/>Ο Αξιολογούμενος</p>        |                         |

## Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής στο Θεματικό πεδίο «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» του εξ' αποστάσεως Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Νεάπολης της Πάφου. Σκοπός της είναι η διερεύνηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Με τη συμμετοχή σας σε αυτή τη μελέτη, θα συνδράμετε ενεργά στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το ανωτέρω.

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

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

Υπεύθυνος φοιτητής

Καραμήτρος Αθανάσιος

Επιβλέπων Καθηγητής

Παπαδημητρίου Χρήστος

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 1. Φύλο

Ανδρας ☐ Γυναίκα ☐

### 2. Ηλικία

Μέχρι 30 ετών ☐ 31-40 ☐

41-50 ☐ 51 και άνω ☐

### 3. Οικογενειακή Κατάσταση

Αγαμος/η ☐ Έγγαμος/η ☐

Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

Άλλο \_\_\_\_\_

### 4. Επίπεδο Σπουδών

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ☐ Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ☐

Απόφοιτος ΑΕΙ ☐ Απόφοιτος ΤΕΙ ☐

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

Άλλο \_\_\_\_\_

### 5. Έτη προϋπηρεσίας

Από 0 έως 10 έτη ☐ Από 11 έως 20 έτη ☐

Από 21 έως 30 έτη ☐ Από 30 έτη και άνω ☐

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

Διευθυντής ☐ Προϊστάμενος Τμήματος ☐

Υπάλληλος ☐

### 7. Σημειώστε το βαθμό που κατέχετε:

\_\_\_\_\_

### 8. Σημειώστε την ειδικότητα που κατέχετε:

\_\_\_\_\_

## **ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

9. Υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην μονάδα που υπηρετείτε;

Ναι ☐ Όχι ☐

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

Σύνολο ☐

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

Γενικός Διευθυντής-Μοίραρχος ☐ Εξωτερικός σύμβουλος ☐

Διοικητής ☐ Τμήμα Προσωπικού ☐ Άλλο ☐

10. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για την απόδοσή σας;

Ναι ☐ Όχι ☐

11. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγησή σας;

Κάθε εβδομάδα ☐ Κάθε μήνα ☐

Κάθε 6 μήνες ☐ Κάθε έτος ☐

Δε διενεργείται αξιολόγηση ☐ Δε γνωρίζω ☐

12. Από ποιον διενεργείται η αξιολόγησή σας;

Διευθυντή-Μοίραρχο ☐ Άμεσο Προϊστάμενο ☐

Συνεργάτες ☐ Αυτοαξιολόγηση ☐

Εξωτερικούς συμβούλους ☐ Άλλο ☐

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

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

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

15. Πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης των Αξιωματικών;

1 2 3 4 5



16. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης επεξεργάζονται και παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στη Διοίκηση;

1 2 3 4 5

17. Η διαδικασία της αξιολόγησης σας προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια;

1 2 3 4 5

18. Η αξιολόγηση επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες;

1 2 3 4 5

19. Η διαδικασία της αξιολόγησης στηρίζεται από τη Διοίκηση;

1 2 3 4 5

20. Πραγματοποιείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή σας;

1 2 3 4 5

21. Έχουν καθοριστεί από την Διοίκηση τα προσδοκώμενα αποτελέσματα εργασίας για το κάθε στέλεχος (ατομικοί στόχοι);

1 2 3 4 5

22. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους επιμέρους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διοίκηση;

1 2 3 4 5

23. Θεωρείτε ότι οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση είναι εφικτοί-υλοποιήσιμοι;

1 2 3 4 5

24. Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει την αμοιβή και τις παροχές με την απόδοση ενός στελέχους;

1 2 3 4 5

25. Το σύστημα αξιολόγησης συνδέει τις προαγωγές με την απόδοση ενός στελέχους;

1 2 3 4 5

26. Προβλέπονται συνέπειες σε περίπτωση που η αξιολόγησή σας δεν είναι ικανοποιητική;

1 2 3 4 5

27. Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε περίπτωση που το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

