

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**Αξιολόγηση Προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: Το Στρατιωτικό Προσωπικό
της Πολεμικής Αεροπορίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευτυχία Ιωαννίδη

Αθήνα, 2021

Τριμελής Επιτροπή

Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα, καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, επίκουρος καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, επίκουρη καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Ευτυχία Ιωαννίδη, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Αφιερώνεται στη μνήμη του πατέρα μου...

Συντομογραφίες

I. Ελληνικές

Α.Ε.Ι.	: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων υπαλλήλων
ΓΕΑ	: Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας
ΓΕΕΘΑ	: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας
Δ.Α.Δ.	: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Δ.Δ.Υ.Π.Π.	: Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης Πολιτικού Προσωπικού
Δ.Ε.	: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Ε.Δ.	: Ένοπλες Δυνάμεις
ΕΝ.ΠΕ	: Ένωση Περιφερειών Ελλάδος
Ε.Τ.Ε.Π.	: Ειδικό τεχνικό εργαστηριακό προσωπικό
Ι.Δ.Α.Χ.	: Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου
Κ.Ε.Δ.Ε.	: Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
ΚΥ.Σ.Ε.Α.	: Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας
ν.	: Νόμος
Ν.Δ.	: Νομοθετικό Διάταγμα
Ν.Π.Δ.Δ.	: Νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου
Ο.Γ.Α.	: Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
Ο.Τ.Α.	: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Α.	: Πολεμική Αεροπορία
Π.Δ.	: Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.	: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Π.Ε.Δ.	: Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων
Σ.Α.Γ.Ε.	: Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων
Σ.	: Σύνταγμα

Τ.Ε. : Τεχνολογική Εκπαίδευση
Υ.Ε. : Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΥΕΘΑ : Υπουργός Εθνικής Άμυνας
ΥΠΕΘΑ : Υπουργείο Εθνικής Άμυνας

II. Ξενόγλωσσες

BARS : Behaviorally Anchored Rating Scales
BOS : Behavioral Observational Scales
MBO : Management by Objectives

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Ευρυδίκη Μπέσιλα-Βήκα για την ανάθεση της παρούσας διπλωματικής, τη δυνατότητα που μου έδωσε να εντρυφήσω στην αξιολόγηση του στρατιωτικού προσωπικού της Πολεμικής Αεροπορίας και την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθειά της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», καθώς μου δόθηκε η ευκαιρία να μελετήσω θέματα που εντάσσονται στο επιστημονικό πεδίο της διοικητικής επιστήμης τα οποία συνέβαλαν αποφασιστικά στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ένα ευχαριστώ οφείλω στην αγαπημένη μου αδερφή και συμφοιτήτριά μου για τη στήριξη και το συμβουλευτικό της έργο καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών.

Περιεχόμενα

Συντομογραφίες.....	4
Ευχαριστίες.....	6
Κατάλογος Πινάκων	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων	9
Περίληψη	10
Abstract.....	11
Εισαγωγή	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-Βασικές Έννοιες	14
1.1 Η έννοια και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	14
1.2 Η έννοια, η χρησιμότητα και ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης.....	16
1.3 Ποιοι διενεργούν την αξιολόγηση;	18
1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	20
1.4.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά.....	21
1.4.2 Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων.....	23
1.4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά.....	25
1.5 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ του ΥΠΕΘΑ	32
2.1 Θεωρητικό πλαίσιο Δημοσίου Υπαλλήλου	32
2.2 Η νέα ανάγκη για αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	33
2.3 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	44
3.1 Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά των ΕΔ.....	44
3.2 Νομικό Πλαίσιο	45
3.3 Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση	46

3.4 Υφιστάμενο σύστημα Αξιολόγησης Αξιωματικών της ΠΑ	46
3.5 Υποχρεώσεις Αξιολογούντα και Γνωματεύοντα	52
3.6 Γνωστοποίηση της Έκθεσης στον Αξιολογούμενο και Διαδικασία Προσφυγής	53
3.7 Υφιστάμενο σύστημα Αξιολόγησης Υπαξιωματικών της ΠΑ	55
3.8 Ιδιαιτερότητες-Κριτική Ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης της ΠΑ.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
5.1 Διατύπωση Στόχων	60
5.1.1 Σκοπός έρευνας	60
5.1.2 Βασικοί ορισμοί -Ταξινομήσεις.....	61
5.1.3 Το περιεχόμενο της στατιστικής έρευνας	62
5.1.4 Σχέδιο Ανάλυσης των δεδομένων	62
5.2 Σχεδιασμός της έρευνας.....	62
5.2.1 Πληθυσμός στόχος και ερευνώμενος πληθυσμός.....	62
5.2.2 Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας.....	63
5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	63
5.4 Το Ερωτηματολόγιο.....	64
5.5 Σχέδιο δειγματοληψίας	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7° ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ στην ΠΑ	76
Πηγές-Βιβλιογραφία	80
Παραρτήματα	83
1° Παράρτημα: Υπόδειγμα Έκθεσης Αξιολόγησης	83
2° Παράρτημα: Υπόδειγμα Σημειώματος Αξιολόγησης	92
3° Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	96

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κλίμακα βαθμολογίας υπαλλήλων.....	39
Πίνακας 2: Κλίμακα βαθμολογίας Αξιωματικών.....	50
Πίνακας 3: Κλίμακα βαθμολογίας Αξιωματικών με 25έτη υπηρεσίας το 2012.....	50
Πίνακας 4: Κλίμακα βαθμολογίας Υπαξιωματικών.....	56

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Σχηματικό διάγραμμα διακίνησης των Εκθέσεων Αξιολόγησης.....	54
Διάγραμμα 2: Φύλο.....	66
Διάγραμμα 3: Ηλικία.....	66
Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση.....	66
Διάγραμμα 5: Εκπαίδευση.....	67
Διάγραμμα 6: Εργασία-Περιφέρειες.....	67
Διάγραμμα 7: Ειδικότητα.....	67
Διάγραμμα 8: Γνώση της αξιολόγησης.....	68
Διάγραμμα 9: Προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα.....	68
Διάγραμμα 10: Είναι σαφή και ορισμένα τα αξιολογούμενα προσόντα.....	69
Διάγραμμα 11: Αξιολόγηση με βάση την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων σε σχέση με τη θέση που κατέχουν.....	69
Διάγραμμα 12: Σύνδεση της αξιολόγησης με την επίτευξη στόχων.....	70
Διάγραμμα 13: Επιρροή Αξιολογούνται από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες.....	70
Διάγραμμα 14: Προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια η αξιολόγηση;.....	71
Διάγραμμα 15: Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση.....	71
Διάγραμμα 16: Σύνδεση αξιολόγησης με κάτωθι παράγοντες.....	72
Διάγραμμα 17: Ικανοποίηση από αξιολόγηση.....	73
Διάγραμμα 18: Αποδοτική αξιοποίηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης.....	73
Διάγραμμα 19: Συζήτηση αξιολογούνται με αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.....	74
Διάγραμμα 20: Πόσο θα βοηθούσαν τα κάτωθι μέτρα σε μια αντικειμενική αξιολόγηση;.....	74
Διάγραμμα 21: Είναι η αξιολόγηση περιττή στην ΠΑ;.....	75

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων και τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη που μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Μία από τις κύριες λειτουργίες της είναι η αξιολόγηση της απόδοσης η οποία αποτέλεσε το πιο αποτελεσματικό μέσο για την καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της αποδοτικότητάς του.

Είναι γνωστό ότι το σύστημα αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων και κατ' επέκταση της Πολεμικής Αεροπορίας, είναι ένα από τα παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης, καθότι οι ΕΔ είναι από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως βασική και σημαντική διεργασία.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφή του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης του στρατιωτικού προσωπικού της Πολεμικής Αεροπορίας το οποίο στοχεύει στη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής και ταυτόχρονα μαχητικής ικανότητας των στελεχών με απώτερο στόχο τη βελτίωση των ατομικών τους επιδόσεων προς όφελος του συνόλου. Αναφορικά με την αξιολόγηση του πολιτικού προσωπικού του ΥΠΕΘΑ, αυτή διέπεται από το καθεστώς που ισχύει για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, στην παρούσα μελέτη, με τη χρήση ερωτηματολογίων, συνελέγησαν δεδομένα που σκιαγραφούν τη στάση των στελεχών της ΠΑ απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης και αποτυπώνουν τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης με την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη χρησιμότητά της.

Απώτερος σκοπός της εργασίας δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία, αλλά να εντοπίσει τις αδυναμίες και να προτείνει βελτιώσεις για μια πιο αντικειμενική και ποιοτική διαδικασία, καθότι η αξιολόγηση όσο «παρεξηγημένη» και αν είναι, επ' ουδενί δεν είναι περιττή και κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημαντικότητά της.

Λέξεις-Κλειδιά: Αξιολόγηση απόδοσης, στρατιωτικό προσωπικό της Πολεμικής Αεροπορίας, αξιολογών, αξιολογούμενος, έντυπα αξιολόγησης.

Abstract

Human Resource Management is an area of the broader field of business administration which, in recent years, has increasingly been regarded as a science which studies personnel as an asset every organization must invest in. One of its main functions is to evaluate performance which is the most effective means of making better use of the available human resources while increasing their efficiency.

It is well known that the evaluation system of the Armed Forces, and consequently of the Air Force, is one of the oldest systems as the AF is one of the first services that established evaluation as a fundamental and important process.

The purpose of this dissertation is to describe the current evaluation system of the Air Force military personnel which aims to optimize the operational as well as the combat skills of executives with the ultimate goal of improving their individual performance for the general welfare. Regarding the evaluation of the civilian personnel of the Ministry of Foreign Affairs, it is governed by the status that applies to civil servants.

The data that were collected through the research carried out in the present study, using questionnaires, outline the attitude of AF executives towards the evaluation process and express their views on the effectiveness of the existing evaluation system by drawing conclusions on its usefulness.

The ultimate purpose of this dissertation is not to change the existing evaluation system of the Air Force, but to identify weaknesses and propose improvements for a more objective and qualitative process since the process of evaluation, 'misunderstood' as it may be, is by no means superfluous and its importance cannot be disputed.

Keywords: Performance evaluation, Air Force military personnel, evaluator, evaluated entity, evaluation forms.

Εισαγωγή

Είναι αλήθεια ότι σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται, λόγω των ταχύτατα εξελισσόμενων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός πόρος σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό, εν αντιθέσει με τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα. Δια τούτο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οφείλουν να εισάγουν και να υποστηρίζουν μια άρτια οργανωμένη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Γίνεται έτσι εύκολα αντιληπτό ότι στη σύγχρονη εποχή μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να εμπλέκει ενεργά τα στελέχη της λειτουργικής ιεραρχίας σε μια συνεχή διαδικασία επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, υποκίνησης και προαγωγών που θα ανταποκρίνεται στις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού¹.

Ειδικότερα, είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Η αντικειμενική αξιολόγηση διασφαλίζεται με την εφαρμογή των διαδικασιών και των κανόνων της αξιολόγησης².

Αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης αυτή αποτελούσε από παλιά ένα πολύπλοκο και δυσεπίλυτο ζήτημα. Με τη μείωση των πόρων που διατίθενταν στη Δημόσια Διοίκηση, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτέλεσε το πιο αποτελεσματικό μέσο για την καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της αποδοτικότητάς του. Η ελληνική δημόσια διοίκηση, αποσκοπώντας στην εύρεση του καταλληλότερου συστήματος αξιολόγησης, πειραματίστηκε εφαρμόζοντας διάφορα μοντέλα αξιολόγησης, άλλοτε επιτυχώς και άλλοτε όχι και συνεχίζει να πειραματίζεται, αναζητώντας το καλύτερο σύστημα, μέσα σε ένα περιβάλλον που φοβάται να εμπιστευτεί την αξιολόγηση.

Στην περίπτωση ειδικά των Ενόπλων Δυνάμεων, η συνεχής αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη βέλτιστη λειτουργία τους και την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων τους. Η ανάγκη εφαρμογής της αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις προήλθε από την ιεραρχική διάρθρωση τους και από την ανάγκη εντοπισμού των καλύτερων

¹ Ν. Σκουλάς, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Δ. & Γ. Καλοφωλιάς, Αθήνα, 1998, σ. 25.

² Ξ. Λαζάρου, Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Λευκωσία, 1996, σσ. 137-138.

στελεχών που θα προαχθούν στους υψηλότερους βαθμούς και θα καταλάβουν θέσεις υψηλής ευθύνης.

Το βασικό αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφή και η ανάλυση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης μίας κατηγορίας προσωπικού που αποτελεί τμήμα της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης, αυτή του στρατιωτικού προσωπικού της Πολεμικής Αεροπορίας. Από το έντυπο αξιολόγησης του στρατιωτικού προσωπικού της ΠΑ προκύπτει πλήρης εικόνα των προσόντων και ελαττωμάτων του κάθε στελέχους από σωματική, διανοητική, ψυχική, διοικητική, επαγγελματική και ηθική πλευρά και αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας, για τη μελλοντική εξέλιξη και χρησιμοποίησή του.

Η εργασία έχει ουσιαστικά δομηθεί σε επτά κεφάλαια. Αρχικά, γίνεται μια θεωρητική ανάλυση των βασικών εννοιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της αξιολόγησης της απόδοσης (ποιοι τη διενεργούν, μέθοδοι, σφάλματα). Στη συνέχεια, περιγράφεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του πολιτικού προσωπικού του ΥΠΕΘΑ, για το οποίο εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ακολουθεί, η ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης των Αξιωματικών και Υπαξιωματικών της ΠΑ με ειδική αναφορά στις ιδιαιτερότητές του. Έπειτα, στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται σύγκριση των συστημάτων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και του στρατιωτικού προσωπικού της ΠΑ. Κατόπιν, στο 5^ο κεφάλαιο παρατίθενται η μεθοδολογία της έρευνας (διατύπωση στόχων, σχεδιασμός, μέθοδος συλλογής δεδομένων, σχέδιο δειγματοληψίας) και στο 6^ο κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα αυτής. Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσα έρευνας, που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε στρατιωτικό προσωπικό της ΠΑ, είναι ο προσδιορισμός των στάσεων και απόψεων των στελεχών αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εν λόγω διαδικασία, καθώς και των παραγόντων που πρέπει αυτή να συνδέεται.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα, επιχειρώντας αποτίμηση των όσων αναλύθηκαν προγενέστερα, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης της ΠΑ. Τέλος, στα παραρτήματα της εργασίας τίθενται υποδείγματα της Έκθεσης Αξιολόγησης και του Σημειώματος Αξιολόγησης, όπως επίσης και ο σύνδεσμος για τη μετάβαση στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-Βασικές Έννοιες

1.1 Η έννοια και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων είναι τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων και τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη που μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Κύριες λειτουργίες της είναι ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η υποδοχή και ένταξη των εργαζομένων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, η ανταμοιβή των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η υγιεινή και ασφάλεια και οι εργασιακές σχέσεις³. Όλες οι ανωτέρω λειτουργίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, καθώς οι αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση σε έναν τομέα, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους άλλους τομείς. Μία επιχείρηση, παραδείγματος χάριν, που προσελκύει υψηλής ποιότητας υποψηφίους, αλλά δεν παρέχει ικανοποιητικές αμοιβές ή ασφαλές και υγιές περιβάλλον, σπαταλά χρόνο και χρήματα, διότι οι εργαζόμενοι θα παραιτηθούν για μια καλύτερη αμειβόμενη εργασία και για ένα καλύτερο και ασφαλέστερο περιβάλλον εργασίας⁴.

Ο όρος «πόροι» σε επίπεδο επιχείρησης περιλαμβάνει κάθε στοιχείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Το πιο σημαντικό στοιχείο (πόρος) είναι οι άνθρωποι-εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης, οι οποίοι συντελούν ως νοητική, συναισθηματική και κοινωνική οντότητα στην παραγωγή και επίτευξη των σκοπών της, μέσω της ενεργοποίησης και αξιοποίησης των άλλων συντελεστών παραγωγής⁵.

Δεκάδες όροι χρησιμοποιούνται για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων όπως Διοίκηση Προσωπικού, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Εργαζομένων, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Όροι με διαφορετική έννοια και με διαφορετική εννοιολογική έμφαση, όμως με την ίδια ουσία ήτοι πώς να διοικήσει κανείς τους ανθρώπους σε μία επιχείρηση για να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί, συμβάλλοντας έτσι στην

³ Α. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Γ΄ Έκδοση, Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2018, σσ. 29-31.

⁴ R. Mondy/J. Martocchio, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14^η Έκδοση, Εκδ. Τζιόλα, Αθήνα, 2018, σ. 8.

⁵ Α. Χυτήρης, ό.π. σ. 25.

υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Ορθότερος κρίνεται ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» γιατί είναι ευρύτερος και δίνει έμφαση στο στρατηγικό χαρακτήρα της διοίκησης των εργαζομένων⁶.

Παράλληλα, πολλοί είναι και οι ορισμοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι κάτωθι:

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»⁷.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) μπορεί να οριστεί ως «μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται σε οργανισμούς/επιχειρήσεις»⁸.

Ως ΔΑΠ εννοείται «ένα σύνολο-σώμα γνώσης (αρχές, αξιώματα) που πρέπει να εφαρμοσθεί και ένα σύνολο διοικητικών ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, που με την εργασιακή τους απόδοση και την όλη συνεισφορά τους θα δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση»⁹.

Με τον όρο ΔΑΠ εννοούνται «οι στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζει μία επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει τους εργαζομένους της που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να αξιοποιούνται ανάλογα, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης»¹⁰.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ρόλος της ΔΑΠ είναι αρκετά σημαντικός κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης ενός οργανισμού και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού. Μία επιχείρηση βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση,

⁶ Του ιδίου, σσ. 25-26.

⁷ Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπούραντας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2016, σ. 22.

⁸ Μ. Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Εκδ. Kogan Page, London, 2017, σ.5

⁹ Α. Χυτήρης, ό.π. σ. 28.

¹⁰ Α.-Μ. Μουζά-Λαζαρίδη, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Ζυγός, Αθήνα, 2013, σσ. 20-21

όταν η ΔΑΠ λαμβάνεται υπόψη κατά τον στρατηγικό προγραμματισμό και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων. Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η ΔΑΠ στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων είναι γεγονός, διότι η ΔΑΔ μπορεί να παρέχει τόσο μακροχρόνιες στρατηγικές, αποδεδειγμένες και εμπειρικά εγγυημένες όσο και βραχυπρόθεσμες τακτικές που επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αύξηση κέρδους, ικανοποιημένους πελάτες και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς¹¹.

1.2 Η έννοια, η χρησιμότητα και ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης

Μία από τις κύριες λειτουργίες της ΔΑΠ είναι η αξιολόγηση της απόδοσης. Με τον όρο αξιολόγηση απόδοσης εννοούμε τη διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Η εκτέλεση-ολοκλήρωση συγκεκριμένου έργου, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, από τον εργαζόμενο ορίζεται ως η απόδοσή του και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Στην ευρύτερη έννοιά της, η αξιολόγηση απόδοσης περιλαμβάνει και την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου, την αξιολόγησή τους και τη μετέπειτα λήψη κατάλληλων αποφάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης¹².

Σημειώνεται ότι ο όρος «αξιολόγηση της απόδοσης» έχει αντικατασταθεί τις τελευταίες δεκαετίες από τον όρο «Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)» που αναφέρεται στην ανάπτυξη, αξιοποίηση και αξιολόγηση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε επίπεδο εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων. Όποιος από τους δύο όρους και αν χρησιμοποιείται, η ουσία είναι η ίδια, δηλαδή η μέτρηση του ποσοτικού και ποιοτικού έργου του εργαζόμενου, ώστε να καθορισθεί, βάσει αυτού, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και η βελτίωση του εργαζόμενου¹³.

Χρησιμότητα της Αξιολόγησης Απόδοσης

Η χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης είναι αναμφισβήτητη τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή συμβάλλουν στα κάτωθι¹⁴:

¹¹ Χ. Κανελλόπουλος, Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. iCon International Training, Αθήνα, 2008, σ. 52.

¹² Α. Χυτήρης, ό.π. σ. 285.

¹³ Του ιδίου, σ. 286.

¹⁴ Του ιδίου, σσ. 286-287.

- Βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.
- Βελτίωση του συστήματος παρακίνησης-ανταμοιβών.
- Διαπίστωση ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν καλά στη δουλειά και ποιοι όχι.
- Αποτελεσματικότητα τοποθετήσεων, μεταθέσεων και αναθέσεων καθηκόντων, καθώς αυτές γίνονται με βάση τις ικανότητες των εργαζομένων.
- Ενημέρωση των εργαζομένων για την απόδοση και την εξέλιξή τους.
- Διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε να αναπτυχθούν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης.
- Διαπίστωση προσωπικών προβλημάτων που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου.
- Διαπίστωση διοικητικών αδυναμιών.
- Δημιουργία αισθήματος αντικειμενικής μεταχείρισης των εργαζομένων.

Πέρα, όμως, από την ανωτέρω χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης, υπάρχουν και διάφορες αντιρρήσεις ως προς τη χρησιμότητά της, οι οποίες αναλύονται στα εξής¹⁵:

✚ Είναι πολύ τυπολατρικές στο τύπο, χρόνο και κόστος, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να ξοδεύεται πολλή ενέργεια και χρόνος, χωρίς ουσία.

✚ Οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα, καθώς πρέπει να κάνουν τον κριτή, ιδίως όταν οι αξιολογούμενοι είναι στενοί συνεργάτες ή κοντινοί φίλοι.

✚ Δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

✚ Δημιουργείται φόβος και ανασφάλεια στους εργαζόμενους.

✚ Δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ των συναδέλφων εργαζομένων.

✚ Δεν αναλαμβάνονται ρίσκα και πρωτοβουλίες από τους εργαζόμενους.

✚ Δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα.

Είναι περιττό να τονιστεί ότι για όλα τα ανωτέρω αρνητικά αποτελέσματα δεν ευθύνεται το σύστημα αξιολόγησης, αλλά έχουν ως αιτία τη λάθος εφαρμογή τους που οφείλεται στο πώς χρησιμοποιεί η επιχείρηση την αξιολόγηση, στην ανεπάρκεια των αξιολογητών και στις λανθασμένες εφαρμοζόμενες μεθόδους αξιολόγησης.

¹⁵ Του ιδίου, σσ. 288-289.

Σκοπός της Αξιολόγησης Απόδοσης

Οι σκοποί της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι πολυποίκιλοι. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης έχει ως σκοπό¹⁶:

- Να βοηθήσει τη Διοίκηση στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Να εξακριβώσει εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας.
- Να ανακαλύψει αφανές δυναμικό ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Να βοηθήσει τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις, να μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Να συμβάλει στην ορθότερη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Να καθορίσει τους ατομικούς στόχους που με τη σειρά τους συμβάλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Να επιτύχει αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Να ενισχύσει το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.

1.3 Ποιοι διενεργούν την αξιολόγηση;

Σε μια σωστή αξιολόγηση, σημαντικό ρόλο παίζει ο καθορισμός των αξιολογητών. Τονίζεται ότι καμία πηγή αξιολογητών δεν είναι απόλυτα αντικειμενική και δίκαιη. Κάθε πηγή αξιολογητών έχει τα μειονεκτήματά της και τα πλεονεκτήματά της. Κρίνεται σκόπιμο ο συνδυασμός αυτών ανά δύο τουλάχιστον. Πάντως, είναι γενικώς παραδεκτό ότι η αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο είναι πιο αποτελεσματική, καθόσον αυτός είναι υπεύθυνος για τους υφισταμένους τους.

Οι εν δυνάμει αξιολογητές των εργαζομένων μπορεί να είναι:

1. Ο άμεσος προϊστάμενος

Παραδοσιακά είναι ο πλέον αρμόδιος να αξιολογεί τους υφισταμένους, διότι καθημερινά παρατηρεί, σημειώνει και κρίνει τις αποδόσεις των υφισταμένων του, με βάση τους στόχους του τμήματος και της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, είναι αυτός που εισηγείται για τις

¹⁶ Κ. Τερζίδης/Κ. Τζωρτζάκης, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα, 2004, σσ. 136-137.

προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις απολύσεις, τις εκπαιδεύσεις και τις πρόσθετες αμοιβές των υφισταμένων του και επομένως η γνώμη του έχει μεγάλη σημασία. Οι αξιολογήσεις του, όμως, πρέπει να είναι αντικειμενικές και δίκαιες, γι' αυτό είθισται να υπόκειται σε έλεγχο-έγκριση από τον προϊστάμενό του¹⁷.

2. Οι συνάδελφοι

Η αξιολόγηση από τους ίδιους τους συναδέλφους είναι μία αξιόπιστη πηγή αξιολογικών πληροφοριών. Προϋπόθεση των ανωτέρω είναι να γίνεται σε ένα περιβάλλον που κυριαρχεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η εκτίμηση και η ομόνοια. Επίσης, χρειάζεται ένα περιβάλλον συνεργασίας όπου εφαρμόζονται οι αρχές ολικής ποιότητας. Αν εξασφαλιστούν οι κατάλληλες συνθήκες, τότε οι συνάδελφοί μπορούν να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, λόγω απόστασης¹⁸.

3. Οι υφιστάμενοι

Η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενούς τους σχετικά με τη συμπεριφορά τους απέναντί τους, τις ικανότητές τους ως manager, τις δεξιότητές τους και γενικά το συνολικό τους έργο θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική πληροφορία για την αξιολόγησή τους. Οι αξιολογήσεις αυτές, συνήθως, είναι ανώνυμες, προκειμένου να μην υπάρχουν αντιπάθειες και συγκρούσεις. Η εν λόγω αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει τους προϊσταμένους στη βελτίωση του τρόπου που διοικούν και στην επίλυση τυχόν προβλημάτων στις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους¹⁹.

4. Αυτοαξιολόγηση

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την απόδοσή τους, δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες για εκείνα που κάνουν σωστά και τις αδυναμίες που πρέπει να βελτιώσουν. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνδυάζεται αποτελεσματικά με την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους και έχει μεγάλη απήχηση στα στελέχη που ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Είναι βέβαια εύλογο, οι εργαζόμενοι να εμφανίζονται επιεικέστεροι με τον εαυτό τους και να

¹⁷ Α.-Μ. Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π. σ. 310.

¹⁸ Στ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3^η Έκδοση, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001, σ.188.

¹⁹ G. Dessler, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, 2^η Έκδοση, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2015, σ. 282.

υπερεκτιμούν τα εργασιακά τους αποτελέσματα, ιδίως όταν αυτά πρόκειται να ληφθούν υπόψη για αύξηση του μισθού ή προαγωγή²⁰.

5. Οι πελάτες

Οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή αξιολογητών για τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα των εργαζομένων, καθώς και την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Η αξιολόγηση αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τράπεζες, ξενοδοχεία, δημόσιες υπηρεσίες και διενεργείται είτε τηλεφωνικά είτε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Σημειώνεται ότι οι αξιολογήσεις των πελατών λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων²¹.

6. Εξωτερικοί σύμβουλοι

Σε εξαιρετικές και ειδικές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι συλλέγουν τις σχετικές πληροφορίες και κάνουν την αξιολόγηση μαζί με τον προϊστάμενο του υφισταμένου. Κατόπιν, ο εξωτερικός σύμβουλος συζητά τα αποτελέσματα με τον εργαζόμενο²².

1.4 Μέθοδοι αξιολόγησης

Τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού, οι μέθοδοι αξιολόγησης που χαρακτηρίζονται ως πιο αξιόπιστες και αντικειμενικές, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: 1) μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά, 2) μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων, 3) μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά και 4) μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα.

Ο σχεδιασμός, η επιλογή και η εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας για μία επιχείρηση-οργανισμό και αποτελεί ευθύνη της Διοίκησης να εφαρμόσει εκείνη τη μέθοδο που ταιριάζει στη δομή της, στο όραμα και τους στόχους της και εναρμονίζεται με τις αξίες, το μέγεθος, την κουλτούρα, την τεχνολογία και το περιβάλλον της. Μία Διοίκηση που έχει ως στόχο να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων της είναι υπεύθυνη για την εύρεση, την επιλογή και την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που εκτιμά κατά πόσο ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης

²⁰ R. Mondy κ.α., ό.π. σσ. 244-245.

²¹ Στ. Ξηροτύρη - Κουφίδου, ό.π. σ. 189.

²² Της ίδιας, σ. 188.

εργασίας του. Παράλληλα, μέσα από τη μέθοδο αξιολόγησης που εφαρμόζει η Διοίκηση, διαφαίνονται οι αρχές, η φιλοσοφία και η νοοτροπία που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση-οργανισμό.

Επιπρόσθετα, η μέθοδος αξιολόγησης που επιλέγει μία επιχείρηση-οργανισμός εξαρτάται από τη φύση της, τον αριθμό των εργαζομένων, τη φύση των θέσεων εργασίας, το κόστος εφαρμογής, το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία και την αποδοχή της μεθόδου από την πλευρά των εργαζομένων. Μπορούν βέβαια να συνδυαστούν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ή της αξιοπιστίας.

1.4.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά

Οι μέθοδοι αυτές²³ μετρούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε εργαζομένου όπως η αφοσίωση στην επιχείρηση-οργανισμό, η πρωτοβουλία, η ικανότητα λήψης απόφασης, το ομαδικό πνεύμα και η συμπεριφορά απέναντι στους συναδέλφους. Μειονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι ότι η αξιολόγηση αρκετές φορές είναι υποκειμενική και αξιολογούνται χαρακτηριστικά που δεν σχετίζονται με την απόδοση.

1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η πιο απλή μέθοδος και δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα. Ο αξιολογητής καταγράφει τις εντυπώσεις του για τον αξιολογούμενο σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία του, τη συμπεριφορά του καθώς και τις ανάγκες εξέλιξής του για το μέλλον.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Απαιτείται πολύς χρόνος από τον αξιολογητή στο να σκεφτεί και να αξιολογήσει αντικειμενικά.
- ✚ Ενέχει κινδύνους προκαταλήψεων εκ μέρους του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.
- ✚ Ο αξιολογητής πρέπει να διαθέτει αντιληπτικότητα, αναλυτική σκέψη, αντικειμενικότητα και παρατηρητικότητα.
- ✚ Η συγκρισιμότητα των αξιολογούμενων. Όσο αυξάνεται ο αριθμός αξιολογήσεων από διαφορετικούς αξιολογητές, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και υπό διαφορετικές συνθήκες για κάθε εργαζόμενο το μειονέκτημα αυτό μεγαλώνει.

²³ Α. Χυτήρης, ό.π. σσ. 303-305.

2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής έχει να επιλέξει μεταξύ ζευγών (ή τετράδων) προτάσεων, προκειμένου να περιγράψει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή τη συμπεριφορά που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον αξιολογούμενο. Η κάθε πρόταση έχει διαφορετική βαρύτητα την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Στη συνέχεια, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ομαδοποιεί τις επιλογές του αξιολογητή σε κατηγορίες όπως απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις, τυπικότητα στην εμφάνιση κ.α.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι σχετικά απλή, μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και είναι αρκετά αντικειμενική.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι μπορεί να μη σχετίζονται πάντα τα κριτήρια του εντύπου της αξιολόγησης με όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης-οργανισμού. Επιπλέον, ο αξιολογούμενος μπορεί να απογοητευθεί όταν ο αξιολογητής επιλέξει μια πρόταση αντί μιας άλλης, επειδή δεν έχει άλλη επιλογή. Δηλαδή αν ένας αξιολογητής επιλέξει ένα θετικό χαρακτηριστικό/προσόν του εργαζομένου έναντι κάποιου άλλου εξίσου σημαντικού, ο εργαζόμενος μπορεί να πιστέψει ότι πραγματικά υπολείπεται του ενός χαρακτηριστικού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αντιπάθειες και συγκρούσεις, καθώς και στην έλλειψη ενδιαφέροντος του αξιολογούμενου για την εξέλιξή του.

3. Αξιολόγηση από ειδικό

Σε αυτή τη μέθοδο η αξιολόγηση γίνεται από έναν ειδικό της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου. Ο αξιολογητής παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και αφού συντάζει σχετικό έντυπο, το παραδίδει στον προϊστάμενο ο οποίος καλείται να συμφωνήσει ή να σχολιάσει. Ο ειδικός της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού καθοδηγεί τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και πολλές φορές μπορεί να παρατηρεί τους αξιολογούμενους ο ίδιος, ώστε να αποκτήσει περισσότερα στοιχεία σε σχέση αυτά που του αναφέρει ο προϊστάμενος.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι:

- ✚ Η μείωση της υποκειμενικότητας.
- ✚ Η συμβολή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ως πιο ειδικό στη διαδικασία της αξιολόγησης.

✚ Η απαλλαγή του προϊσταμένου από τη δύσκολη θέση να αξιολογεί τους υφισταμένους του.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Απαιτεί ένα πολύ καλά ειδικευμένο προσωπικό.
- ✚ Απαιτείται πολύς χρόνος.
- ✚ Η απασχόληση περισσότερων αξιολογητών, πέραν του ενός ατόμου είναι πιο ακριβή σε σχέση με άλλες.
- ✚ Υποβαθμίζεται ο ρόλος και η εξουσία του προϊσταμένου και μπορεί να υπάρξει αντιπαράθεση και σύγκρουση στο χώρο εργασίας μεταξύ προϊσταμένου και ειδικού αξιολογητή.

4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Σε αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο με βάση χαρακτηριστικά, παράγοντες και κριτήρια τα οποία έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων ως κρίσιμα και σημαντικά, για την επίτευξη της απόδοσης. Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον αντικειμενική και η πλέον εφαρμοζόμενη. Σε συγκεκριμένα έντυπα αξιολόγησης ορίζονται και περιγράφονται τα προς αξιολόγηση χαρακτηριστικά αλλά και η κλίμακα βαθμολογίας μαζί με τις απαιτούμενες οδηγίες. Αν και φαίνεται απλή στην εφαρμογή της, απαιτεί σοβαρή προετοιμασία προκειμένου να ορισθούν με σαφήνεια όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούνται, αλλά και οι κλίμακες αξιολόγησης που θα εφαρμόζονται. Πλεονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το ότι ο αξιολογούμενος γνωρίζει σε τι αξιολογείται αλλά και ο αξιολογητής γνωρίζει σε τι ακριβώς αξιολογεί τον εργαζόμενο.

1.4.2 Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων²⁴

1. Μέθοδος της απλής κατάταξης

Η εν λόγω μέθοδος, είναι η πιο παλιά και πιο απλή μέθοδος. Σύμφωνα με αυτήν, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται συνολικά και όχι για επιμέρους προσόντα ή ικανότητες και συγκρίνονται μεταξύ τους βάση της κατάταξής τους σε μία απλή αριθμητική σειρά.

²⁴ Α.-Μ. Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π. σσ. 290-294.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Δεν αξιολογεί σε βάθος επιμέρους χαρακτηριστικά.
- ✚ Δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με ποικίλα αντικείμενα εργασίας.
- ✚ Δεν παρέχει αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, διότι δεν υπάρχει αιτιολόγηση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης μεταξύ των αξιολογούμενων.

2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης

Στη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι κατατάσσονται με κλίμακα από τον καλύτερο έως τον χειρότερο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση ενός εντύπου, στο οποίο αποτυπώνεται ποιος εργαζόμενος έχει την καλύτερη απόδοση-βαθμολογία και ποιος τη χειρότερη σε ένα χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με την εργασία τους, εναλλάσσοντας τον καλύτερο και τον χειρότερο, μέχρις ότου να λάβουν όλοι οι εργαζόμενοι τη θέση τους πάνω στην κλίμακα αξιολόγησης. Ουσιαστικά καταγράφονται τα πολύ θετικά ή τα ανεπιθύμητα παραδείγματα των εργαζομένων όσον αφορά κάποιο χαρακτηριστικό.

Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η απλότητά και η ευκολία στην εφαρμογή της. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται ότι ο αξιολογητής πρέπει να παρατηρεί και να καταγράφει διαρκώς παρατηρήσεις που αφορούν τους υφιστάμενούς του, ενώ δεν λείπει η υποκειμενικότητα. Τέλος, δεν ενδείκνυται η εφαρμογή της για μεγάλο αριθμό εργαζομένων, καθώς και για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασίας.

3. Μέθοδος της κατανομής βαθμών

Στην εν λόγω μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, με βάση την κλίμακα του 100, μεταξύ των αξιολογούμενων. Τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν οι εργαζόμενοι που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης και είναι ικανοί, ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο αξιολογητής δύναται να επηρεαστεί από ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και να τον βαθμολογήσει σε όλα, σύμφωνα με αυτό (σφάλμα του φωτοστέφανου). Δεν λείπει και από αυτή τη μέθοδο η υποκειμενικότητα και μεροληψία.

4. Μέθοδος της σύγκρισης ζευγαριών

Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής γράφει όλα τα πιθανά ζεύγη των ονομάτων των αξιολογούμενων και έπειτα υπογραμμίζει από το κάθε ένα ζεύγος το όνομα του αξιολογούμενου τον οποίο θεωρεί καλύτερο ως προς ένα συγκεκριμένο κριτήριο. Κατόπιν,

φτιάχνει μία λίστα των αξιολογούμενων με το άθροισμα των υπογραμμίσεων για καθένα, δημιουργώντας έτσι έναν αξιολογικό κατάλογο.

Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι επιτυγχάνει καλύτερη και πιο αξιόπιστη αξιολογική κατάταξη. Από την άλλη, τα μειονεκτήματά της είναι ότι είναι πολύπλοκη και αρκετά υποκειμενική και δεν υπάρχει αιτιολόγηση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης στους αξιολογούμενους.

5. Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς

Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής συγκρίνει τους αξιολογούμενους ταξινομώντας τους σε κλίμακα, δημιουργώντας μια κανονική διασπορά συχνότητας. Αυτό σημαίνει ότι μόνο το 10% των εργαζομένων θα πάρει βαθμολογία από 90 έως 100, ένα 30% θα πάρει από 75 έως 89 κ.ο.κ., ανάλογα με το πόσες κατηγορίες στην κλίμακα κρίνει ο αξιολογητής ότι πρέπει να δημιουργηθούν. Το μειονέκτημα της ταξινόμησης αυτής έγκειται στο χαρακτηρισμό εξαιρετών ή ανεπαρκών εργαζομένων, οι οποίοι δεν είναι πραγματικά τέτοιοι, ιδίως όταν έχουν επιλεγθεί για τη συγκεκριμένη εργασία και πιθανότατα οι περισσότεροι θα βαθμολογούνταν από μέτριοι ή πολύ καλοί.

1.4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά

Οι μέθοδοι αυτές²⁵ αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στη θέση εργασίας του. Αξιολογούν αντικειμενικές εργασιακές συμπεριφορές και είναι πιο αντικειμενικές και πιο κατάλληλες ιδίως για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά παίζει καθοριστικό ρόλο.

1. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Στην εν λόγω μέθοδο ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έντυπα που περιέχουν λίστες από επιθυμητά και ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, τα οποία μπορεί να παρουσιάσει ο αξιολογούμενος κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας. Ο αξιολογητής «τσεκάρει» τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον αξιολογούμενο. Όσα περισσότερα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται στη λίστα τόσο περισσότερο αποφεύγουμε τον κίνδυνο να υποπέσουμε σε γενικότητες κατά την αξιολόγηση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

²⁵ R. Mondy κ.α., ό.π. σσ. 254-257.

- ✚ Είναι πολύ εύκολη.
- ✚ Είναι τυποποιημένη.
- ✚ Έχει χαμηλό κόστος.
- ✚ Δεν απαιτεί συγκεκριμένη εκπαίδευση των αξιολογητών.

Τα μειονεκτήματά της είναι ότι:

- ✚ Ο αξιολογητής δεν υποχρεούται να τσεκάρει όλα τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, και ίσως τελικά παραλείψει κάποια μόνο και μόνο για να μη δημιουργήσει ένταση.
- ✚ Δεν υπάρχει βαθμός σημαντικότητας όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, πράγμα το οποίο δεν συμβάλλει στη συγκρισιμότητα των εργαζομένων.

2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος αυτή είναι μία παραλλαγή της ανωτέρω μεθόδου. Τα προς αξιολόγηση χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές προσλαμβάνουν έναν συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά τους για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής αξιολογεί όπως και στη μέθοδο του καταλόγου ελέγχου χωρίς να γνωρίζει τους αντίστοιχους συντελεστές βαρύτητας και έτσι καθίσταται η συγκεκριμένη μέθοδος πιο αντικειμενική. Στο τέλος, οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτοί που θα υπολογίσουν το σύνολο των βαθμών για κάθε εργαζόμενο, το οποίο μπορεί να συγκριθεί και με τα αποτελέσματα άλλων εργαζομένων.

3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Κατά τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει καθημερινά γεγονότα που αφορούν στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Τα γεγονότα που λαμβάνει υπόψη θα πρέπει να έχουν συμβεί χρονικά μόνο κατά τη διάρκεια του διαστήματος που αφορά η αξιολόγηση. Τα γεγονότα που καταγράφονται συνοδεύονται από λεπτομερείς περιγραφές, αλλά και τυχόν εισηγήσεις για τη βελτίωση του εργαζομένου. Κατά την αξιολόγηση, ομαδοποιούνται όλες οι παρατηρήσεις ανά χαρακτηριστικό και εξάγονται κάποια συμπεράσματα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου.

Κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εξάγονται συμπεράσματα που έχουν άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο και τη θέση εργασίας του. Επίσης, δεν υπεισέρχεται σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο των προσωπικών προκαταλήψεων των αξιολογητών για τους αξιολογούμενους. Από την άλλη, τα μειονεκτήματά της είναι ότι είναι χρονοβόρα, απαιτεί τη

συνεχή και καθημερινή ενασχόλησή του αξιολογητή με αυτή και τα αποτελέσματά της είναι αμφισβητήσιμα, αφού βασίζεται μόνο σε μεμονωμένα περιστατικά.

4. Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς-BARS

Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτείται η συγκέντρωση ενός μεγάλου αριθμού κρίσιμων περιστατικών/αναμενόμενες συμπεριφορές, που αντιπροσωπεύουν την αποτελεσματική ή τη μη αποτελεσματική απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας του. Ο αξιολογητής αποφασίζει σε ποια ομάδα κρίσιμων περιστατικών ανήκει ο αξιολογούμενος, η οποία αντιστοιχεί σε κάποιο πρότυπο αξιολόγησης, το οποίο αντιστοιχεί σε μια βαθμολογία κλίμακας αξιολόγησης. Ο αξιολογητής απλά σημειώνει, δεν βαθμολογεί.

Τα μειονεκτήματά της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Είναι πολύ χρονοβόρα, καθόσον πρέπει να οριστούν τα κρίσιμα περιστατικά, οι περιπτώσεις συμπεριφορών, η κλίμακα βαθμολογίας και η αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς.

- ✚ Έχει μεγάλο κόστος.

- ✚ Πολλή γραφειοκρατία.

- ✚ Είναι κουραστικό για τους αξιολογητές να έχουν αρχείο συμπεριφορών για κάθε αξιολογούμενο.

- ✚ Είναι πολύπλοκη αναφορικά με τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, η οποία επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή περιόδους, αναφορικά με την χρονική περίοδο που αξιολογείται.

5. Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς-BOS

Είναι μία παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου, με κύρια διαφορά ότι απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός κρίσιμων περιστατικών, και ότι σε αυτή βαθμολογείται και η συχνότητα συμπεριφοράς του αξιολογούμενου, κατά το χρονικό διάστημα για το οποίο αξιολογείται. Εδώ το βασικότερο μειονέκτημα είναι η απαίτηση για περισσότερες πληροφορίες κρίσιμων περιστατικών.