1 2 3 4 5

28. Ενημερώνεστε για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;

1 2 3 4 5

29. Σε τι βαθμό πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του (feedback);

1 2 3 4 5

30. Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείστε;

1 2 3 4 5

31. Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια;

1 2 3 4 5

32. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι διαφορετικά αναλόγως το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα του αξιολογούμενου στελέχους;

1 2 3 4 5

33. Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων σας;

1 2 3 4 5

34. Θεωρείτε ότι το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης έχουν γίνει αντιληπτά και αποδεκτά στα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας;

1 2 3 4 5

35. Το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας;

1 2 3 4 5

36. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης;

1 2 3 4 5

37. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των στελεχών είναι σημαντική για την ατομική εξέλιξή τους και αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας;

1 2 3 4 5

38. Είστε ικανοποιημένος/η με τον τρόπο εργασίας και την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων σας;

1 2 3 4 5

39. Το σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσαρέσκειας μεταξύ συναδέλφων;

1 2 3 4 5

40. Παρακαλώ παραθέστε συνοπτικά ένα σχόλιο αναφορικά με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και προτείνετε τρόπους για τη βελτίωσή του.

---

---

---

---

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

## Παράρτημα Γ: Έλεγχος κανονικότητας δεδομένων

|                                                                                           | Tests of Normality              |     |      |              |     |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                                                                                           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|                                                                                           | Statistic                       | df  | Sig. | Statistic    | df  | Sig. |
| Φύλο                                                                                      | ,435                            | 130 | ,000 | ,585         | 130 | ,000 |
| Ηλικία                                                                                    | ,438                            | 130 | ,000 | ,580         | 130 | ,000 |
| Οικογενειακή Κατάσταση                                                                    | ,439                            | 130 | ,000 | ,580         | 130 | ,000 |
| Επίπεδο Σπουδών                                                                           | ,475                            | 130 | ,000 | ,543         | 130 | ,000 |
| Έτη προϋπηρεσίας                                                                          | ,424                            | 130 | ,000 | ,604         | 130 | ,000 |
| Θέση στην Ιεραρχία                                                                        | ,432                            | 130 | ,000 | ,616         | 130 | ,000 |
| Υπαρξη Τμήματος<br>Ανθρώπινου Δυναμικού                                                   | ,527                            | 130 | ,000 | ,062         | 130 | ,000 |
| Ευθύνη για θέματα ΔΑΠ                                                                     | ,386                            | 130 | ,000 | ,709         | 130 | ,000 |
| Υπαρξη συστήματος<br>αξιολόγησης της απόδοσης                                             | ,527                            | 130 | ,000 | ,062         | 130 | ,000 |
| Κάθε πότε γίνεται η<br>αξιολόγησή                                                         | ,395                            | 130 | ,000 | ,664         | 130 | ,000 |
| Από ποιον διενεργείται η<br>αξιολόγησή                                                    | ,345                            | 130 | ,000 | ,580         | 130 | ,000 |
| Γνώση της διαδικασίας<br>αξιολόγησης                                                      | ,237                            | 130 | ,000 | ,859         | 130 | ,000 |
| Συμφωνία με τον τρόπο<br>αξιολόγησης της απόδοσης                                         | ,227                            | 130 | ,000 | ,893         | 130 | ,000 |
| Συντελεί στη βελτίωση της<br>απόδοσης των Αξιωματικών<br>το υπάρχον σύστημα               | ,248                            | 130 | ,000 | ,885         | 130 | ,000 |
| Τα αποτελέσματα της<br>αξιολόγησης παρέχουν<br>σημαντικές πληροφορίες στη<br>Διοίκηση     | ,202                            | 130 | ,000 | ,900         | 130 | ,000 |
| Η διαδικασία της<br>αξιολόγησης σας προκαλεί<br>φόβο, άγχος ή ανασφάλεια                  | ,232                            | 130 | ,000 | ,824         | 130 | ,000 |
| Η αξιολόγηση επηρεάζεται<br>από προσωπικές<br>προκαταλήψεις, συμπάθειες ή<br>αντιπάθειες; | ,208                            | 130 | ,000 | ,910         | 130 | ,000 |
| Η διαδικασία της<br>αξιολόγησης στηρίζεται από<br>τη Διοίκηση                             | ,223                            | 130 | ,000 | ,891         | 130 | ,000 |
| Πραγματοποιείται εκπαίδευση<br>όσων διενεργούν την<br>αξιολόγησή σας                      | ,247                            | 130 | ,000 | ,890         | 130 | ,000 |
| Καθορισμός προσδοκώμενων<br>αποτελεσμάτων εργασίας για<br>το κάθε στέλεχος                | ,252                            | 130 | ,000 | ,868         | 130 | ,000 |
| Σύνδεση της αξιολόγησης της<br>απόδοσης με τους επιμέρους<br>στόχους της Διοίκησης        | ,225                            | 130 | ,000 | ,897         | 130 | ,000 |
| Οι στόχοι της Διοίκησης είναι<br>εφικτοί-υλοποιήσιμοι                                     | ,290                            | 130 | ,000 | ,821         | 130 | ,000 |
| Σύνδεση αξιολόγησης με<br>αμοιβές και παροχές                                             | ,473                            | 130 | ,000 | ,492         | 130 | ,000 |
| Σύνδεση αξιολόγησης με<br>προαγωγές ενός στελέχους                                        | ,286                            | 130 | ,000 | ,777         | 130 | ,000 |
| Προβλέπονται συνέπειες σε<br>μη ικανοποιητική αξιολόγηση                                  | ,203                            | 130 | ,000 | ,905         | 130 | ,000 |