6. Μέθοδος 360 μοιρών ή Κυκλική αξιολόγηση

Αυτή η μέθοδος²⁶ είναι μία σχετικά σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, εκτοπίζοντας τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης. Αξιοποιεί όλες τις πιθανές πηγές πληροφοριών, όπως είναι οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. Περισσότεροι αξιολογητές ισοδυναμούν με περισσότερες και πιο αξιόπιστες πληροφορίες, ώστε να επιτυγχάνεται μία πιο αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση. Πλεονέκτημά της είναι ότι λόγω των πολλαπλών αξιολογήσεων είναι περισσότερο αντικειμενική. Αντίθετα, τα μειονεκτήματά της έγκεινται στο ότι είναι μία μέθοδος ιδιαίτερα δαπανηρή, πολύπλοκη και χρονοβόρα.

1.4.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι²⁷ που εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων και της απόδοσης με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων ενός εργαζόμενου ή μιας ομάδας εργαζομένων.

1. Μέτρηση παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή μετρά την επίδοση του εργαζομένου άμεσα. Μπορεί να εφαρμοστεί μόνο στις θέσεις εργασίας στις οποίες η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και μετρηθεί με βάση το τι επιτυγχάνει στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων ή το ποσοστό ελλαττωματικών προϊόντων μιας βιοτεχνίας.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Δεν λαμβάνονται υπόψη τυχόν εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρέασαν την απόδοση του εργαζομένου, κατά την περίοδο της αξιολόγησης.

- ✚ Οι αξιολογούμενοι ενδιαφέρονται μόνο για τα αποτελέσματα, ανεξαρτήτως της καταλληλότητας της χρησιμοποιούμενης μεθόδου.

- ✚ Οι αξιολογούμενοι ενδιαφέρονται μόνο για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα, αφού γι' αυτά αξιολογούνται και όχι για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (φήμη και εικόνα της επιχείρησης).

²⁶ Του ιδίου, σσ. 246-247.

²⁷ Στ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, ό.π σσ. 184-186.

- ✚ Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος για τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσής του, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.

- ✚ Δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων.

2. Διοίκηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων-MBO

Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης αυτών. Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής πρέπει να προϋπάρξει από κοινού, καθορισμός στόχων με βάση τη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης-οργανισμού και δέσμευση του εργαζόμενου για την επίτευξή τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθορισμός σαφώς μετρήσιμων και επιτεύξιμων προτύπων απόδοσης, καθορισμός συγκεκριμένων περιοδικών ελέγχων προόδου επίτευξης των στόχων, η από κοινού εξέταση και αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων και αποφάσεις για νέα στοχοθέτηση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι:

- ✚ Είναι περισσότερο αντικειμενική.

- ✚ Βοηθά στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους για το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους.

- ✚ Αποτελεί πρότυπο καλής επικοινωνίας, συνεργασίας και εργασιακής συνύπαρξης.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- ✚ Απαιτείται πολύς χρόνος από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της.

- ✚ Απαιτείται έμπειρο και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό σε θέματα στοχοθεσίας, με δυνατότητα μεγάλης ευελιξίας και υψηλής προσαρμοστικότητας σε περίπτωση που για οποιοδήποτε λόγο αλλάξουν οι στόχοι της επιχείρησης.

- ✚ Δυσκολία συγκρισιμότητας στην αξιολόγηση των εργαζομένων, λόγω της διαφορετικότητας των στόχων και του βαθμού επίτευξής τους.

- ✚ Οι προϊστάμενοι απαιτούν υψηλούς και δύσκολους στόχους.

- ✚ Οι υφιστάμενοι υιοθετούν τους προτεινόμενους στόχους των προϊσταμένων για να φανούν αρεστοί.

- ✚ Απαιτείται πολύ γραφειοκρατική εργασία.

1.5 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Ως σφάλματα αξιολόγησης ορίζονται «οι διαφορές μεταξύ των διαδικασιών όπου εμπλέκεται ο παράγοντας της ανθρώπινης κρίσης έναντι των αντικειμενικών εκτιμήσεων που δεν είναι επηρεασμένες από προκαταλήψεις, μεροληψίες ή άλλες υποκειμενικές, εξωγενείς επιρροές»²⁸.

Τα πιο κύρια και συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι τα εξής:

- **Φαινόμενο του φωτοστέφανου**

Κατά το φαινόμενο του φωτοστέφανου, ο αξιολογητής γενικεύει ένα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό της απόδοσης του αξιολογούμενου και τον βαθμολογεί και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, βάσει αυτού. Παρατηρείται δηλαδή η ίδια βαθμολογία σε όλες τις πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου²⁹.

- **Επιείκεια ή αυστηρότητα**

Μερικοί αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν τους υφιστάμενους τους είτε πολύ αυστηρά είτε πολύ επιεικώς, ανεξάρτητα με το βαθμό που αυτοί αξίζουν. Οι συνήθεις λόγοι που ο αξιολογητής βαθμολογεί με επιείκεια τον υφιστάμενό του είναι για να αποφύγει μία αντιπαράθεση-σύγκρουση μαζί του, για να γίνει αρεστός στον υφιστάμενό του, για να μη δείξει ότι στο τμήμα του υπάρχει κάποιος ανεπαρκής και ίσως για να μη χάσει τις επιβραβεύσεις ο υφιστάμενός του. Από την άλλη, οι λόγοι που ο αξιολογητής βαθμολογεί με αυστηρότητα τον υφιστάμενό του δύναται να είναι ο εκφοβισμός και η τιμωρία του υφιστάμενου, η άσκηση πίεσης για να αποδώσει καλύτερα και η αναγνώριση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενό του³⁰.

- **Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης**

Το σφάλμα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Με την τάση αυτή επηρεάζεται η ακρίβεια των αξιολογήσεων και δεν φαίνεται η διαφορά απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων. Τέτοια

²⁸ R. Mondy, ό.π. σ. 262.

²⁹ Του ιδίου, σ. 263.

³⁰ G. Dessler, ό.π. σ. 297.

σφάλματα διαπράττονται από τους αξιολογητές, όταν απαιτείται ειδική αιτιολόγηση για πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή βαθμολογία³¹.

▪ Προκαταλήψεις-στερεότυπα

Το σφάλμα αυτό συμβαίνει όταν ο προϊστάμενος βαθμολογεί προκατειλημμένος από διάφορα χαρακτηριστικά όπως το φύλο, την εθνικότητα, τη θρησκεία, τη φυλή, το αν είναι νέος ή συνταξιούχος ο εργαζόμενος. Οι βαθμολογίες που τίθενται στα μέλη μιας ομάδας αποκλίνουν πολύ από την πραγματικότητα. Ένας σωστός αξιολογητής οφείλει να διαχειρίζεται σωστά τις προκαταλήψεις του³².

▪ Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση

Σύμφωνα με το εν λόγω σφάλμα, ο αξιολογητής στηρίζεται στα πρόσφατα συμβάντα και στις πρόσφατες συμπεριφορές του αξιολογούμενου, προκειμένου να τον βαθμολογήσει, καθώς είτε δεν θυμάται όλα τα γεγονότα είτε δεν καταγράφει τις συμπεριφορές των αξιολογούμενων όλο το χρόνο. Είναι βέβαιο ότι οι πρόσφατες αποδόσεις και συμπεριφορές του αξιολογούμενου δεν είναι αντιπροσωπευτικές του χρονικού διαστήματος της αξιολόγησης³³.

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι σχεδόν όλοι οι αξιολογητές δύναται να υποπέσουν σε σφάλματα βαθμολόγησης, καθώς η υποκειμενικότητα πάντα θα υπάρχει στις μεθόδους αξιολόγησης. Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι κάτι το ιδεατό, για το οποίο, όμως, τόσο η επιχείρηση-οργανισμός όσο και οι αξιολογητές πρέπει να προσπαθούν. Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν δύναται να εξαλειφθούν, μπορούν, όμως, να μειωθούν στο ελάχιστο. Σημαντικοί παράγοντες προς αυτόν τον σκοπό είναι:

✚ Η εκπαίδευση των αξιολογητών για τις μεθόδους αξιολόγησης, το σκοπό της αξιολόγησης και τα σφάλματα που είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν και πώς να τα αποφύγουν.

✚ Καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων των αξιολογούμενων σε όλη τη διάρκεια του χρόνου.

✚ Επιλογή κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης.

✚ Επιβράβευση των αντικειμενικών και δίκαιων αξιολογητών.

³¹ Του ιδίου, σσ. 296-297.

³² R. Mondy, ό.π. σ. 264.

³³ Α. Χυτήρης, ό.π. σ. 320.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ του ΥΠΕΘΑ

Το προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας αποτελείται από το στρατιωτικό προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων και το πολιτικό προσωπικό. Η αξιολόγηση του πολιτικού προσωπικού διέπεται από τους κανονισμούς, τους νόμους και τις αποφάσεις που ισχύουν για τους δημοσίους υπαλλήλους, ενώ η αξιολόγηση του στρατιωτικού προσωπικού, λόγω της ιδιαιτερότητάς του, υπόκειται σε άλλο καθεστώς για το οποίο θα γίνει ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο.

Θα αναφερθούμε, επομένως, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα η οποία ισχύει και για το πολιτικό προσωπικό του ΥΠΕΘΑ.

Επισημαίνεται ότι ο κεντρικός σχεδιασμός, συντονισμός, η υλοποίηση και η διαχείριση των θεμάτων που αφορούν στο πολιτικό προσωπικό του ΥΠΕΘΑ, καθώς και η τήρηση αριθμητικών στατιστικών στοιχείων και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής εξέλιξης του πολιτικού προσωπικού αποτελούν αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης Πολιτικού Προσωπικού (ΔΔΥΠΠ) η οποία υπάγεται απευθείας στο Γενικό Γραμματέα του υπουργείου³⁴.

2.1 Θεωρητικό πλαίσιο Δημοσίου Υπαλλήλου

Αρχικά, ο όρος δημόσιοι υπάλληλοι ορίζεται ως τα φυσικά πρόσωπα που συνδέονται με το Κράτος ή με ΝΠΔΔ και ασκούν δημόσια εξουσία κατ' επάγγελμα και με αμοιβή. Η υπηρεσιακή τους κατάσταση διατυπώνεται στα άρθρα 103 και 104 του Συντάγματος και ρυθμίζεται στον Υπαλληλικό Κώδικα³⁵.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι αποκαλούνται και διοικητικοί ή πολιτικοί υπάλληλοι, είναι έμμεσα, έμμεσα όργανα του κράτους και τελούν σε προαιρετική, υπηρεσιακή και πειθαρχική σχέση με το κράτος. Είναι μόνιμοι, κατέχουν οργανική θέση, εξελίσσονται, σύμφωνα με το σύστημα σταδιοδρομίας και η υπηρεσιακή τους κατάσταση διέπεται από τους κανόνες

³⁴ <https://www.mod.mil.gr/dieythynsi-dioik-ypost-polit-prs/> [πρόσβαση 17-10-21]

³⁵ ν. 3528/2007 "Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ." (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007).

δημοσίου δικαίου. Διακρίνονται από τους στρατιωτικούς που αποτελούν ειδική κατηγορία υπαλλήλων³⁶.

2.2 Η νέα ανάγκη για αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα ανέκαθεν αντιμετωπιζόταν ως μια γραφειοκρατική διαδικασία, με διαχρονική αναβάθμιση του θεσμού της, σχεδόν όμως οριακή. Η ελληνική πραγματικότητα κατά την αξιολόγηση παρουσιάζει ισχυρές αδυναμίες, όπως αυτή του πληθωρισμού άριστων αξιολογήσεων και την ελάχιστη ή μη ικανοποιητική επικοινωνία αξιολογητή-αξιολογούμενου. Έτσι, λοιπόν, τα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά την κρίση, κατά τη διαμόρφωση μια νέας στρατηγικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που επιβάλλεται να λαμβάνεται υπόψη.

Καθίσταται σαφές ότι ένα σύστημα αξιολόγησης, για να είναι αντικειμενικό και αμερόληπτο, πρέπει να είναι σύμφωνο με την αρχή της αξιοκρατίας, η οποία κατοχυρώνεται στο άρθρο 103 παρ.7 του Συντάγματος. Με την εφαρμογή της εν λόγω αρχής, η διάκριση των υπαλλήλων γίνεται ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα τους και παρατίθενται εκ των προτέρων τα κριτήρια ικανότητας επί των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση τους³⁷.

Αντίθετη με την αρχή της αξιοκρατίας ήταν η πρόβλεψη στο ν. 4250/2014³⁸ για τα ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Ειδικότερα, με τους βαθμούς 9-10 μπορούσε να βαθμολογηθεί έως και το 25% των υπαλλήλων, με τους βαθμούς 7-8 ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων και με τους βαθμούς 1-6 ποσοστό έως και 15% των υπαλλήλων. Ο επιμερισμός αυτός της ποσόστωσης περιόριζε κατηγορίες υπαλλήλων να κριθούν αντικειμενικά με αξιολογικά κριτήρια, καθώς έπρεπε οι υπάλληλοι να αποτελέσουν περιεχόμενο της εκάστοτε ποσόστωσης, γι' αυτό και η ποσόστωση αυτή, μετά από έντονες αντιδράσεις με απεργίες και στάσεις εργασίας από την ΑΔΕΔΥ και αφού εφαρμόστηκε αποσπασματικά, μετά τη μεσολάβηση και των πρόωρων εκλογών του Ιανουαρίου του 2015, καταργήθηκε.

³⁶ Χ. Ακριβοπούλου/ Χ. Ανθόπουλος, Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 2015, σσ. 84-85. Διαθέσιμο στο www.kallipos.gr.

³⁷ Επιστημονική επιμέλεια Ξ. Κοντιάδης/ Αχ. Αιμιλιανίδης/ Χ. Ανθόπουλος, Η Δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2019, σσ. 20-21.

³⁸ Άρθρο 20 του ν. 4250/2014 "Διοικητικές Απλουστεύσεις, Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις." (ΦΕΚ 74/Α/26-3-2014).

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου, προκειμένου αυτός να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης μέσω παρακίνησης, συνδέθηκε με την προωθημένη μισθολογική εξέλιξη του άρθρου 12 του ν. 4354/2015³⁹. Σύμφωνα με αυτή οι υπάλληλοι όλων των κατηγοριών που βαθμολογούνται, βάσει των σχετικών περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο. Οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης καθορίζονται με κοινή απόφαση των υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών, λαμβανομένης υπόψη της εκάστοτε δημοσιονομικής συγκυρίας.

Εκτός από την προωθημένη μισθολογική εξέλιξη, ένα άλλο στοιχείο που συνδέθηκε με την αξιολόγηση μέσω παρακίνησης είναι η προωθημένη βαθμολογική εξέλιξη⁴⁰ βάσει της οποίας ο υπάλληλος που λαμβάνει στην αξιολόγηση για δύο συνεχείς περιόδους, βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του βαθμού 90, ο απαιτούμενος χρόνος για την προαγωγή του μειώνεται κατά ένα έτος.

Εκείνο, επίσης, που έχει σημασία για τη νέα ανάγκη για αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης βάσει στόχων που έχει θέσει ο κάθε δημόσιος οργανισμός.

2.3 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στο ν. 4369/16⁴¹. Οι διατάξεις του νόμου αυτού ρυθμίζουν κατά τρόπο άρτιο, συνεκτικό, ορθολογικό, ενιαίο και αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης του υπαλληλικού προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα

³⁹ Άρθρο 12 του ν. 4354/2015 "Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων" (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015).

⁴⁰ Άρθρο 82 παρ.5 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁴¹ ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της Δημόσιας Υπηρεσίας⁴².

Η αξιολόγηση διενεργείται ηλεκτρονικά μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

2.3.1 Το πεδίο εφαρμογής

Στις διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης του εν λόγω νόμου υπάγονται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.)⁴³:

- του Δημοσίου,
- των Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ., συμπεριλαμβανομένου του Ο.Γ.Α,
- το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων,
- οι υπάλληλοι των Π.Ε.Δ., της Κ.Ε.Δ.Ε. και της ΕΝ.Π.Ε.,
- οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Σ γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό.

Δεν υπάγονται:

- ✚ οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- ✚ οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και της Ανατολικής Ορθόδοξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Σ γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό,

⁴² Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις."

⁴³ Άρθρο 14 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

✚ οι υπάλληλοι και λειτουργοί που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του μέρους Β΄ του ν. 3205/2003⁴⁴, καθώς και το Ε.Τ.Ε.Π των Α.Ε.Ι.

2.3.2 Οι Αξιολογητές

Αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, ως αξιολογητής Α΄ και αξιολογητής Β΄ αντίστοιχα, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν. Αν δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας⁴⁵.

Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών, στις οποίες είναι αποσπασμένοι.

2.3.3 Χρόνος σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται από τους αρμόδιους αξιολογητές αποκλειστικά εντός του πρώτου τετραμήνου κάθε έτους.

Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητάς του, που υπηρέτησαν στην οργανική μονάδα στην οποία προϊσταται, κατά το προηγούμενο έτος για έξι (6) τουλάχιστον μήνες, ανεξαρτήτως αν είχε τοποθετηθεί προϊστάμενος με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης της έκθεσης υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία. Η ιεραρχική σχέση αξιολογούμενου και αξιολογητή για τουλάχιστον έξι (6) μήνες είναι απαραίτητη, προκειμένου να παρέχεται ικανός χρόνος στον ιεραρχικά προϊστάμενο να διαμορφώσει ασφαλή και αντικειμενική κρίση για τον υφιστάμενο του⁴⁶.

⁴⁴ ν. 3205/2003 "Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των ΕΔ και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις" (ΦΕΚ 297/Α/23-12-2003).

⁴⁵ Άρθρο 15 παρ.1 και 7 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁴⁶ Άρθρο 15 παρ. 8 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

2.3.4 Περιεχόμενο και κριτήρια της έκθεσης αξιολόγησης

Το έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής⁴⁷:

1. Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η έκθεση.
2. Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Δνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος.
3. Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο.
4. Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης.
5. Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των προκαθορισμένων κριτηρίων.

Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, αυτά είναι δέκα (10) και κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, ενώ για τους προϊσταμένους είναι έντεκα (11) και κατατάσσονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες⁴⁸. Συγκεκριμένα, διακρίνονται ως ακολούθως:

Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ

1^η κατηγορία. Γνώση του αντικείμενου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: περιλαμβάνει

- α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.
- β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).
- γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.
- δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.
- ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών

⁴⁷ Άρθρο 16 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁴⁸ Άρθρο 17 παρ.1 και 2 και άρθρο 18 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

2^η κατηγορία. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: περιλαμβάνει

ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους.

η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

3^η κατηγορία. Αποτελεσματικότητα: περιλαμβάνει

θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).

ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

1^η κατηγορία. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα: περιλαμβάνει

α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια.

β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.

γ) Πρωτοβουλία - Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

2^η κατηγορία. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά: περιλαμβάνει

δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού: Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους

στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους

3^η κατηγορία. Διοικητικές ικανότητες: περιλαμβάνει

ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους.

η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις.

θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης.

ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

4^η κατηγορία. Αποτελεσματικότητα: περιλαμβάνει

ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας.

2.3.5 Η κλίμακα βαθμολογίας

Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 ως το 100. Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης από την κάθε κατηγορία κριτηρίων βαθμολογείται από τον κάθε αξιολογητή (α' και β') με έναν ακέραιο βαθμό, από το 0 ως το 100. Η κλίμακα βαθμολογίας είναι η ακόλουθη⁴⁹:

	Αριθμητική βαθμολογία	Περιφραστική κλίμακα
(1)	90 - 100	Άριστος
(2)	75 - 89	Πολύ επαρκής
(3)	60 - 74	Επαρκής
(4)	50 - 59	Μερικώς επαρκής
(5)	40 - 49	Μέτριος

⁴⁹ Άρθρο 17 παρ. 5 έως 11 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

(6)	25 - 39	Ανεπαρκής
(7)	0 - 24	Ακατάλληλος

Πίνακας 1: Κλίμακα βαθμολογίας υπαλλήλων

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις 24 εκατοστιαίες μονάδες, η σχετική έκθεση αξιολόγησης παραπέμπεται υποχρεωτικά στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αρμόδια για τη βαθμολόγηση. Επιπλέον, σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης 60 και κάτω, συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί και η Υπηρεσία.

Επιπρόσθετα, για τη βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και άνω και κάτω του 60 απαιτείται ειδική αιτιολογία, με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν.

2.3.6 Γνωστοποίηση της έκθεσης και υποβολή ένστασης

Η αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού γνωστοποιεί, υποχρεωτικά, μετά την οριστικοποίησή της, κάθε έκθεση αξιολόγησης στον υπάλληλο που αφορά.

Ο υπάλληλος έχει δικαίωμα υποβολής ένστασης, ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά (7) εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης στις παρακάτω περιπτώσεις⁵⁰:

- ✚ Αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75.

- ✚ Αν η βαθμολογία του υπαλλήλου σε επιμέρους κριτήριο είναι από 0 έως 59 και ελλείπουν υποστηρικτικά στοιχεία της δυσμενούς βαθμολογίας.

⁵⁰ Άρθρο 20 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

Οι ενστάσεις εξετάζονται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης⁵¹ η οποία εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης και αποφαινεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δύο (2) μηνών από την περιέλευσή τους σε αυτή. Πέρα από τις ενστάσεις, έργο της εν λόγω επιτροπής είναι η υποχρεωτική εξέταση της ειδικής αιτιολογίας για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου από 90 έως 100 όπου είτε οριστικοποιεί τη βαθμολογία είτε τη διορθώνει με παράθεση πλήρους αιτιολογίας. Επίσης, έργο της επιτροπής είναι, όπως προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η υποχρεωτική εξέταση της βαθμολογίας της έκθεσης αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις 24 εκατοστιαίες μονάδες.

2.3.7 Καινοτομίες του ν. 4369/2016

Οι καινοτομίες του ν. 4369/2016 έγκεινται⁵²:

- ✚ Στην αξιολόγηση του προϊσταμένου από τους υφιστάμενους.
- ✚ Στη συμβουλευτική συνέντευξη.
- ✚ Στη συμμετοχή των υπαλλήλων «στη διαδικασία θέσης στόχων όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης».
- ✚ Στη δημιουργία της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των βαθμολογιών Αξιολόγησης.

Αναφορικά με το καινοτόμο στοιχείο της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, αυτή πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, με την ίδια κλίμακα βαθμολογίας. Επίσης, λαμβάνεται υπόψη από τους αξιολογητές των προϊσταμένων κατά την αξιολόγηση των τελευταίων.

Το ανώνυμο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.

⁵¹ Άρθρο 21 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁵² Η. Μαυρομούστακου, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2016, σσ. 149-150.

δ) Ανάλυση ευθύνης.

ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Σχετικά με τη συμβουλευτική συνέντευξη, αυτή διενεργείται πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, όπου ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως α' αξιολογητής, καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί⁵³. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης σημειώνεται σε ειδικό χώρο του εντύπου αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα, μέσα σε δύο (2) ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης, να υποβάλει απευθείας στον αξιολογητή απόψεις - αντιρρήσεις.

Όσον αφορά, στη ρύθμιση για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας⁵⁴. Για τη βαθμολόγηση του κριτηρίου «βαθμός επίτευξης στόχων» απαιτείται η σύγκληση της Ολομέλειας της Διεύθυνσης ή του Τμήματος, για την αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης ή του Τμήματος αντίστοιχα⁵⁵. Η εν λόγω διαδικασία αποτελεί καινοτομία, αρκεί να αποφευχθεί η γενικολογία, η εξατομίκευση και η αδράνεια.

Σε σχέση με δημιουργία της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των βαθμολογιών Αξιολόγησης, αυτή υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών και παρακολουθεί και διαχειρίζεται στατιστικά δεδομένα με στόχο την αποφυγή ακραίων βαθμολογιών, είτε χαμηλών είτε υψηλών, μέσω της εφαρμογής «συντελεστή διόρθωσης», κατόπιν απόφασης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης. Η καινοτομία έγκειται στη σημασία που

⁵³ Άρθρο 19 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁵⁴ Άρθρο 14 παρ.3 και άρθρο 22 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

⁵⁵ Άρθρο 23 του ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

δίνεται για τα συνολικά αποτελέσματα της αξιολόγησης τα οποία θα συνδράμουν στη συλλογή στοιχείων για τη διόρθωση του συστήματος αξιολόγησης⁵⁶.

⁵⁶ Κ. Σπανού, Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα, 2018, σ. 225.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

3.1 Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά των ΕΔ

Ένοπλες Δυνάμεις είναι οι στρατιωτικές δυνάμεις που διαθέτει η Ελλάδα και περιλαμβάνουν το Στρατό Ξηράς, το Πολεμικό Ναυτικό και την Πολεμική Αεροπορία και υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας⁵⁷. Αρχηγός των Ενόπλων Δυνάμεων είναι σύμφωνα με το Σύνταγμα⁵⁸ ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας και η διοίκησή τους ασκείται από την Κυβέρνηση. Η χάραξη της στρατηγικής και των κατευθύνσεων των Ενόπλων Δυνάμεων γίνεται από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ) στο οποίο προΐσταται ο Πρωθυπουργός της Ελλάδας⁵⁹. Με απόφαση του ΚΥΣΕΑ διαμορφώνεται η δομή, σε προσωπικό και μέσα των ΕΔ.

Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας είναι το Ανώτατο Ιεραρχικά Κλιμάκιο της Πολεμικής Αεροπορίας, το οποίο βοηθά τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας να ασκεί τη Διοίκηση και τον έλεγχο του προσωπικού, του υλικού, και των μέσων της ΠΑ. Αποστολή του είναι να σχεδιάζει, να κατευθύνει, να συντονίζει και να ελέγχει το έργο της ΠΑ, ώστε να υποβοηθήσει τον ΥΕΘΑ, τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ και τον Αρχηγό ΓΕΑ στην αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων τους, στην ειρήνη και τον πόλεμο⁶⁰.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν τμήμα της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης στο οποίο εφαρμόζονται, όχι βέβαια απόλυτα, οι αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει τα μέγιστα στην εξασφάλιση των εθνικών συμφερόντων, σε συνάρτηση με τα εξοπλιστικά προγράμματα ή μέσα. Κρίνεται έτσι απαραίτητη και αναγκαία η μέγιστη αξιοποίησή του, ώστε μέσα σε ένα ραγδαία τεχνολογικά αναπτυσσόμενο περιβάλλον να μπορεί να ανταποκριθεί και να σταθεί, εφοδιασμένο με άριστες επιχειρησιακές και κοινωνικές γνώσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο σε κάθε οργανισμό και ιδιαίτερα σε έναν οργανισμό όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας

⁵⁷ Άρθρο 1 του ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).

⁵⁸ Άρθρο 45 του Συντάγματος (ΦΕΚ 211/Α/24-12-2019).

⁵⁹ Άρθρο 71 του ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).

⁶⁰ <https://www.haf.gr/structure/gea-2/> [πρόσβαση 27-09-2021]

είναι σημαντικός για την εξασφάλιση του αξιόμαχού τους. Το κάθε στέλεχος από την εισαγωγή του στη στρατιωτική σχολή μέχρι την αποστρατεία του αξιολογείται συνεχώς, παρέχοντας έτσι στοιχεία και πληροφορίες αναφορικά με την εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση τα οποία αξιοποιούμενα, συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα των Ενόπλων Δυνάμεων.

Θα αποτελούσε παράλειψη να μην τονίσουμε ότι στο στρατό θεσπίστηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η αξιολόγηση προσωπικού ως διαδικασία. Η ανάγκη εφαρμογής της προήλθε μέσα από την ιεραρχική δομή διοίκησης του στρατού και την ανάγκη εντοπισμού των ικανότερων και καταλληλότερων στελεχών, τα οποία θα προαχθούν στους υψηλότερους βαθμούς και θα υπηρετήσουν σε διαφορές θέσεις στην πυραμίδα της ηγεσίας. Η αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις συνδέθηκε, έτσι, εξ αρχής με τις προαγωγές των στελεχών της και εφαρμόζεται συστηματικά και αδιάκοπα εδώ και πολλά χρόνια.

3.2 Νομικό Πλαίσιο

Είναι γνωστό ότι όλες οι διαδικασίες, τα καθήκοντα και οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη στις Ένοπλες Δυνάμεις καθορίζονται από κανονισμούς και πάγιες διαταγές. Στο ν. 3883/2010⁶¹ περιγράφεται το καθεστώς που ισχύει για την Αξιολόγηση, Εξέλιξη και Ιεραρχία των στελεχών των ΕΔ. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας μετά από γνώμη του ΣΑΓΕ, καθορίζονται οι προϋποθέσεις αξιολόγησης, το αντικείμενο και τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των στελεχών των ΕΔ σε σχέση με αυτήν, οι διαδικασίες διοικητικών προσφυγών και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια⁶².

Η αξιολόγηση των μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. διενεργείται σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 99/2001 «Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά», ενώ η αξιολόγηση των Υπαξιωματικών με το Νομοθετικό Διάταγμα 445/74 «Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθυπασπιστών, Μονίμων και Εθελοντών Οπλιτών Ενόπλων Δυνάμεων».

⁶¹ ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).

⁶² Άρθρο 14 του ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).

Οι κλάδοι των ΕΔ εκδίδουν πάγιες διαταγές που πηγάζουν από την παραπάνω νομοθεσία, προκειμένου να βοηθήσουν, να κατευθύνουν τους αξιολογούντες σχετικά με τη διαδικασία και τον τρόπο σύνταξης των εντύπων αξιολόγησης και να παρέχουν τις απαραίτητες οδηγίες και διευκρινήσεις για τη συμπλήρωση των προβλεπόμενων εντύπων αξιολόγησης. Η Πάγια Διαταγή για τους Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας είναι η 4-14/2017, ενώ για τους Υπαξιωματικούς η 4-5/2017, του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας.

3.3 Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση

Υπεύθυνοι για τη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης του προσωπικού της ΠΑ είναι ο Διοικητής ή ο Διευθυντής του κάθε στελέχους που καλείται «Αξιολογών» και ο προϊστάμενος του αξιολογούντος που καλείται «Γνωματεύων». Αυτοί βαθμολογούν ή περιγράφουν συνοπτικά εκείνα τα ουσιαστικά προσόντα για τα οποία μπόρεσαν να διαμορφώσουν γνώμη, επισημαίνοντας και τυχόν ελαττώματα. Στην περίπτωση μη σύμφωνης γνώμης ή προσφυγής του στελέχους, η οριστική αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του γνωματεύοντα που καλείται «Β' Γνωματεύων»⁶³.

3.4 Υφιστάμενο σύστημα Αξιολόγησης Αξιωματικών της ΠΑ

Η αξιολόγηση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας γίνεται μέσω των Εκθέσεων Αξιολόγησης. Αυτές συντάσσονται από τον αξιολογούντα Αξιωματικό σε ένα μοναδικό αντίτυπο (Υπόδειγμα όπως 1^ο Παράρτημα), υπό την προϋπόθεση ότι ο αξιολογούμενος υπηρέτησε υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα τουλάχιστον εκατό (100) ημερών⁶⁴. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογούμενος υπηρέτησε υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα μικρότερο των εκατό (100) ημερών, τότε συντάσσεται άλλο ειδικό έντυπο, το Σημείωμα Αξιολόγησης (Υπόδειγμα όπως 2^ο Παράρτημα) το οποίο είναι πιο συνοπτικό.

Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης συντάσσονται για όλους τους Αξιωματικούς, με εξαίρεση τους Αρχηγούς των Γενικών Επιτελείων και τους αποστρατευόμενους.

⁶³ Άρθρο 6 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).


⁶⁴ Άρθρο 9 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).


Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης διακρίνονται σε:

α. Τακτικές, οι οποίες συντάσσονται μέχρι την 31η Δεκεμβρίου κάθε έτους και,

β. Έκτακτες, οι οποίες συντάσσονται όταν δίδεται σχετική διαταγή από τον Αρχηγό του αντίστοιχου κλάδου ή τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ ή όταν ο αξιολογούμενος ή αξιολογών μετατίθεται ή αποσπάται για διάστημα μεγαλύτερο των εκατό (100) ημερών.

Επίσης συντάσσονται κατά περίπτωση τα παρακάτω έντυπα αξιολόγησης:

 Έκθεση Πολεμικής Δράσης: Κατά τη διάρκεια των περιόδων που η χώρα βρίσκεται σε κατάσταση πολέμου, για κάθε αξιωματικό που μετέχει σε επιχειρήσεις συντάσσεται από τον αξιολογούντα μόνον Έκθεση πολεμικής δράσης, σε ένα και μοναδικό αντίτυπο, σε ειδικό έντυπο⁶⁵.

 Ειδική Έκθεση Αποστρατείας: Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος υποπίπτει σε σοβαρά παραπτώματα ή παρουσιάζει ουσιώδεις ελλείψεις, συντάσσεται από τον αξιολογούντα Ειδική Έκθεση Αποστρατείας, σε ένα και μοναδικό αντίτυπο, σε ειδικό έντυπο στην οποία αιτιολογείται εμπεριστατωμένα η αναγκαιότητα παραπομπής του αξιολογούμενου ενώπιον των αρμοδίων Συμβουλίων Κρίσεων, για την εξέταση της περαιτέρω παραμονής του στις Ένοπλες Δυνάμεις⁶⁶.

3.4.1 Τα κριτήρια Αξιολόγησης

1. Αξιολογούμενα προσόντα από τον Αξιολογούντα

Το ΠΔ 99/2001 και οι Πάγιες Διαταγές που μνημονεύθηκαν ανωτέρω, ορίζουν με ακρίβεια τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά και τις μορφές συμπεριφοράς που αξιολογούνται σε μία Έκθεση.

Αρχικά, το έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης διαχωρίζεται στις παρακάτω ενότητες:

1. Στοιχεία Αξιολογούμενου
2. Στοιχεία Αξιολογούντος-Γνωματεύοντος

⁶⁵ Άρθρο 11 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

⁶⁶ Άρθρο 12 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

3. Υπηρεσίες τις οποίες εκτέλεσε ο αξιολογούμενος
4. Δοκιμασία σωματικής αγωγής
5. Ουσιαστικά προσόντα
6. Γενική αξιολόγηση αξιωματικού
7. Περιγραφή τυχόν ελαττωμάτων
8. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο

Αναφορικά με τα ουσιαστικά προσόντα, αυτά προσδιορίζουν την ικανότητα και την αξία των Αξιωματικών και αποτελούν τα βασικά στοιχεία στα οποία στηρίζονται οι κρίσεις τους και διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

α. **Σωματικά προσόντα:** αναφέρονται στην υγεία και στη γενική σωματική κατάσταση και εμφάνιση-παράσταση των στελεχών. Η γενική σωματική κατάσταση βαθμολογείται με βάση τη σωματική διάπλαση (ύψος, βάρος), τις ιατρικές γνωματεύσεις/μεταβολές υγείας και την επίδοση σε αθλητική δοκιμασία που διενεργείται μία φορά κάθε χρόνο. Η εμφάνιση-παράσταση βαθμολογείται με βάση την επιμέλεια της στολής και της εν γένει εμφάνισης και των κινήσεων του στελέχους.

β. **Διανοητικά προσόντα:** αναφέρονται στη νοημοσύνη και κρίση, στη δύναμη έκφρασης (γραπτά και προφορικά) και στην αντίληψη της πραγματικότητας.

γ. **Ψυχικά προσόντα:** αναφέρονται στη ψυχική δύναμη, στο θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, στο θάρρος της γνώμης, στο πνεύμα συνεργασίας και στην πρωτοβουλία.

δ. **Διοικητικά προσόντα:** προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα και αναφέρονται στο κύρος, στην ενεργητικότητα και δραστηριότητα και στην προβλεπτικότητα. Στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος είχε κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης, τουλάχιστον δέκα (10) άτομα προσωπικό υπό τις διαταγές του, ως διοικητικά προσόντα αναφέρονται και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και η ψυχική επαφή μαζί τους, η ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, η μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας, η ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού και η επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων.

ε. **Επαγγελματικά προσόντα:** προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανότητα και αξία και αναφέρονται στην επαγγελματική κατάρτιση, μεθοδικότητα, αποδοτικότητα, εκπαιδευτική ικανότητα, επιτελική ικανότητα, στο στρατιωτικό πνεύμα, στο ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημόσιου πλούτου, στο ζήλο, στο ενδιαφέρον και στο πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία.

στ. **Ειδικά προσόντα:** είναι εκείνες οι ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις που αποκτήθηκαν από τον Αξιωματικό, λόγω υπηρετήσης σε ειδικές θέσεις ή λόγω έμφυτης προδιάθεσης ή λόγω επιμόρφωσης σε Σχολεία που χρησιμοποιούμενες διευκολύνουν την Υπηρεσία.

ζ. **Πτητικά προσόντα:** για τους Ιπτάμενους Αξιωματικούς της ΠΑ, που προσδιορίζουν την πτητική έφεση, την πτητική ικανότητα και την πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις ενώ για τους υπόλοιπους Αξιωματικούς τη συμβολή τους στην ασφάλεια των πτήσεων.

η. **Ηθικά προσόντα:** προσδιορίζουν το ήθος και τον χαρακτήρα του Αξιωματικού και αναφέρονται στην ειλικρίνεια, ευθύτητα και συνέπεια, στην αξιοπρέπεια, στη σεμνότητα, στην ευσυνειδησία, στο αίσθημα ευθύνης, στην ανάληψη ευθυνών, στην εχεμύθεια, στην αμεροληψία, στη δικαιοσύνη και στην πειθαρχία. Σε περίπτωση έλλειψης αυτών, είναι απαραίτητη η αιτιολόγηση να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.

Η Γενική αξιολόγηση του Αξιωματικού διακρίνεται στη γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό και στην ερώτηση «αν επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο ως Διοικητή και ως Επιτελή;». Για την μεν πρώτη τίθεται βαθμολογία, μετά από συνεκτίμηση των βαθμολογιών των επιμέρους προσόντων και όχι από το μέσο όρο αυτών, για τη δε δεύτερη ερώτηση τίθεται η ένδειξη «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» η οποία προκύπτει από τη συνεκτίμηση των βαθμολογιών στα διοικητικά και επαγγελματικά προσόντα.

Η επόμενη ενότητα αφορά στην περιγραφή τυχόν ελαττωμάτων του αξιολογούμενου που επηρεάζουν δυσμενώς την εκτίμηση των ουσιαστικών προσόντων και ειδικότερα τα ηθικά και τα ψυχικά, το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα. Τα βασικότερα από αυτά είναι η προσφυγή σε πλάγια μέσα, η μέθη, η χαρτοπαιξία, η δημιουργία χρεών, ο αριθισμός, ο επηρεασμός από τις πολιτικές πεποιθήσεις στην εκτέλεση των καθηκόντων και γενικά κάθε συμπεριφορά που είναι αντίθετη στα χρηστά ήθη. Όλα τα ανωτέρω ελαττώματα πρέπει να συνάγονται από επίσημα έγγραφα στοιχεία.

Τέλος, περιγράφεται, υποχρεωτικά, η τελική εικόνα του αξιολογούμενου, κατά το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης, με βάση τις βαθμολογίες-περιγραφές που τέθηκαν στα επί μέρους προσόντα.

2. Αξιολογούμενα προσόντα από προϊστάμενο κλιμάκιο (Γνωματεύων)

Ο Γνωματεύων, ο οποίος είναι ο προϊστάμενος του αξιολογούντος κατά την τελευταία ημέρα του διαστήματος αξιολόγησης, βαθμολογεί και περιγράφει υποχρεωτικά τα παρακάτω προσόντα⁶⁷:

- α. **Από τα σωματικά:** την εμφάνιση και παράσταση.
- β. **Από τα διανοητικά:** τη νοημοσύνη και κρίση.
- γ. **Από τα ψυχικά:** το θάρρος της γνώμης και την πρωτοβουλία.
- δ. **Από τα διοικητικά:** το κύρος.
- ε. **Από τα επαγγελματικά:** την επαγγελματική κατάρτιση και το στρατιωτικό πνεύμα.
- στ. **Από τα ηθικά:** την ανάληψη ευθυνών και την αξιοπρέπεια.

Δύναται να βαθμολογήσει και τα υπόλοιπα προσόντα, με την προϋπόθεση να έχει μορφώσει γνώμη. Σε κάθε περίπτωση βαθμολόγησης ή περιγραφικής αξιολόγησης έχει τις υποχρεώσεις του αξιολογούντος.

3.4.2 Η κλίμακα βαθμολόγησης

Η κλίμακα βαθμολογίας των ουσιαστικών προσόντων των Αξιωματικών είναι η ακόλουθη⁶⁸:

	Αριθμητική βαθμολογία	Περιφραστική κλίμακα
(1)	96 - 100 %	Εξάίρετος
(2)	87 - 95 %	Λίαν Καλός

⁶⁷ Άρθρο 7 παρ.7 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

⁶⁸ Άρθρο 29 παρ.4 του ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).

(3)	76 - 86 %	Καλός
(4)	60 - 75 %	Μέτριος
(5)	0 - 59 %	Μη αποδεκτός

Πίνακας 2: Κλίμακα βαθμολογίας Αξιωματικών

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Αξιωματικοί που έχουν συμπληρώσει μέχρι το 2012, 25 έτη υπηρεσίας (άρα μέχρι σήμερα 34 χρόνια υπηρεσίας) υπάγονται στην κλίμακα βαθμολόγησης που προβλέπεται στο ΠΔ 99/2001⁶⁹, δηλαδή

	Αριθμητική βαθμολογία	Περιφραστική κλίμακα
(1)	90 - 100 %	Εξάίρετος
(2)	80 - 89 %	Λίαν Καλός
(3)	60 - 79 %	Καλός
(4)	40 - 59 %	Μέτριος
(5)	0 - 39 %	Απαράδεκτος

Πίνακας 3: Κλίμακα βαθμολογίας Αξιωματικών με 25έτη υπηρεσίας το 2012

Από τα ουσιαστικά προσόντα, τα σωματικά, διανοητικά, ψυχικά και πτητικά βαθμολογούνται αριθμητικά με βάση την ανωτέρω κλίμακα με ακέραιο αριθμό από το 1 έως το 100. Τα διοικητικά και επαγγελματικά βαθμολογούνται μεν αριθμητικά, η βαθμολόγηση, όμως, πρέπει να συνοδεύεται από εμπειριστατωμένη αιτιολογία. Αντιθέτως, τα ειδικά προσόντα περιγράφονται, όπως και τα ηθικά στα οποία περιγράφεται μόνο η κτήση ή έλλειψη.

Επιπρόσθετα, αν τεθεί βαθμολογία σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν κάτω του 76 καθώς και 96 και άνω, πρέπει αυτή να στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και περιστατικά που συνέβησαν στη χρονική περίοδο που καλύπτει η Έκθεση. Επίσης, οποιαδήποτε δυσμενής

⁶⁹ Άρθρο 7 παρ.1 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μόνιμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

εγγραφή στα ηθικά προσόντα πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία, όπως επίσης και βαθμολογία κάτω του 87 στο προσόν «Γενική σωματική κατάσταση».

3.5 Υποχρεώσεις Αξιολογούντα και Γνωματεύοντα

Οι υποχρεώσεις του Αξιολογούντα και του Γνωματεύοντα ως προς την αξιολόγηση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας πηγάζουν από το ΠΔ 99/2001⁷⁰ και αναλύονται κατωτέρω:

Υποχρεώσεις Αξιολογούντα:

α. Αξιολογεί τους υφισταμένους του και φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης του αυτής. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι απολύτως αντικειμενική και αμερόληπτη και να απορρέει από γεγονότα ή άλλα στοιχεία, που αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στο χρονικό διάστημα της αξιολόγησης αντικειμενικώς ακριβή και όχι από υπόνοιες, σχόλια ή πληροφορίες.