|                                                                                                                     |      |     |      |      |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|------|------|-----|------|
| Προβλέπονται επιβραβεύσεις σε μία ικανοποιητική αξιολόγηση                                                          | ,405 | 130 | ,000 | ,648 | 130 | ,000 |
| Ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης                                                                       | ,333 | 130 | ,000 | ,727 | 130 | ,000 |
| Πραγματοποιείται συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης                                  | ,200 | 130 | ,000 | ,872 | 130 | ,000 |
| Θεωρείτε επαρκή τα κριτήρια αξιολόγησης                                                                             | ,224 | 130 | ,000 | ,899 | 130 | ,000 |
| Τα κριτήρια αξιολόγησης περιγράφονται με σαφήνεια και ακρίβεια                                                      | ,200 | 130 | ,000 | ,895 | 130 | ,000 |
| Υπαρξη διαφορετικών κριτηρίων ανάλογα το επίπεδο σπουδών και τα καθήκοντα                                           | ,238 | 130 | ,000 | ,825 | 130 | ,000 |
| Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων-δεξιοτήτων                                          | ,316 | 130 | ,000 | ,818 | 130 | ,000 |
| Το νόημα και ο σκοπός της αξιολόγησης είναι αποδεκτά και αντιληπτά                                                  | ,253 | 130 | ,000 | ,876 | 130 | ,000 |
| Το σύστημα είναι συγκεκριμένο και ευθυγραμμισμένο με τις ειδικές συνθήκες της Πολεμικής Αεροπορίας                  | ,247 | 130 | ,000 | ,890 | 130 | ,000 |
| Ικανοποίηση από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης                                                                   | ,251 | 130 | ,000 | ,875 | 130 | ,000 |
| Σημασία αξιολόγησης για την ατομική εξέλιξη των στελεχών και την αποτελεσματική λειτουργία της Πολεμικής Αεροπορίας | ,230 | 130 | ,000 | ,822 | 130 | ,000 |
| Ικανοποίηση με την εργασία και αποτελεσματικότητα των συναδέλφων                                                    | ,272 | 130 | ,000 | ,861 | 130 | ,000 |
| Το σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και δυσμενέσκιας μεταξύ συναδέλφων                             | ,269 | 130 | ,000 | ,853 | 130 | ,000 |
| a Lilliefors Significance Correction                                                                                |      |     |      |      |     |      |