β. Παρακολουθεί συνεχώς το έργο που εκτελούν οι υφιστάμενοι του και ελέγχει την εν γένει απόδοση τους.

γ. Λαμβάνει υπόψη του όλα τα στοιχεία που αφορούν τον αξιολογούμενο, ανεξάρτητα εάν αυτά είναι ευμενή ή δυσμενή.

δ. Αποβάλλει κάθε αίσθημα συμπάθειας ή αντιπάθειας και βαθμολογεί ή περιγράφει με ακρίβεια και αντικειμενικότητα.

ε. Τηρεί επακριβώς τις διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των Εκθέσεων και των Σημειωμάτων Αξιολόγησης.

Υποχρεώσεις Γνωματεύοντα:

α. Ελέγχει εάν οι δυσμενείς ή οι άριστες βαθμολογίες στηρίζονται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία συνέβησαν στο χρόνο που αναφέρεται η Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης και εάν τα γεγονότα ή στοιχεία αυτά περιγράφονται στην Έκθεση ή το Σημείωμα.

⁷⁰ Άρθρα 8 και 13 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

β. Ελέγχει εάν τα ελαττώματα και οι λοιπές δυσμενείς εγγραφές προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία και αναφέρονται στο χρόνο που καλύπτει η Έκθεση ή το Σημείωμα ή περιήλθαν στον αξιολογούντα μέσα στο χρόνο αυτό. Ακόμα, ελέγχει εάν αυτά (τα ελαττώματα) ανάλογα με τη φύση τους έχουν επηρεάσει δυσμενώς την εκτίμηση των λοιπών ουσιαστικών προσόντων.

γ. Ελέγχει εάν έχουν τηρηθεί γενικά οι διατάξεις που διέπουν τη σύνταξη των εντύπων αξιολόγησης.

3.6 Γνωστοποίηση της Έκθεσης στον Αξιολογούμενο και Διαδικασία Προσφυγής

Η ενημέρωση του αξιολογούμενου επί του περιεχομένου όλων ανεξαιρέτως των εγγράφων της αξιολόγησης, είναι σε κάθε περίπτωση υποχρεωτική και γίνεται από τον αξιολογούντα μετά τη γνωμάτευση της Έκθεσης από τον γνωματεύοντα. Αποδεικνύεται με την υπογραφή του αξιολογούμενου στο κατάλληλο σημείο του εντύπου⁷¹. Η μη λήψη γνώσης αποτελεί στοιχείο ακυρότητας των εντύπων αξιολόγησης.

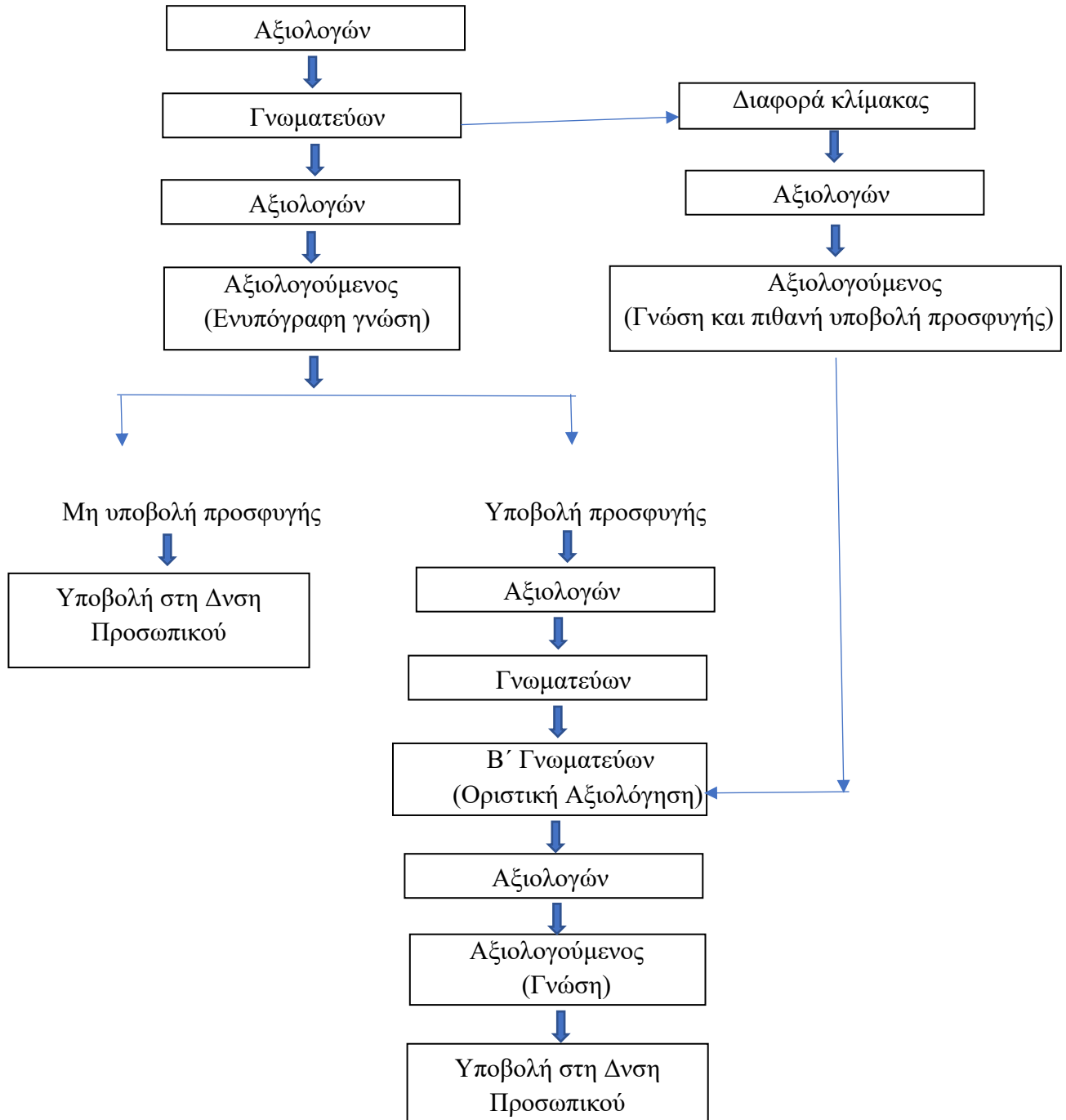
Εάν ο αξιολογούμενος διαφωνεί με οποιοδήποτε στοιχείο της αξιολόγησης του, μπορεί εντός δεκαπέντε (15) ημερών από την ημερομηνία που έλαβε γνώση της αξιολόγησης του να προσφύγει ιεραρχικά στο όργανο οριστικής αξιολόγησης (Β' Γνωματεύων), υποβάλλοντας αναφορά μία και μοναδική φορά για κάθε Έκθεση στην οποία αναφέρει με λεπτομέρεια τους λόγους, για τους οποίους προσβάλλει τη συγκεκριμένη βαθμολογία ή περιγραφή ή άλλο συγκεκριμένο στοιχείο.

Μετά από αυτό, η προσφυγή του αξιολογούμενου και η Έκθεση υποβάλλονται στον γνωματεύοντα ο οποίος υποβάλλει όλη την αλληλογραφία στο όργανο οριστικής αξιολόγησης (Β' Γνωματεύων). Το όργανο οριστικής αξιολόγησης αξιολογεί οριστικά τον προσφεύγοντα μόνο για τα προσόντα ή τα στοιχεία για τα οποία αυτός έχει προσφύγει, σημειώνοντας την αξιολόγηση του επί της Εκθέσεως και μπορεί στα πλαίσια της εξέτασης της προσφυγής να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία με οποιονδήποτε κατά τη κρίση του πρόσφορο τρόπο. Η

⁷¹ Άρθρο 14 του Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).

σχετική αλληλογραφία επιστρέφεται στον αξιολογούντα ο οποίος ενημερώνει τον αξιολογούμενο (βλ. Διάγραμμα 1).

Επισημαίνεται ότι η γνώμη του Β΄ Γνωματεύοντα συμπληρώνεται και στην περίπτωση της αυτεπάγγελτης οριστικής αξιολόγησης που λαμβάνει χώρα όταν υπάρχει διαφορά κλίμακας βαθμολογίας, μεταξύ αξιολογούντα γνωματεύοντα.



Διάγραμμα 1: Σχηματικό διάγραμμα διακίνησης των Εκθέσεων Αξιολόγησης

3.7 Υφιστάμενο σύστημα Αξιολόγησης Υπαξιωματικών της ΠΑ

Η αξιολόγηση των Υπαξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας γίνεται μέσω των Εκθέσεων Ικανότητας. Οι εκθέσεις ικανότητας είναι έντυπα στα οποία φαίνονται και βαθμολογούνται τα ουσιαστικά προσόντα των υπαξιωματικών και επισημαίνονται οι αδυναμίες και τα ελαττώματά τους. Συντάσσονται από τον αξιολογούντα Αξιωματικό σε ένα μοναδικό αντίτυπο, υπό την ίδια προϋπόθεση με αυτή των Αξιωματικών, ήτοι ο αξιολογούμενος να υπηρετήσει υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα τουλάχιστον εκατό (100) ημερών. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο αξιολογούμενος υπηρετήσει υπό τις διαταγές του αξιολογούντα για χρονικό διάστημα μικρότερο των εκατό (100) ημερών, τότε συντάσσεται άλλο ειδικό έντυπο, το Σημείωμα Απόδοσης⁷².

Οι Εκθέσεις Ικανότητας διακρίνονται σε:

α. Τακτικές, οι οποίες συντάσσονται μέχρι την 31η Ιανουαρίου κάθε έτους και,

β. Έκτακτες, οι οποίες συντάσσονται όταν δίδεται σχετική διαταγή από τον Αρχηγό του αντίστοιχου κλάδου ή όταν ο αξιολογούμενος ή αξιολογών μετατίθεται ή αποσπάται για διάστημα μεγαλύτερο των εκατό (100) ημερών.

Αναφορικά με τον τρόπο σύνταξης όλων των εκθέσεων (Αξιολόγησης, Πολεμικής Δράσης, Ειδικής Αποστρατείας), των υπεύθυνων για την αξιολόγηση, τα αξιολογούμενα προσόντα, τις υποχρεώσεις του αξιολογούντα και του γνωματεύοντα, καθώς και για τον τρόπο ενημέρωσης και τη διαδικασία προσφυγής του αξιολογούμενου ισχύουν τα ίδια που προβλέπονται για την αξιολόγηση των Αξιωματικών. Σχετικά με τα ουσιαστικά προσόντα, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι οι κατηγορίες είναι ίδιες, η έκτασή τους, όμως, είναι υπέρμετρα μικρή.

Η κλίμακα βαθμολογίας, επίσης, των ουσιαστικών προσόντων των υπαξιωματικών διαφέρει και είναι η εξής⁷³:

⁷² Άρθρο 17 παρ.3 και 4 του ΝΔ 445/74 "Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθυπασπιστών, Μονίμων και Εθελοντών Οπλιτών Ενόπλων Δυνάμεων" (ΦΕΚ 160/Α/10-6-1974).

⁷³ Άρθρο 17 παρ.7 του ΝΔ 445/74 "Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθυπασπιστών, Μονίμων και Εθελοντών Οπλιτών Ενόπλων Δυνάμεων" (ΦΕΚ 160/Α/10-6-1974).

	Αριθμητική βαθμολογία	Περιφραστική κλίμακα
(1)	10	Εξάίρετος
(2)	8-9	Λίαν Καλός
(3)	5-6-7	Καλός
(4)	3-4	Μέτριος
(5)	1-2	Απαράδεκτος

Πίνακας 4: Κλίμακα βαθμολογίας Υπαξιωματικών

Όλα τα ουσιαστικά προσόντα, εκτός από τα ειδικά, βαθμολογούνται με βάση την ανωτέρω κλίμακα με ακέραιο αριθμό από το 1 έως το 10. Οι βαθμολογίες 1, 2, 3, 4 και 10 σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζονται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία συνέβησαν στο χρόνο που αναφέρεται η Έκθεση Ικανότητας ή το Σημείωμα Απόδοσης. Τα γεγονότα ή στοιχεία αυτά πρέπει να περιγράφονται στην Έκθεση Ικανότητας ή το Σημείωμα Απόδοσης. Επίσης, βαθμολογία κάτω του 8 στα σωματικά και ηθικά προσόντα πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.

3.8 Ιδιαιτερότητες-Κριτική Ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης της ΠΑ

Το παρόν σύστημα αξιολόγησης της Πολεμικής Αεροπορίας είναι ένας συνδυασμός διαφόρων μεθόδων που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο και ειδικότερα αυτής της διαγραμματικής κλίμακας, της αφηγηματικής έκθεσης, των κρίσιμων περιστατικών και της διοίκησης μέσω στόχων.

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της ΠΑ συνδέεται μόνο με τις προαγωγές και δεν υπάρχει καμία σύνδεση με το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, τις πειθαρχικές ποινές, την απόλυση, την τοποθέτηση των στελεχών σε θέσεις που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν, βάσει των ικανοτήτων τους ή θα καλύπταν τις ανάγκες και τις αδυναμίες τους, με απώτερο σκοπό τη βελτίωσή τους και την καλύτερη ανάπτυξη της ΠΑ. Επισημαίνεται, ότι η γενική βαθμολογία της τελευταίας δεκαετίας των εκθέσεων προσμετράται στα μόρια που συγκεντρώνει το στέλεχος, βάσει των οποίων γίνονται οι μεταθέσεις, έχει, εντούτοις, μικρή συμβολή στα συνολικά επιχειρησιακά και κοινωνικά κριτήρια που υπολογίζονται για τη μετάθεση του στελέχους, αν ληφθεί υπόψη και το γεγονός της πληθώρας των άριστων αξιολογήσεων.

Επίσης, σημειώνεται ότι η περιγραφή των επιμέρους ουσιαστικών προσόντων είναι αρκετά γενική, με αποτέλεσμα να γίνεται διαφορετικά αντιληπτή από τον κάθε αξιολογούντα.

Παράλληλα, η κρίση του προϊσταμένου (αξιολογούντα) στη διαδικασία της αξιολόγησης ενέχει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας, ενώ μία αρνητική κρίση μπορεί να παίζει αρνητικό ρόλο μελλοντικά, όσον αφορά στην προαγωγική εξέλιξη του στελέχους, ακόμη και αν αυτό έχει βελτιωθεί και φτάσει σε άριστο επαγγελματικό επίπεδο.

Επιπροσθέτως, προβλέπονται καθήκοντα εργασίας για σχεδόν κάθε θέση, αλλά δεν είναι ακριβή και αναλυτικά ώστε να μπορούν να καθοριστούν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης που θα αναδείξουν πραγματικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου, σε σχέση με τα καθήκοντά του.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι λόγω του ότι δεν υπάρχει ενημέρωση και κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογούντων και των αξιολογούμενων για το σκοπό και τη φιλοσοφία της αξιολόγησης και λόγω της αποφυγής συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον, παρατηρείται το φαινόμενο όλα σχεδόν τα στελέχη να έχουν άριστες ή σχεδόν άριστες βαθμολογίες. Αυτό συμβάλλει τελείως αρνητικά στη συγκρισιμότητα κυρίως των Αξιωματικών, γιατί δεν ξεχωρίζουν οι πραγματικά καλύτεροι Αξιωματικοί και δεν βοηθάει στην αυτοβελτίωση των στελεχών, αφού δεν καταδεικνύονται οι αδυναμίες τους και τα ελαττώματά τους, μέσω της αρνητικής αξιολόγησης και της χαμηλής βαθμολογίας.

Είναι γεγονός ότι οι αξιολογούμενοι βλέπουν την αξιολόγηση σαν μέτρο αναγνώρισης του άμεσου προϊσταμένου τους και όχι σαν μέσο που θα οδηγήσει στη βελτίωση τους και στην αυτοαξιολόγηση.

Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ότι οι αξιολογούμενοι δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η μόνη συμμετοχή τους έγκειται στην ενυπόγραφη ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Το στέλεχος, σε αντίθεση με τον δημόσιο υπάλληλο, δεν αξιολογεί τον προϊστάμενό του, δεν παίρνει μέρος σε συμβουλευτική συνέντευξη ούτε συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία θέσης στόχων.

Λόγω των παραπάνω διαπιστώσεων, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, δεν καθίσταται αξιόπιστο, αποτελεσματικό και αποδεκτό από τα περισσότερα στελέχη, με αποτέλεσμα να μην επιτελεί τους σκοπούς για τους οποίους εφαρμόζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από όλα τα παραπάνω που μνημονεύθηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση των Αξιωματικών και Υπαξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με την αξιολόγηση που διενεργείται στο Δημόσιο Τομέα.

Αρχικά και τα δύο συστήματα για την αξιολόγηση των εργαζομένων βασίζονται σε νομικό πλαίσιο το οποίο καθορίζει τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις της αξιολόγησης.

Κατόπιν, σε γενικές γραμμές και στα δύο συστήματα υφίστανται δύο προϊστάμενα επίπεδα που διενεργούν την αξιολόγηση, προβλέπεται ο χρόνος σύνταξης και ολοκλήρωσης των εκθέσεων, υπάρχουν κριτήρια αξιολόγησης που αναφέρονται στο χαρακτήρα, τη συμπεριφορά, τη γνώση και τις διοικητικές ικανότητες και μία εκατοστιαία κλίμακα βαθμολογίας για τη βαθμολόγηση αυτών των κριτηρίων. Επιπλέον, ορίζονται τα δικαιώματα του προσωπικού, ο τρόπος γνωστοποίησης των εκθέσεων σε αυτό και οι λόγοι άσκησης προσφυγής-ένστασης. Οι διαφορές τους, πέρα από τη λεκτική διατύπωση ορισμένων όρων, έγκεινται κυρίως ως προς τις προϋποθέσεις, το εύρος και τις διαδικασίες εφαρμογής τους.

Αναντίρρητα, ωστόσο, η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της ΠΑ αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία, καθότι ο ρόλος, κυρίως των Αξιωματικών, απαιτεί τόσο τη πανεπιστημιακή μόρφωση υψηλού επιπέδου όσο και την άρτια στρατιωτική εκπαίδευσή τους.

Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, σε μια υπηρεσία ή οργανισμό, αξιολογούνται κυρίως η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον, η δημιουργικότητα, η συμπεριφορά, η αποτελεσματικότητα και οι λοιπές δεξιότητες. Στην αξιολόγηση, όμως, ενός στελέχους της ΠΑ, εκτός από τα παραπάνω, αξιολογούνται και άλλα προσόντα μερικά εκ των οποίων είναι «τα σωματικά προσόντα», «το «θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων», «η ψυχική δύναμη», «η μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας», «η προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου», «η εχεμύθεια» και «το στρατιωτικό πνεύμα». Επιπλέον, ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα όπως αν επιθυμεί να έχει τον αξιολογούμενο στον πόλεμο ως διοικητή ή ως επιτελή, δηλαδή καλείται ο αξιολογητής να απαντήσει αν θα επιθυμούσε να τον ακολουθήσει ως ηγέτη ή να τον έχει υπό τις διαταγές του ως υφιστάμενο σε μια πολύ δύσκολη στιγμή για τη χώρα. Σε καμία υπηρεσία ή οργανισμό σήμερα, δεν καλείται ο αξιολογητής να λάβει

υπόψη του τέτοια κριτήρια. Συμπεραίνουμε, επομένως, τη βαρύνουσα σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών της ΠΑ.

Τέλος, οι καινοτομίες που αποτυπώθηκαν στο ν. 4369/2016 και εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι σημαντικές. Προκειμένου, όμως, αυτές να τύχουν εφαρμογής και κατά την αξιολόγηση των στελεχών της ΠΑ, απαιτείται μεγάλη προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας των ΕΔ και κατ' επέκταση της Πολεμικής Αεροπορίας. Ιδίως η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους, σε ένα αυστηρά ιεραρχικά διαρθρωμένο περιβάλλον, όπως αυτό της ΠΑ, κρίνεται, προς το παρόν, ανεπίτευκτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Διατύπωση Στόχων

Ακολούθως της βιβλιογραφικής επισκόπησης πραγματοποιήθηκε στατιστική έρευνα στο στρατιωτικό προσωπικό της Πολεμικής Αεροπορίας, για την καταγραφή της στάσης των στελεχών απέναντι στην αξιολόγηση.

Καταρχάς, η στατιστική έρευνα ορίζεται ως μία δραστηριότητα που συλλέγει με οργανωμένο και μεθοδικό τρόπο πληροφορίες για χαρακτηριστικά ενδιαφέροντος από ορισμένες ή από όλες τις μονάδες ενός πληθυσμού με χρήση καλά καθορισμένων εννοιών, μεθόδων και διαδικασιών και η οποία οργανώνει αυτές τις πληροφορίες σε χρήσιμη, συνοπτική μορφή⁷⁴.

Η κατάρτιση της διατύπωσης στόχων είναι μία από τις σημαντικότερες εργασίες μίας στατιστικής έρευνας, η οποία θέτει τις ανάγκες για πληροφορίες που θα καλύψει η έρευνα, τους λειτουργικούς ορισμούς που θα χρησιμοποιηθούν, τα συγκεκριμένα θέματα που θα καλύψει και το πλάνο ανάλυσης. Σε αυτή τη διαδικασία καθορίζεται τι θα συμπεριληφθεί στη στατιστική έρευνα και τι θα αποκλειστεί από αυτή⁷⁵.

5.1.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο προσδιορισμός των στάσεων και απόψεων, των εκτιμήσεων και προσδοκιών, καθώς και του βαθμού επιρροής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε μία ιδιαίτερη επαγγελματική ομάδα, όπως αυτή των στελεχών της Πολεμικής Αεροπορίας, με αυξημένες υποχρεώσεις και καθήκοντα αναφορικά με την εξασφάλιση της άμυνας της χώρας και την υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας.

Συγκεκριμένα ζητούμενο είναι η εκτίμηση των αντιλήψεων και γνώσεων των στελεχών της ΠΑ αναφορικά με την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εν λόγω διαδικασία, καθώς και των παραγόντων που πρέπει αυτή να

⁷⁴ Πετράκος, Γ. (2020). Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας, 07/12/2020, παραδόσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα κατεύθυνσης “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ”, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

⁷⁵ Κ. Ρόντος/Ε. Παπάνης, Στατιστική Έρευνα Μέθοδοι και Εφαρμογές, Εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2006, σσ. 56-57.

συνδέεται. Επιπρόσθετα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν η αξιολόγηση αποτελεί για τα στελέχη μία τυπική διαδικασία ή έγινε αντιληπτό το βαθύτερο νόημά της. Τέλος, προσεγγίστηκαν οι προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης και η συνδρομή παραγόντων για μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

5.1.2 Βασικοί ορισμοί -Ταξινομήσεις

Ο ορισμός βασικών εννοιών και μεγεθών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα (αξιολόγηση, έκθεση αξιολόγησης, Ένοπλες Δυνάμεις, Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας) έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Ως προς τις βασικές ταξινομήσεις που χρησιμοποιούνται στην έρευνα είναι οι ακόλουθες:

α. **Φύλο:** Οι ερωτώμενοι διακρίνονται σε άνδρες και γυναίκες όπου υπερισχύει το ποσοστό των ανδρών, κάτι που κρίνεται εύλογο στο συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο.

β. **Ηλικία:** Η ηλικία των ερωτώμενων που συμμετέχουν στην έρευνα είναι από 20 έως 60 και η καταγραφή της γίνεται σε μία από τις εξής κατηγορίες: [20–29], [30–39], [40–49], [50–60]. Ερωτώμενοι μικρότεροι της ηλικίας των 20 δεν υφίστανται, καθώς απαιτούνται 3 έως 4 χρόνια για την περάτωση της εκπαίδευσης στις παραγωγικές σχολές.

γ. **Οικογενειακή κατάσταση:** Οι ερωτώμενοι διακρίνονται σε άγαμους, έγγαμους και διαζευγμένους.

δ. **Εκπαιδευτικό επίπεδο:** Σχετικά με τη μόρφωση των ερωτώμενων διακρίνονται τα εξής επίπεδα: Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, Μεταπτυχιακός φοιτητής/απόφοιτος, Διδάκτορας. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των περισσότερων είναι επιπέδου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, καθώς το μεγαλύτερο κομμάτι των στελεχών της Πολεμικής Αεροπορίας προέρχεται από παραγωγικές σχολές Αξιωματικών και υπαξιωματικών αντίστοιχα.

ε. **Ειδικότητα:** Οι ερωτώμενοι διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: Ιπτάμενοι, Τεχνικό προσωπικό, Διοικητικό προσωπικό, Υγειονομικό προσωπικό, Επαγγελματίας Οπλίτης και λοιπές ειδικότητες.

στ. **Περιφέρειες:** Τα στελέχη που συμμετέχουν στην έρευνα υπηρετούν σε Μονάδες της Περιφέρειας Αττικής, Θεσσαλίας και Κρήτης.

5.1.3 Το περιεχόμενο της στατιστικής έρευνας

Το περιεχόμενο της έρευνας μετασηματίστηκε στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

5.1.4 Σχέδιο Ανάλυσης των δεδομένων

Έχει προετοιμαστεί σχέδιο ανάλυσης με προγραμματισμένες αναλύσεις και προτεινόμενους πίνακες δεδομένων με το καθορισμένο επίπεδο λεπτομέρειας για κάθε μεταβλητή.

5.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Η εισαγωγή στο σχεδιασμό της στατιστικής έρευνας έχει ως στόχο να εξετάσει τους περιορισμούς που υπάρχουν και τα εμπόδια που θα συναντήσουμε στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της έρευνας⁷⁶.

5.2.1 Πληθυσμός στόχος και ερευνώμενος πληθυσμός

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι τα εν ενεργεία στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας που υπηρετούν σε Μονάδες της Περιφέρειας Αττικής, Θεσσαλίας και Κρήτης, ηλικίας 20 έως 60 ετών. Ο πληθυσμός αυτός ανέρχεται στα 10.00 άτομα. Η έρευνα δεν θα πραγματοποιηθεί στις υπόλοιπες περιφέρειες, καθώς ο αριθμός των στελεχών που υπηρετούν σε αυτές είναι πολύ μικρός και υπάρχει δυσκολία στη συλλογή των δεδομένων.

Ερευνώμενος πληθυσμός: Από τον πληθυσμό-στόχο της έρευνας εξαιρούνται κάποιες κατηγορίες στελεχών όπως:

- α. Στελέχη τα οποία δεν μπορούν να λάβουν μέρος στην έρευνα, λόγω προβλημάτων υγείας.
- β. Στελέχη τα οποία νοσηλεύονται στα στρατιωτικά νοσοκομεία.
- γ. Στελέχη τα οποία υπηρετούν στο εξωτερικό.
- δ. Οι μόνιμοί πολιτικοί υπάλληλοι της Πολεμικής Αεροπορίας.
- ε. Οι σπουδαστές των παραγωγικών σχολών.

⁷⁶ Πετράκος Γ., ό.π., Μάθημα 3^ο.

στ. Στελέχη τα οποία βρίσκονται σε εκπαιδευτική, αναρρωτική άδεια και άδεια ανατροφής τέκνου.

ζ. Στελέχη τα οποία δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

5.2.2 Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας

Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο χρησιμοποιείται το Μητρώο των στελεχών της Πολεμικής Αεροπορίας κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, δηλαδή τον Οκτώβριο του 2021. Ο συνολικός αριθμός στελεχών όπως αποτυπώνεται στο Μητρώο κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, για τις τρεις περιφέρειες που θα πραγματοποιηθεί η έρευνα, έχει μέγεθος $N_1=10.000$. Το Μητρώο τηρείται από τη Διεύθυνση Μηχανογράφησης του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και επικαιροποιείται σε τακτική βάση με στοιχεία όπως θάνατοι, αποστρατείες, μεταθέσεις, εκπαιδύσεις, γάμοι κλπ. Αποτελεί το πληρέστερο και πλέον ενημερωμένο μητρώο για την παραγωγή και άντληση αξιόπιστων αποτελεσμάτων και στοιχείων.

5.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων είναι μία πολυσταδιακή διαδικασία η οποία έχει ως στόχο τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών για τις μονάδες που έχουν επιλεγεί στην έρευνα. Είναι μία διαδικασία δαπανηρή, χρονοβόρα, απαιτητική σε πόρους και ικανότητες επικοινωνίας και κρίσιμη για την ποιότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Θα πρέπει να επιλέγεται μία μέθοδος που θα προσπαθεί να επιτύχει μεγάλο ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα και να συλλέγει όσο το δυνατόν πιο πλήρη και ακριβή δεδομένα, ενώ θα ελαχιστοποιεί τον φόρτο των ερωτώμενων και δεν θα ξεπερνά τα όρια που θέτουν ο προϋπολογισμός της έρευνας και οι λειτουργικοί περιορισμοί⁷⁷.

Στην παρούσα έρευνα, ως μέθοδος συλλογής δεδομένων έχει επιλεγεί η αυτοσυμπλήρωση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με τη βοήθεια Η/Υ. Η αυτοσυμπλήρωση έχει επιλεγεί, καθώς είναι εύκολη στη διαχείριση και συνεπώς μπορεί να επιλεγθεί μεγαλύτερο δείγμα, δημιουργεί λιγότερη πίεση στους ερωτώμενους, τους δίνει χρόνο να συμβουλευτούν αν χρειαστεί τα αρχεία τους και περιορίζει σημαντικά την αναστάτωση στις υπηρεσίες όπου υπηρετούν τα

⁷⁷ Του ιδίου, Μάθημα 4°.

στελέχη⁷⁸. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στάλθηκε στα υπηρεσιακά email των στελεχών που έχουν επιλεγεί στο δείγμα και περιλάμβανε και μία ηλεκτρονική διεύθυνση επικοινωνίας για όσους ήθελαν βοήθεια στη συμπλήρωσή του. Η διαδικασία της συλλογής των δεδομένων διήρκησε περίπου δύο (2) εβδομάδες. Σε αυτή την περίοδο έγινε και μία υπενθύμιση σε όσους δεν συμπλήρωσαν ή δεν οριστικοποίησαν το ερωτηματολόγιο.

5.4 Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο (ή φόρμα) είναι μία ομάδα ή μία ακολουθία ερωτήσεων, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να συλλέξουν πληροφορίες για κάποιο θέμα από έναν ερωτώμενο. Ο ρόλος τους είναι κεντρικός στη διαδικασία συλλογής δεδομένων και έχουν σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην ποιότητά των δεδομένων όσο και στην ποιότητα των αποτελεσμάτων⁷⁹.

Στην παρούσα έρευνα, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε να περιοριστεί ο χρόνος και ο κόπος που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (φόρτος απόκρισης), περιλαμβάνοντας σε αυτό μόνο τις ερωτήσεις που είναι απαραίτητες για τους στόχους της έρευνας. Αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου το οποίο υποχρεώνει τον ερωτώμενο να επιλέξει μία ή περισσότερες από τις απαντήσεις που δίνονται, χωρίς να επιτρέπει την ιδιόχειρη συμπλήρωση λέξεων ή φράσεων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ανωνυμία και κατά συνέπεια η αξιοπιστία του ερωτώμενου. Επίσης, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι λιγότερο κουραστικές για τους ερωτώμενους, είναι ευκολότερο και γρηγορότερο να απαντηθούν, διότι οι ερωτώμενοι απλά επιλέγουν την κατάλληλη απάντηση αντί να πρέπει να διαμορφώσουν και να διατυπώσουν την απάντηση με δικά τους λόγια και η ανάλυση των δεδομένων είναι ευκολότερη με το συγκεκριμένο είδος ερωτήσεων, γιατί οι απαντήσεις είναι ήδη κατηγοριοποιημένες.

Επιπρόσθετα, η έκταση του ερωτηματολογίου και κατά συνέπεια ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωσή του, είναι καθοριστικής σημασίας για την οικειοθελή συμμετοχή και την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τους ερωτώμενους. Για το λόγο αυτό η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας δεν απαιτεί χρόνο μεγαλύτερο από πέντε (5) λεπτά.

⁷⁸ A. Bryman, Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας, Μετάφραση Π. Σακελλαρίου, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 2017, σσ. 258-261.

⁷⁹ Γενική εποπτεία Β. Φίλιας, Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών, Βιβλιοθήκη Κοινωνικής Επιστήμης και Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα, 1998, σσ. 151-163.

Επίσης, λήφθηκε μέριμνα, ώστε το γλωσσικό περιεχόμενο του ερωτηματολογίου να αποτυπώνεται με φραστική απλότητα και σαφήνεια, συνδυάζοντας μία όσο το δυνατό πιο καλαίσθητη εξωτερική εμφάνιση.

Αξίζει να τονιστεί ότι το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πριν από χρήση του και αναθεωρήθηκε. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των ανεπίσημων δοκιμών (προκαταρκτικές δοκιμές), στάλθηκε το ερωτηματολόγιο σε δεκαπέντε στελέχη και διαπιστώθηκε το εξής: υπήρχε στο ερωτηματολόγιο ερώτηση για τον αν έχει το στέλεχος μέχρι σήμερα αμφισβητήσει με ένσταση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανακαλύφθηκε απροθυμία των ερωτώμενων να απαντήσουν, εκφράζοντας ένα είδος ενόχλησης, αποκαλώντας αυτήν την ερώτηση «ευαίσθητη». Τέλος, με την ανεπίσημη δοκιμή δόθηκε μια πρώτη εικόνα της διάρκειας του ερωτηματολογίου.

Κατόπιν όλων των ανωτέρω, το ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε, προσαρμόστηκε και οριστικοποιήθηκε.

5.5 Σχέδιο δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία είναι ένας τρόπος επιλογής ενός υποσυνόλου του πληθυσμού με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών μόνο για αυτό το υποσύνολο, αλλά την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του πληθυσμού. Υπάρχουν δύο τύποι δειγματοληψίας, η τυχαία και η μη τυχαία. Η μη τυχαία δειγματοληψία χρησιμοποιεί υποκειμενικές μεθόδους επιλογής μονάδων του πληθυσμού, ενώ τυχαία δειγματοληψία είναι η επιλογή μονάδων του πληθυσμού με τρόπο που βασίζεται στην αρχή της τυχαιοποίησης. Η τυχαία δειγματοληψία είναι μία μέθοδος που επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό με βάση τις παρατηρήσεις που γίνονται στο δείγμα⁸⁰.

Στην παρούσα έρευνα, η μέθοδος δειγματοληψίας είναι αναλογική στρωματοποιημένη τυχαία δειγματοληψία ως προς ειδικότητα και την περιφέρεια της μονάδας/υπηρεσίας στην οποία ανήκει το στέλεχος. Με το επιλεγμένο σχέδιο δειγματοληψίας εξασφαλίζεται αναλογική αντιπροσώπευση στο δείγμα των υποπληθυσμών που ορίστηκαν ως στρώματα, αποτελεσματική δειγματοληψία που οδηγεί σε αυξημένη ακρίβεια των εκτιμήσεων για το σύνολο του πληθυσμού και αποφυγή τυχαία μη αντιπροσωπευτικών δειγμάτων.

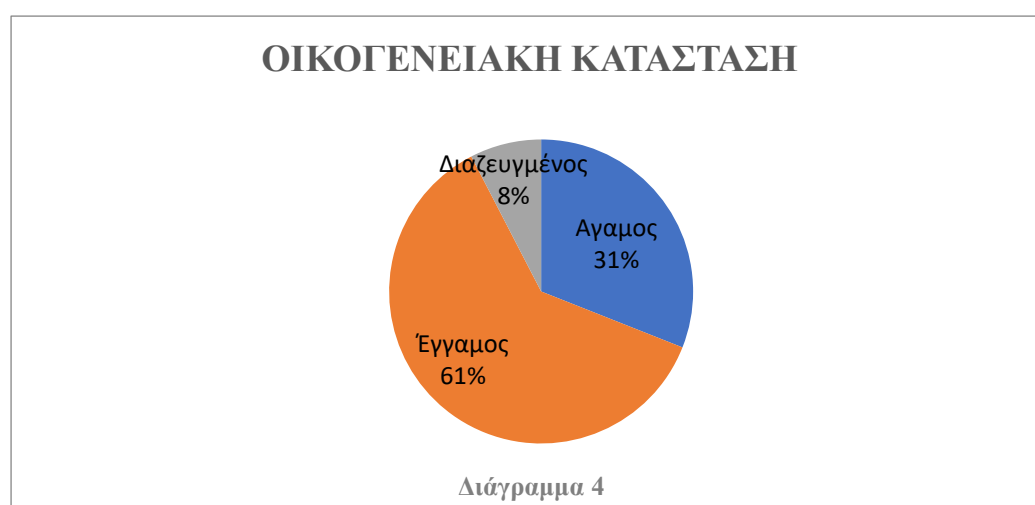
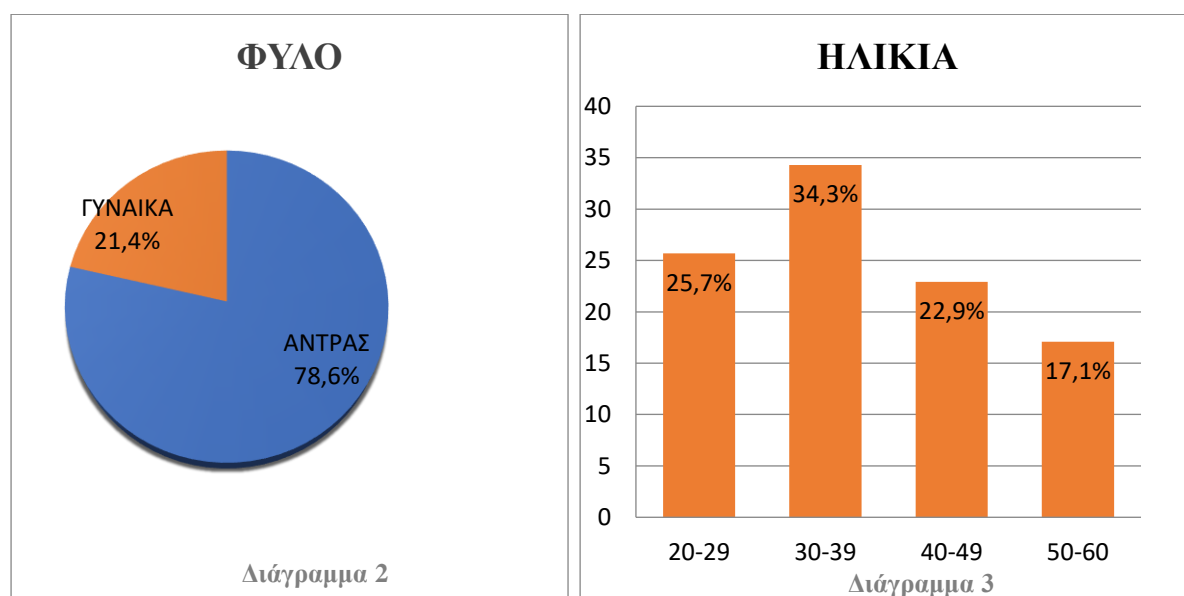
⁸⁰ Πετράκος Γ., ό.π. Μάθημα 6°.

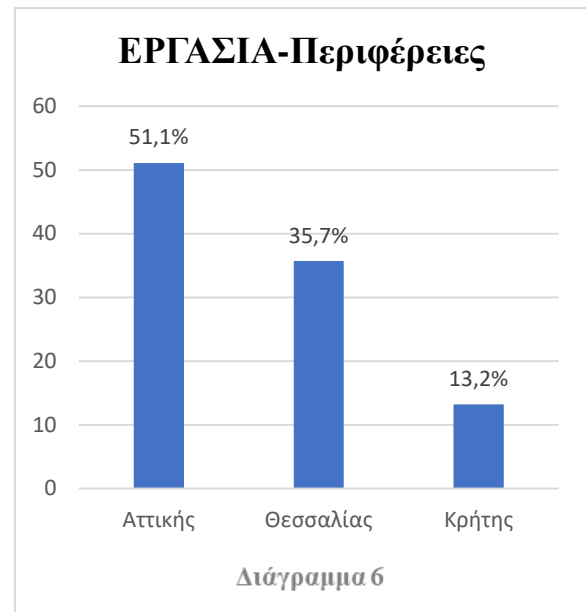
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πραγματοποιήθηκε στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων με τη μέθοδο του προγράμματος Excel. Στάλθηκαν εκατό τριάντα (130) ερωτηματολόγια στα στελέχη της Π.Α. και συμπληρώθηκαν στο ακέραιο τα εκατό είκοσι (120), τα οποία είναι και το δείγμα της έρευνάς μας.

Δημογραφικά στοιχεία

Στα διαγράμματα 2 έως 7 που ακολουθούν παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο τόπος εργασίας και η ειδικότητα που έχουν.



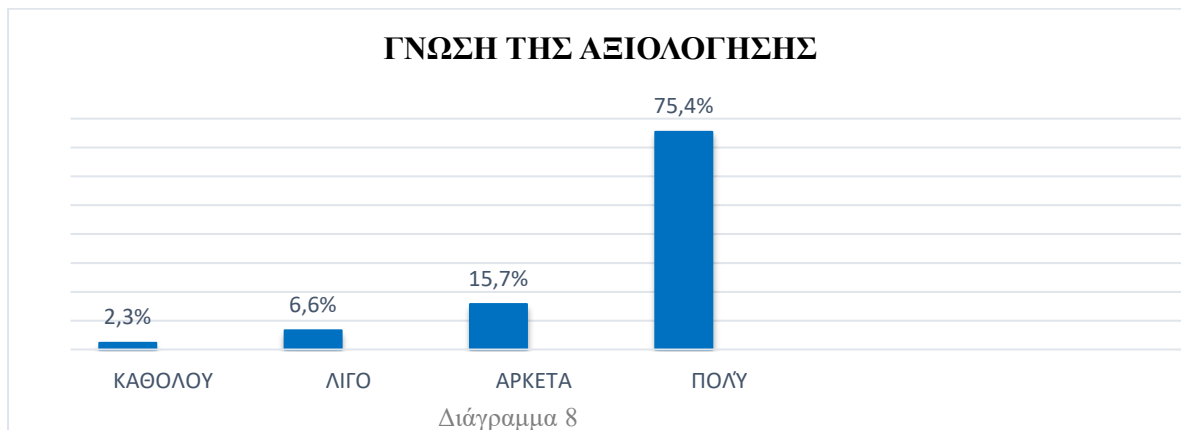


Αναφορικά με το δημογραφικό προφίλ των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώνεται μία ευρεία κατανομή των ηλικιών, αν και η πλειονότητα είναι από 20 έως 39 ετών (60%). Το ποσοστό των ανδρών (78,6%), κρίνεται εύλογο στον συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,1%) υπηρετεί σε μονάδες της περιφέρειας Αττικής, ενώ η κατανομή των στελεχών ανά εκπαιδευτικό επίπεδο των περισσότερων (68,6%) είναι επιπέδου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ, καθώς το μεγαλύτερο κομμάτι των στελεχών προέρχεται από παραγωγικές σχολές υπαξιωματικών και αξιωματικών αντίστοιχα. Αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, οι περισσότεροι είναι έγγαμοι (61%). Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό (42,2%) κατέχει ειδικότητα τεχνικού προσωπικού και ακολουθούν το διοικητικό προσωπικό και οι ιπτάμενοι.

Υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Στην επόμενη ενότητα τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.



Στην ερώτηση εάν το προσωπικό γνωρίζει την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ΠΑ, τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, καθώς το 75,4% του δείγματος δήλωσε ότι την γνωρίζει «πολύ».



Στην επόμενη ερώτηση, τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν για το αν εφαρμόζεται η αξιολόγηση στη Μονάδα τους στα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα και η συντριπτική πλειοψηφία (92%) δήλωσε ότι εφαρμόζεται.



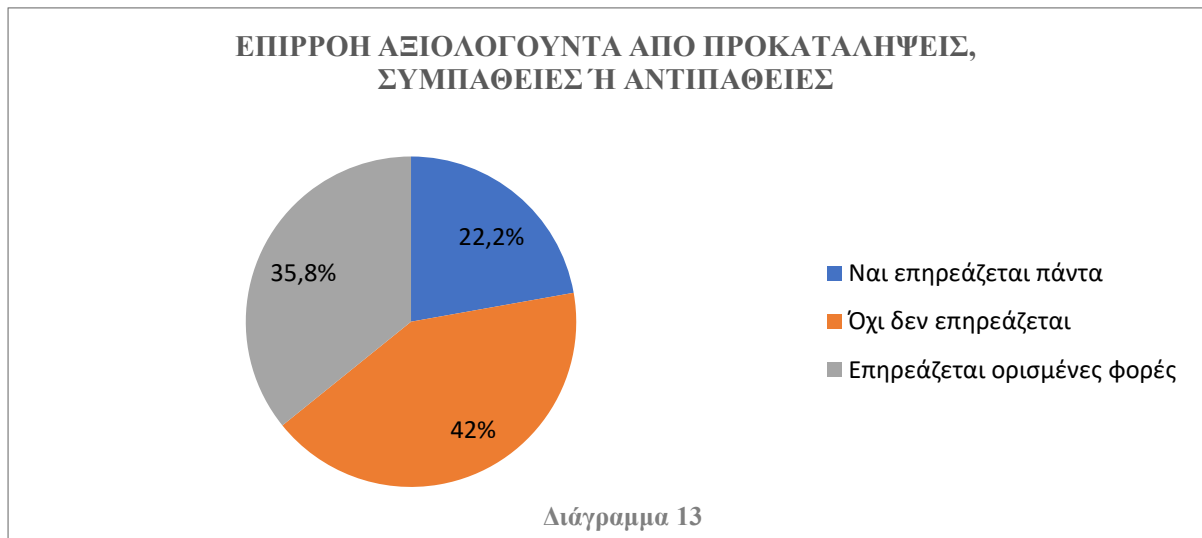
Στη συνέχεια, σχεδόν οι μισοί εκ των ερωτηθέντων (42,6%) δήλωσαν ότι τα αξιολογούμενα προσόντα είναι σαφή και ορισμένα στο έντυπο αξιολόγησης, ώστε να γίνονται αντιληπτά το ίδιο από τους αξιολογητές, ενώ οι άλλοι σχεδόν μισοί (55,6%) ότι δεν είναι σαφή και ορισμένα.



Στην ερώτηση σχετικά με το αν αξιολογείται με βάση την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των θέσεων που κατέχουν, το προσωπικό σε ποσοστό 63% δήλωσε «λίγο» και σε ποσοστό 13,3% καθόλου.

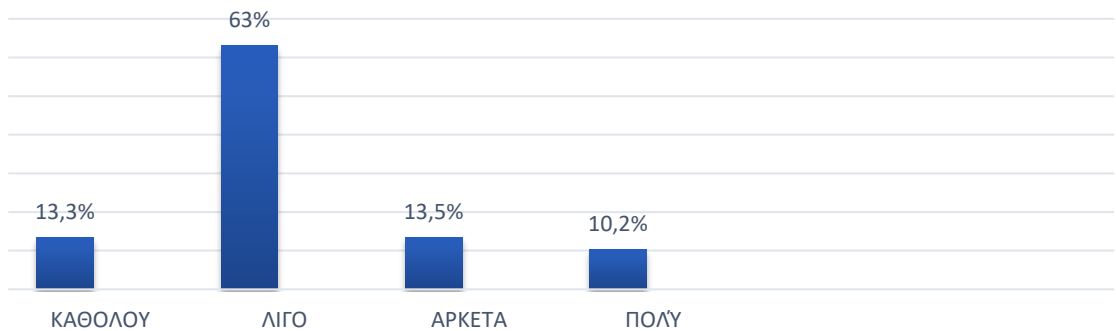


Έπειτα, τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν σε ποσοστό 65,7% ότι η αξιολόγηση δεν συνδέεται με την επίτευξη στόχων, σε αντίθεση με το 32,3 % που ανέφερε ότι συνδέεται.



Σύμφωνα με το διάγραμμα 13, το 58% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι ο αξιολογών επηρεάζεται πάντα (22,2%) ή ορισμένες φορές (35,8%) από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες.

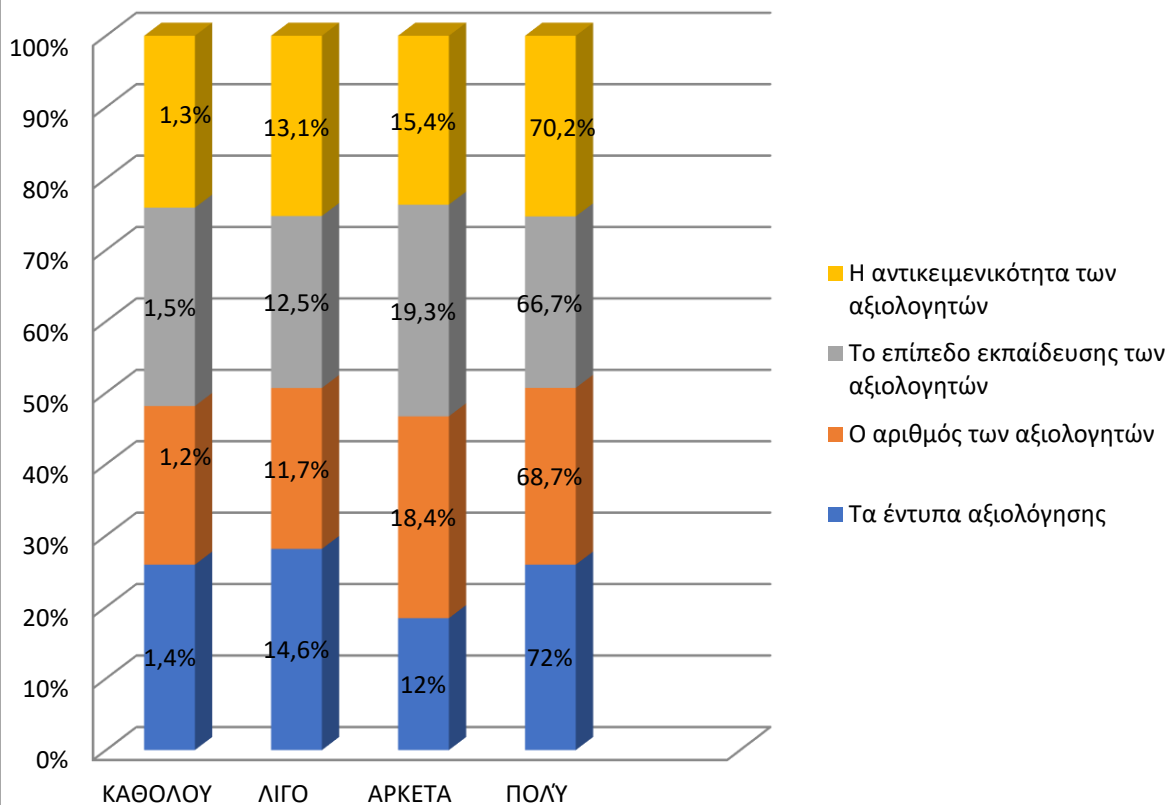
ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΦΟΒΟ, ΑΓΧΟΣ ή ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;



Διάγραμμα 14

Η έρευνα έδειξε ότι 63% των στελεχών δεν νιώθει φόβο, άγχος ή ανασφάλεια με τη διαδικασία της αξιολόγησης και μόλις το 23,7% του προσωπικού νιώθει αρκετά ή πολύ φόβο, άγχος ή ανασφάλεια με την αξιολόγηση, γεγονός εύλογο αν αναλογιστούμε ότι η αξιολόγηση συνδέεται μόνο με τη βαθμολογική εξέλιξη.

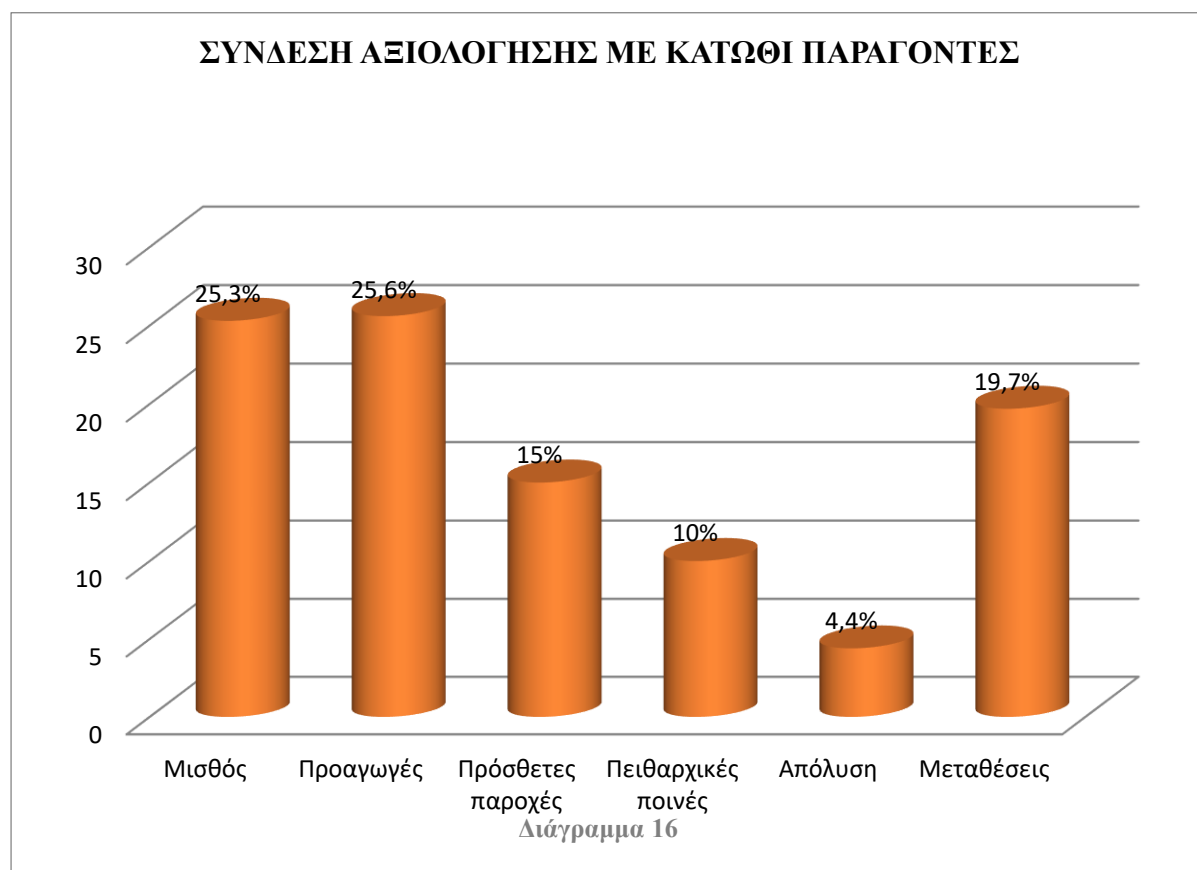
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ



Διάγραμμα 15

Στο βαθμό που διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την αξιολόγηση η πλειονότητα του προσωπικού ανέφερε, κατά σειρά συχνότητας με βάση τις απαντήσεις στην κατηγορία «πολύ»,

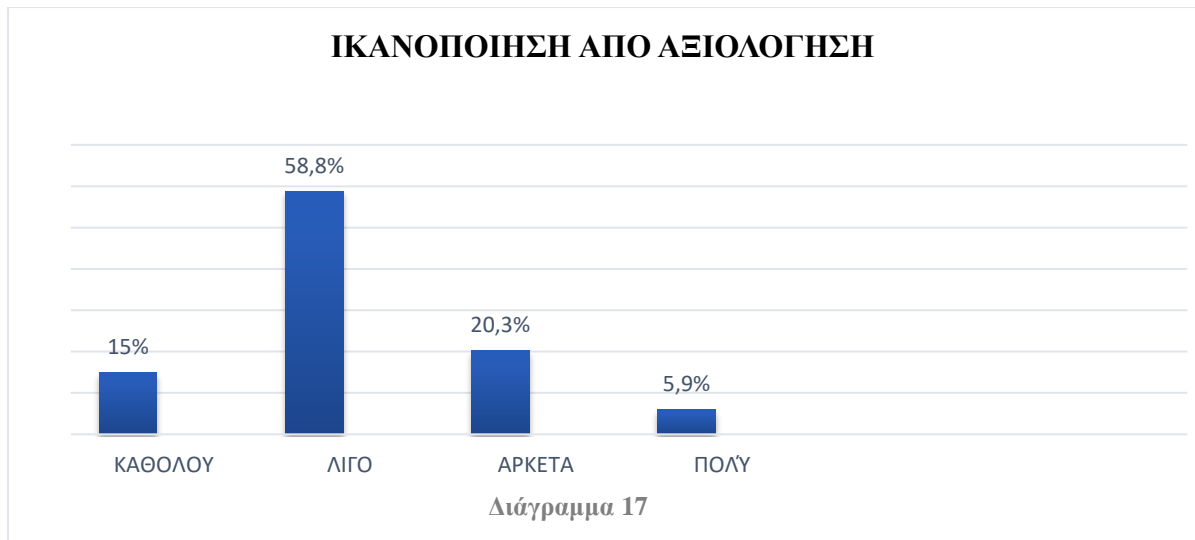
τα έντυπα αξιολόγησης σε ποσοστό 72%, την αντικειμενικότητα των αξιολογητών σε ποσοστό 70,2%, τον αριθμό των αξιολογητών σε ποσοστό 68,7% και το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογητών σε ποσοστό 66,7%.



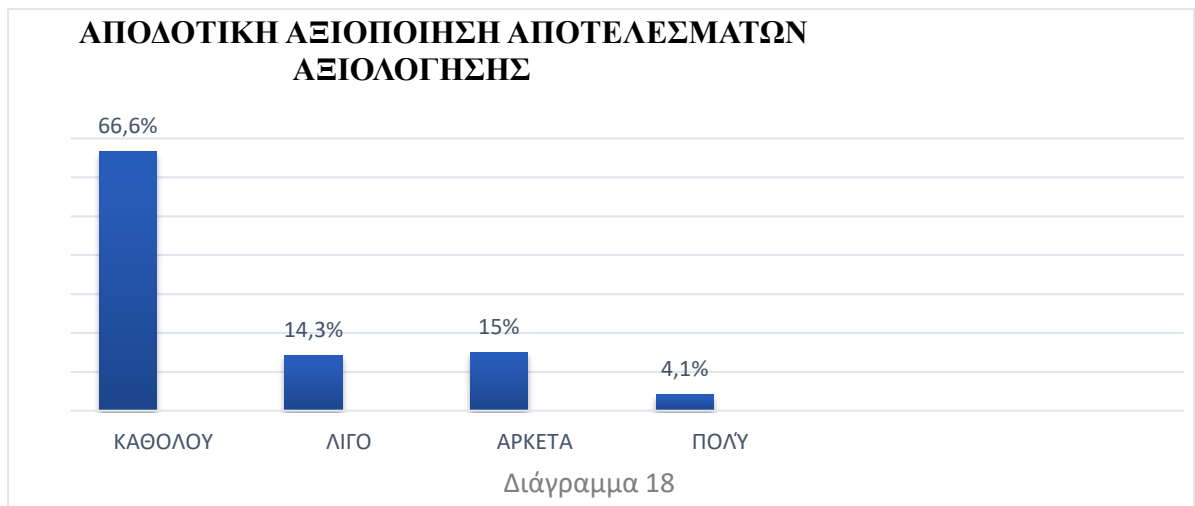
Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, παρατηρήθηκε, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 16, ότι σημαντικότερη είναι γι' αυτούς η σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθό και τις προαγωγές, ποσοστό 25,3% και 25,6% αντίστοιχα και ακολουθούν με εξίσου υψηλό ποσοστό (19,7%) οι μεταθέσεις. Οι πρόσθετες παροχές συγκέντρωσαν ποσοστό 15%, ενώ τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την απροθυμία των στελεχών να συνδέσουν την αξιολόγηση με τις πειθαρχικές ποινές και την απόλυση.

Εκτιμήσεις-Προσδοκίες

Στην επόμενη ενότητα τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τις εκτιμήσεις τους απέναντι στην αξιολόγηση και τις προσδοκίες τους από το υφιστάμενο σύστημα.

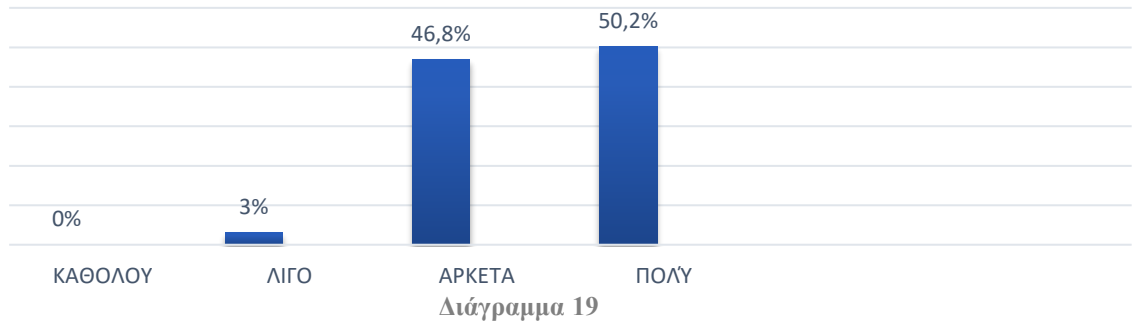


Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (58,8%) ανέφερε ότι είναι «λίγο» ικανοποιημένοι από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στη Μονάδα τους, ενώ «πολύ» είναι μόνο το 5,9%.



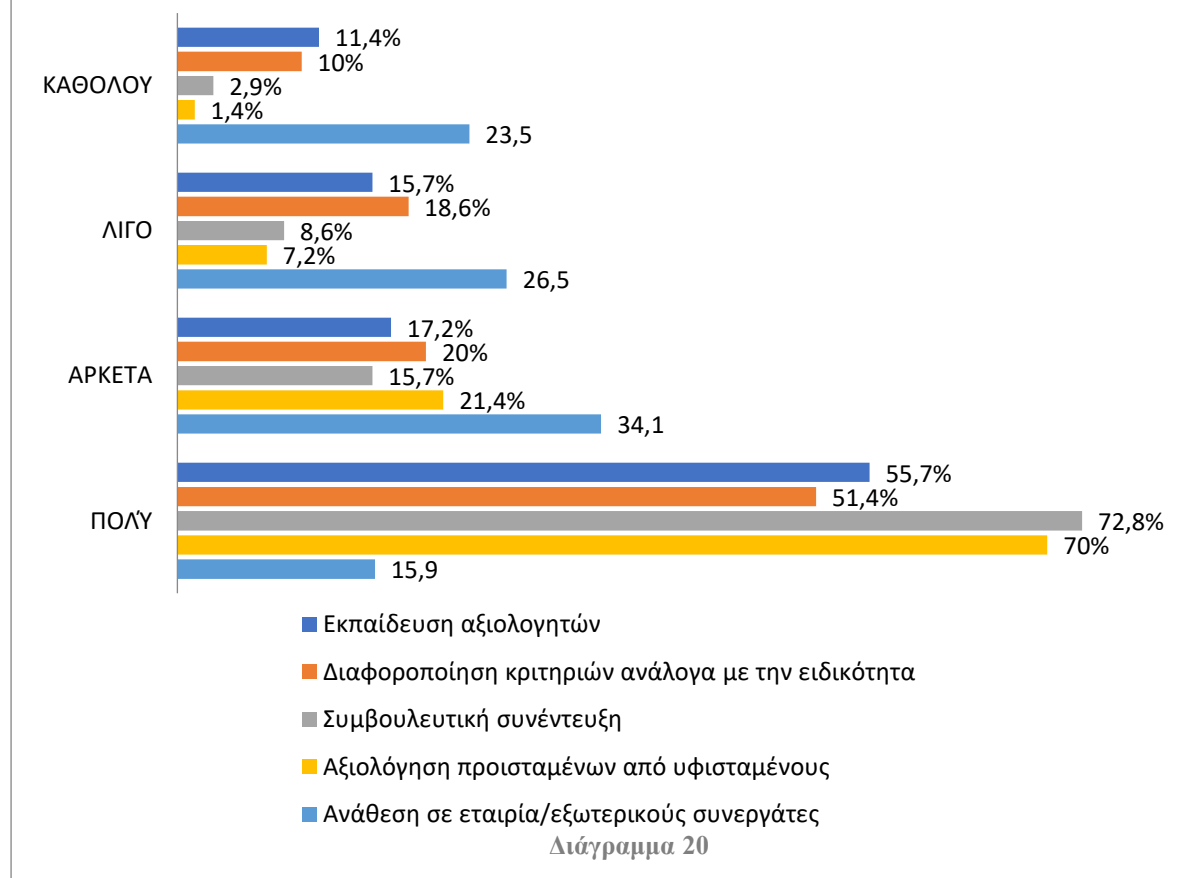
Στην επόμενη ερώτηση αναφορικά με το αν αξιοποιούνται αποδοτικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών (80,9%) δήλωσε ότι δεν αξιοποιούνται «καθόλου» (66,6%) ή αξιοποιούνται «λίγο» (14,3%), γεγονός εύλογο αν αναλογιστούμε ότι η αξιολόγηση συνδέεται μόνο με τις προαγωγές.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑ ΜΕ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Στην ερώτηση αν η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και η εκ των υστέρων συζήτηση με τον αξιολογούντα, θα βοηθούσε στη βελτίωση της απόδοσής τους, οι συμμετέχοντες που απάντησαν «πολύ» και «αρκετά» ανέρχονται στο 50,2% και το 46,8% του δείγματος αντίστοιχα.

Πόσο θα βοηθούσαν τα κάτωθι μέτρα σε μια αντικειμενική αξιολόγηση;



Στις προτάσεις μέτρων που θα βοηθούσαν, προκειμένου να επιτευχθεί μια αντικειμενική αξιολόγηση, οι ερωτώμενοι δήλωσαν στην κατηγορία «πολύ» τη συμβουλευτική συνέντευξη

με ποσοστό 72,8%, την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους με ποσοστό 70%, την εκπαίδευση των αξιολογητών με ποσοστό 55,7% και τη διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με την ειδικότητα με ποσοστό 51,4%. Αξίζει να επισημανθεί ότι για το μέτρο «της ανάθεσης της αξιολόγησης σε εταιρία/εξωτερικούς συνεργάτες», μόλις το 15,9% του δείγματος θεωρεί ότι θα βοηθούσε «πολύ», ενώ το 50% «λίγο» και «καθόλου».



Στην τελευταία ερώτηση τα στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση αν η αξιολόγηση είναι περιττή σε έναν ειδικό χώρο όπως αυτός της Πολεμικής Αεροπορίας και η πλειονότητα (75,7%) απάντησε ότι δεν είναι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ στην ΠΑ

Είναι γνωστό ότι το σύστημα αξιολόγησης των Ενόπλων Δυνάμεων και κατ' επέκταση της Πολεμικής Αεροπορίας, είναι ένα από τα παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης, καθότι οι ΕΔ είναι από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως βασική και σημαντική διεργασία.

Είναι αξιοπρόσεκτο ότι ένα στέλεχος της ΠΑ από τη στιγμή που θα εισαχθεί στις παραγωγικές σχολές έως το πέρας της σταδιοδρομίας του αξιολογείται συνεχώς. Εξάλλου, οφείλουμε να λάβουμε υπόψη ότι το στρατιωτικό επάγγελμα είναι ένα απαιτητικό επάγγελμα τόσο σε διανοητικά όσο και σε σωματικά προσόντα.

Η μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην Πολεμική Αεροπορία ακολουθεί τις αρχές των μεθόδων που αναπτύχθηκαν παραπάνω με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα και συγκεκριμένα αυτή της διαγραμματικής κλίμακας, της αφηγηματικής έκθεσης, των κρίσιμων περιστατικών και της διοίκησης μέσω στόχων.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με την αξιολόγηση που διενεργείται στο στρατιωτικό προσωπικό της ΠΑ, βρέθηκε ότι τα στελέχη της ΠΑ γνωρίζουν σε αρκετά μεγάλο ποσοστό την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης και ότι αυτή εφαρμόζεται στα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα. Αποτελέσματα τα οποία κρίνονται εύλογα σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον, όπως αυτός της ΠΑ, που επικρατεί η πειθαρχία και η τάξη.

Επιπρόσθετα, μέσα από όλη την ερευνητική διαδικασία διαφαίνεται ότι η πλειονότητα των στελεχών δεν είναι ικανοποιημένη από τη διαδικασία της αξιολόγησης και τη θεωρεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία με λίγα οφέλη και αρκετό κόστος που παραμερίζει τις δυνατότητες σύνδεσής της με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η διαπίστωση αυτή δεν αποτελεί λεκτική υπερβολή, αλλά στηρίζεται σε στοιχεία όπως η μονιμότητα των στελεχών, η νοοτροπία ότι όλα τα στελέχη θα προαχθούν με βάση το χρόνο υπηρεσίας και όχι με βάση την αποδοτικότητα και την εργατικότητά τους, καθώς και στην παραδοχή ότι τα στελέχη θα αμειφθούν με τις ίδιες απολαβές, ανεξαρτήτως της απόδοσής τους. Προτείνεται, λοιπόν, η υιοθέτηση πρακτικών που βασίζονται στη σύγχρονη αντίληψη περί αξιολόγησης, ώστε αυτή να συνδέεται πέρα από τη βαθμολογική ανέλιξη, με το μισθό, τις μεταθέσεις, τις πρόσθετες παροχές, αλλά επ' ουδενί με τις πειθαρχικές ποινές και την

απόλυση, καθώς στόχος δεν είναι ο συσχετισμός της αξιολόγησης με την απόλυση, αλλά η επιβράβευση των πιο αποδοτικών στελεχών και η βελτίωση των λιγότερο αποτελεσματικών.

Με δεδομένο το παραπάνω δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι στην έρευνα προέκυψε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν προκαλεί φόβο, άγχος ή ανασφάλεια στο μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών, καθότι αυτή συνδέεται μόνο με τις προαγωγές και με καμία άλλη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Επιπλέον, επιχειρώντας μια λεπτομερέστερη διείσδυση στα αποτελέσματα της έρευνας, διακρίνεται ότι η αξιολόγηση συνδέεται ελάχιστα με την αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των στελεχών. Στα έντυπα αξιολόγησης δίνεται περισσότερη σημασία στο χαρακτήρα και στη συμπεριφορά του στελέχους, ενώ σχολιάζονται λιγότερο οι γνώσεις, η επαγγελματική κατάρτιση και οι δεξιότητές του. Αυτή η ανάλυση και η αξιολόγηση του χαρακτήρα κρίνεται εύλογη, λόγω της ιδιαιτερότητας της εργασίας τους και οφείλεται στην παραδοσιακή θεώρηση ότι η φύση του στρατιωτικού επαγγέλματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τάξη, την πειθαρχία, την ηθική και την ακεραιότητα.

Παράλληλα με το παραπάνω, εύκολα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μέσα στην ΠΑ χτίζονται μελλοντικοί ηγέτες, στελέχη που θα κληθούν να ενεργήσουν σε ένα πεδίο μάχης και να διαχειριστούν δύσκολες και επικίνδυνες καταστάσεις, για να προστατέψουν τη χώρα από κάθε εξωτερική απειλή και θα πρέπει συνεπώς τα άτομα αυτά να χαρακτηρίζονται από ανάλογα προσόντα. Γίνεται έτσι σαφές η έμφαση που δίνει η ΠΑ στο χαρακτήρα, τη συμπεριφορά και τις διοικητικές ικανότητες του στελέχους και όχι στην αποτελεσματικότητα τους.

Ακόμη ένα πρόβλημα του ισχύοντος συστήματος που κατέστη εμφανές μέσα από την παρούσα έρευνα, είναι ο μη σαφής προσδιορισμός της έννοιας των αξιολογούμενων προσόντων. Προκειμένου να γίνουν τα κριτήρια αξιολόγησης αντιληπτά το ίδιο από τους αξιολογητές, πρέπει να προσδιοριστούν αυτά με σαφήνεια και να σχετίζονται με τη θέση που υπηρετούν τα στελέχη και τα καθήκοντά τους. Οι αξιολογούμενοι πρέπει να γνωρίζουν για τις ικανότητες και τα προσόντα που αξιολογούνται, ώστε να θέτουν στόχους για τη βελτίωσή τους. Προϋπόθεση για αυτό, είναι η ύπαρξη ανάλυσης εργασίας για όλες τις θέσεις εργασίας/υπηρεσίας, ώστε η αξιολόγηση να είναι πιο αποτελεσματική, αντικειμενική και αξιόπιστη.

Μια επιπλέον χαρακτηριστική αδυναμία του συστήματος αξιολόγησης της ΠΑ είναι η επιρροή του αξιολογούντα από προκαταλήψεις, συμπάθειες ή αντιπάθειες, καθιστώντας έτσι την αξιολόγηση λιγότερο αντικειμενική. Επιτακτική επιβάλλεται η ανάγκη της άμεσης εφαρμογής της ενημέρωσης/εκπαίδευσης των αξιολογούντων, σχετικά με τη σημασία και το σκοπό της αξιολόγησης απόδοσης και τη συμβολή της στην ανάπτυξη των ΕΔ, προκειμένου να αναπτυχθεί έτσι σε αυτούς περισσότερο το αίσθημα της υπευθυνότητας και της αποβολής του στοιχείου της υποκειμενικότητας/μεροληψίας.

Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία και αποτυπώνεται και στις απαντήσεις των στελεχών (72%), είναι η επιρροή της αξιολόγησης από τον παράγοντα «έντυπα αξιολόγησης». Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο απλά, λιτά και όχι πολυσέλιδα, ώστε η αξιολόγηση των στελεχών από τους αξιολογούντες να μην είναι μία χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία.

Στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης θα βοηθούσαν και τα βοηθητικά εγχειρίδια (πάγιες διαταγές) που εκδίδονται, τα οποία, πέρα από τις κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαδικασία και τη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης, πρέπει να αναφέρονται στο πνεύμα, τη φιλοσοφία, τη χρησιμότητα και τις θετικές συνέπειες της αξιολόγησης.

Μία ακόμη πρόταση βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης θα ήταν η αλλαγή της εκατοστιαίας κλίμακας με την οποία αξιολογούνται οι Αξιωματικοί σε 0 έως 10, καθώς όπως προκύπτει από τις πληροφορίες που μας δίνει η εκατοστιαία κλίμακα αυτές δεν προσφέρουν τίποτα.

Παρομοίως, ιδιαίτερα σημαντικό για την αναδιαμόρφωση της υφιστάμενης μεθόδου αξιολόγησης είναι και η καθιέρωση της επιβράβευσης των προϊσταμένων - αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

Συμπληρωματικά, για μια αντικειμενική αξιολόγηση θα βοηθούσαν, όπως αποτυπώθηκε και στις απαντήσεις των ερωτώμενων με μεγάλα ποσοστά, η συμβουλευτική συνέντευξη και η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Υιοθέτηση δηλαδή πρακτικών που εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η κουλτούρα, όμως, και η ιδιαιτερότητα της ΠΑ, καθιστούν την υιοθέτηση αυτή, επί του παρόντος, μη εφικτή. Προτείνεται η υιοθέτηση της κ των υστέρων συζήτησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μεταξύ αξιολογούντα και αξιολογούμενου που θα βοηθούσε ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσής τους.

Άλλοι παράγοντες που θα βοηθούσαν σε μια αντικειμενική αξιολόγηση είναι η διαφοροποίηση των κριτηρίων ανάλογα με την ειδικότητα των στελεχών και τέλος, η ανάθεση διεξαγωγής της αξιολόγησης σε μία εταιρία που ειδικεύεται στις αξιολογήσεις. Έτσι και οι αξιολογητές θα αποδεσμευτούν από τη διαδικασία της αξιολόγησης και η εταιρεία θα εφαρμόσει όλες τις μεθοδολογίες και τη διαδικασία αξιολόγησης, χωρίς καμία παρέκκλιση. Εντούτοις, η ανάθεση της αξιολόγησης σε εταιρεία ή εξωτερικό συνεργάτη συγκέντρωσε μικρό ποσοστό στην έρευνα και αυτό κατανοείται λόγω της ιδιαίτερης φύσης του στρατιωτικού επαγγέλματος.

Αβίαστα, λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι σε έναν τόσο κρίσιμο και σημαντικό τομέα όπως αυτό της ΠΑ η οποία συνδράμει στην εκπλήρωση των εθνικών στόχων, η συνεχής αξιολόγηση του μόνιμου στρατιωτικού προσωπικού είναι απαραίτητο να αποτελεί σταθερή επιδίωξη της πολιτείας και της στρατιωτικής ηγεσίας, για να επιτευχθεί η βέλτιστη λειτουργία και απόδοσή του.

Αναμφίβολα, η αξιολόγηση στην ΠΑ στοχεύει στη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής και ταυτόχρονα μαχητικής ικανότητας των στελεχών που έχει ως απώτερο στόχο τη βελτίωση των ατομικών επιδόσεων των στελεχών προς όφελος του συνόλου.

Συμπερασματικά έχει καταστεί σαφές ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν δύναται να είναι τέλειο. Κάθε σύστημα, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της προσαρμογής και της διόρθωσης. Σκοπός της παρούσας μελέτης δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία, αλλά να εντοπίσει τις αδυναμίες και να προτείνει βελτιώσεις για μια πιο αντικειμενική και ποιοτική διαδικασία, καθότι παρόλο που οι ΕΔ αποτελούν το πρώτο οργανωμένο πεδίο που εφαρμόστηκαν οι μέθοδοι διοίκησης, σήμερα αποτελεί απλώς έναν χώρο στον οποίο καταβάλλεται προσπάθεια προσαρμογής και εφαρμογής των μεθόδων διοίκησης του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Καταλήγοντας, ακόμα και σήμερα η αξιολόγηση κινείται από τη σφαίρα του υπαρκτού στη σφαίρα του παρεξηγημένου. Κανείς, όμως, είτε δημόσιος υπάλληλος είτε στρατιωτικός, όποια άποψη και να έχει γι' αυτή, δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημαντικότητά της και είναι μάρτυρας της σπουδαιότητάς της στην ελληνική Δημόσια διοίκηση και στην Πολεμική Αεροπορία.

Πηγές-Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- *Χ. Ακριβοπούλου/ Χ. Ανθόπουλος*, Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 2015. Διαθέσιμο στο www.kallipos.gr.
- *Χ. Κανελλόπουλος*, Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. iCon International Training, Αθήνα, 2008.
- *Επιστημονική επιμέλεια Ξ. Κοντιάδης/ Αχ. Αιμιλιανίδης/ Χ. Ανθόπουλος*, Η Δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2019.
- *Ξ. Λαζάρου*, Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, Λευκωσία, 1996.
- *Η. Μαυρομούστακου*, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2016.
- *Α.-Μ. Μουζά-Λαζαρίδη*, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Ζυγός, Αθήνα, 2013.
- *Στ. Ξηροτύρη-Κουφίδου*, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, 3^η Έκδοση, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001.
- *Ν. Παπαλεξανδρή/Δ. Μπούραντας*, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2016.
- *Κ. Ρόντος/Ε. Παπάνης*, Στατιστική Έρευνα Μέθοδοι και Εφαρμογές, Εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2006.
- *Ν. Σκουλάς*, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Δ. & Γ. Καλοφωλιάς, Αθήνα, 1998.
- *Κ. Σπανού*, Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα, 2018.
- *Κ. Τερζίδης/Κ. Τζωρτζάκης*, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδ. Rosili, Αθήνα, 2004.
- *Γενική εποπτεία Β. Φίλιας*, Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών, Βιβλιοθήκη Κοινωνικής Επιστήμης και Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα, 1998.
- *Α. Χυτήρης*, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 7^η Έκδοση, Εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2018.
- *A. Bryman*, Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας, Μετάφραση Π. Σακελλαρίου, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 2017.

- *G. Dessler*, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, 2η Έκδοση, Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2015.
- *R. Mondy/J. Martocchio*, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14^η Έκδοση, Εκδ. Τζιόλα, Αθήνα, 2018.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- *M. Armstrong*, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Εκδ. Kogan Page, London, 2017.

Νόμοι

- ΝΔ 445/74 "Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθυπασιστών, Μονίμων και Εθελοντών Οπλιτών Ενόπλων Δυνάμεων" (ΦΕΚ 160/Α/10-6-1974).
- Π.Δ. 99/2001 "Ατομικά Έγγραφα Μονίμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και Καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά." (ΦΕΚ 95/Α/14-5-2001).
- ν. 3205/2003 "Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των ΕΔ και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις" (ΦΕΚ 297/Α/23-12-2003).
- ν. 3528/2007 "Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ." (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007).
- ν. 3883/2010 "Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις." (ΦΕΚ 167/Α/24-9-2010).
- ν. 4250/2014 "Διοικητικές Απλουστεύσεις, Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις." (ΦΕΚ 74/Α/26-3-2014).
- ν. 4354/2015 "Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων" (ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015).
- ν. 4369/2016 "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ." (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

- Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις ."
- Σύνταγμα της Ελλάδας (ΦΕΚ 211/Α/24-12-2019).

Πηγές

- Πετράκος, Γ. (2020). Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας, 07/12/2020, παραδόσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα κατεύθυνσης “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ”, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- <https://www.haf.gr/structure/gea-2/>
- <https://www.mod.mil.gr/dieythynsi-dioik-ypost-polit-prs/>

Παραρτήματα

1^ο Παράρτημα: Υπόδειγμα Έκθεσης Αξιολόγησης

ΜΟΝΑΔΑ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.	Του <input type="text"/> AM <input type="text"/>				
	Για την περίοδο από <input type="text"/> μέχρι <input type="text"/> ημέρες <input type="text"/>				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	Στοιχεία	Αξιολογούντος		Γνωματεύοντος	
	Βαθμός- Όπλο -Σώμα Ονοματεπώνυμο AM Θέση				
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες	
				Σύνολο	Χρόνος Δκσεως
α					
β					
γ					
δ					
ε					
στ					
				Σύνολο	

4. Δοκιμασία σωματικής αγωγής		
Ύψος	Βάρος	Βαθμολογία Δοκιμασίας Σωματικής Αγωγής
5. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
51	Γενική σωματική κατάσταση	
52	Εμφάνιση - Παράσταση	

6. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
61	Νοημοσύνη και κρίση	
62	Δύναμη έκφρασης (γραπτά και προφορικά)	
63	Αντίληψη της πραγματικότητας	
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
71	Ψυχική δύναμη	
72	Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων	
73	Θάρρος της γνώμης	
74	Πνεύμα συνεργασίας	
75	Πρωτοβουλία	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
81	Κύρος	
82	Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους	

83	Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων	
84	Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων	
85	Ενεργητικότητα και δραστηριότητα	
86	Προβλεπτικότητα	
87	Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού	

88	Επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων	
9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
91	Επαγγελματική κατάρτιση	
92	Μεθοδικότητα	
93	Αποδοτικότητα	
94	Ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία	
95	Ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου	

96	Εκπαιδευτική ικανότητα	
97	Επιτελική Ικανότητα	
98	Στρατιωτικό πνεύμα	
10. Ειδικά Προσόντα		
101	Έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;	

102	Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;	
11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ)		
111	Γνώση του θαλασσίου στοιχείου	
112	Εμπειρία στη ναυτική τέχνη	
113	Χειρισμός πλοίου	
114	Αντοχή στη ναυτία	
12. Πτητικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ - Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερύγων και ε/π του ΣΞ και του ΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123)		
121	Πτητική έφεση	
122	Πτητική ικανότητα	

123	Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις	
124	Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων	
125	Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστατωμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π.Δγματος)	
13. Ηθικά προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
131	Ειλικρίνεια , Ευθύτητα, Συνέπεια	
132	Αξιοπρέπεια	
133	Σεμνότητα	

134	Ευσυνειδησία	
135	Αίσθημα ευθύνης	
136	Ανάληψη ευθυνών	
137	Εχεμύθεια	
138	Αμεροληψία	
139	Δικαιοσύνη	

140	Πειθαρχικότητα		
14. Γενική Αξιολόγηση Αξιωματικού			
141	Γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό		
142	Επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο	ως Διοικητή;	
		ως Επιτελή;	
143	Μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάθμων του ποια θέση κατέχει;		
15. Περιγράψτε τυχόν ελαττώματα του αξιολογούμενου τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τα λοιπά ουσιαστικά προσόντα και κυρίως τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα			

16. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση).-Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 § 3 του Π.Δ/γματος (άρθρο 8 § 15 του Ν.2439/96)	
Ημερομηνία <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> Ο Αξιολογών	
ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ	
5. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
52	Εμφάνιση - Παράσταση

6. Διανοητικά προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
61	Νοημοσύνη και κρίση	
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
73	Θάρρος της γνώμης	
75	Πρωτοβουλία	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
81	Κύρος	

9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
91	Επαγγελματική κατάρτιση	
98	Στρατιωτικό 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		

Ημερομηνία

Ο Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογουμένου

Ημερομηνία

Ο Αξιολογούμενος

Ενημερώθηκα για το δικαίωμα προσφυγής μου εντός 15 ημερών από την ημερομηνία λήψης γνώσης.

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

Ημερομηνία

Ο Β' Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία

Ο Αξιολογούμενος

2^ο Παράρτημα: Υπόδειγμα Σημειώματος Αξιολόγησης

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.	Του <input type="text"/> AM <input type="text"/>					
	Για την περίοδο από <input type="text"/> μέχρι <input type="text"/> ημέρες <input type="text"/>					
	2. Που συντάχθηκε από τους:					
	Στοιχεία		Αξιολογούντος		Γνωματεύοντος	
	Βαθμός - Όπλο - Σώμα Ονοματεπώνυμο AM Θέση					
	3.	Υπηρεσίες τις οποίες εκτέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες	
					Σύνολο	Χρόνος Δκσεως
	α					
	β					
	γ					
δ						
ε						
σ τ						
Σύνολο						
4. Σωματικά προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)						
5. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)						
6. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)						

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

14. Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσής του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση).-Γεγονότα ή στοιχεία κατά το άρθρο 7 & 3 του Π.Δ/γματος (άρθρο 8 & 15 του Ν.2439/96)

Ημερομηνία

Ο Αξιολογών

ΓΝΩΜΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΛΙΜΑΚΙΟΥ

4. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
5. Διανοητικά προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	
9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)	

6. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)

Τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο – Λοιπά στοιχεία κατά τα άρθρα 7, δεύτερο εδάφιο και 13 Π. Δ/γματος

Δεν απαιτείται.

Ημερομηνία

Ο Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία

Ο Αξιολογούμενος

Ενημερώθηκα για το δικαίωμα προσφυγής μου εντός 15 ημερών από την ημερομηνία λήψης γνώσης.

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

<p>Ημερομηνία <input type="text"/></p> <p>Ο Β' Γνωματεύων</p>
<p>Γνώση Αξιολογουμένου</p> <p>Ημερομηνία <input type="text"/></p> <p>Ο Αξιολογούμενος</p>

3^ο Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι στον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://docs.google.com/forms/d/11CBOF9da3Y5s-L8kBI9AUxUeYCwceBarSoCkac1tFJs/edit>