

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**« Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ »**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο/Η Δηλών/ούσα

Χριστίνα Βλαχοπούλου

Λάρισα, 12 Φεβρουαρίου 2021

Ευχαριστίες

*Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη
στον άνθρωπο που αποτέλεσε για μένα παράδειγμα προς μίμηση,
που με συμβούλευσε, με καθοδήγησε και με βοήθησε να ανακαλύψω τα πλεονεκτήματα
της αέναης ενασχόλησης με την Πανεπιστημιακή κοινότητα.
Επιπλέον ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την διαρκή στήριξή της
αλλά και στον επιβλέποντα καθηγητή μου που με τις κατευθύνσεις του,
συντέλεσε στην επιτυχή ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου.*

Περίληψη

Οι Ένοπλες Δυνάμεις κάθε χώρας, αποτελούν έναν σημαντικό οργανισμό και έχουν ως μοναδικό στόχο την προάσπιση των εθνικών συμφερόντων της. Ο οργανισμός αυτός απασχολεί μεγάλο πλήθος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο από την στιγμή που κατατάσσεται, εκπαιδεύεται και αξιολογείται, προκειμένου να συμβάλλει αποτελεσματικά στον απώτερο στόχο του οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, είναι η ανάδειξη της αξίας και της χρησιμότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της διαδικασίας της αξιολόγησης, που αποτελούν τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εφαρμοζόμενες όμως, στην Ελληνική Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ). Επιπλέον, ερευνάται κατά πόσο η Διοίκηση και τα στελέχη της ΠΑ αντιλαμβάνονται τα οφέλη που αποκομίζουν από τις παραπάνω διαδικασίες αλλά και πως τις αντιμετωπίζουν, καθόλη την διάρκεια της καριέρας τους. Επιπρόσθετα η έρευνα θα εστιάσει στην αξιολόγηση των 360° και κατά πόσο θα μπορούσε να γίνει αποδεκτή από το προσωπικό μία τέτοια μορφή αξιολόγησης. Τέλος, ερευνάται κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η αξία της ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στους ενδιαφερόμενους και κατά πόσο πρέπει να συνδέονται τα αποτελέσματα αυτά με την εκπαίδευση που λαμβάνουν τα στελέχη, ούτως ώστε η Ελληνική ΠΑ να διαθέτει ένα άρτιο εκπαιδευμένο προσωπικό ικανό να ανταπεξέλθει σε οποιοδήποτε συνθήκες, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στο όραμά της.

Τα κυριότερα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την παρούσα έρευνα ήταν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, έχοντας ήδη ένα αρκετά αναβαθμισμένο επίπεδο γνώσεων, το οποίο όμως θα επιθυμούσε να εξελίξει περαιτέρω, διακρίνει την σπουδαιότητα και τα οφέλη τόσο της εκπαίδευσης όσο και της αξιολόγησης στον χώρο της ΠΑ. Επιπλέον η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει θετικά ένα πιθανό νέο σύστημα αξιολόγησης, αυτό των 360°. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων επιθυμεί την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησής του και ταυτόχρονα επιθυμεί να υπάρχει σύνδεση αυτών των αποτελεσμάτων με την εκπαίδευση που λαμβάνει.

Τέλος, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει την βάση για επιπρόσθετη έρευνα, έχοντας πλέον ως δεδομένο, την θετική στάση του προσωπικού, απέναντι σε ένα νέο ενδεχόμενο σύστημα αξιολόγησης, αυτό των 360 μοιρών.

Λέξεις – Κλειδιά

Ένοπλες Δυνάμεις, Ελληνική Πολεμική Αεροπορία, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση, Αξιολόγηση 360°, Ανατροφοδότηση Αποτελεσμάτων

Abstract

The Armed Forces of each country are an important organization and their purpose is to defend its national interests. This organization employs a large number of human beings. Once they are part of this organization, they are trained and evaluated, in order to contribute effectively to the ultimate goal of the organization.

The purpose of this research, according to the research questions, is to highlight the value and usefulness of the training and evaluation process, as areas of Human Resource Management practices, in the Hellenic Air Force (HAF). In addition, it is investigated whether the HAF's Management and the executives, realise the benefits that derive from the procedures, which were mentioned above and also how they deal with them, throughout their career. In addition the research will focus on the 360o evaluation and whether such a form of evaluation could be accepted by the staff. Finally, it is investigated whether the value of the feedback of the evaluation results is perceived to the interested parties and if these results should be linked to the training procedures, received by the executives, so that the HAF has a well-trained staff, capable of coping with any conditions and contributing effectively in HAF's vision.

The main conclusions that emerged from the present study are that the majority of respondents are highly qualified in terms of skills and education. They would definitely like to develop further, since they consider benefits of both training and evaluation of high importance in the HAF's field. In addition, the majority of respondents are positive about a possible new evaluation system, that of 360o. Finally, most of the participants want the feedback of the results of their evaluation and at the same time they want to have a connection of these results with the education they receive.

To conclude, the present research could be the basis for additional research, because we have already gained the positive attitude of the staff, towards a new possible evaluation system, that of 360o.

Key words

Armed Forces, Hellenic Air Force, Human Resource Management, Education, Evaluation, Staff Assessment, 360° Evaluation, Feedback

Εισαγωγή

Ο άνθρωπος είναι ο θεμελιακός παράγοντας λειτουργίας και ανάπτυξης μιας οργάνωσης οποιασδήποτε μορφής, τύπου και μεγέθους. Είναι επίσης ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής της, συμβάλλοντας ενεργά στην αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των σκοπών και στόχων που έχουν τεθεί, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση – οργανισμό.

Η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης η οποία έχει σαν στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Με την εκπαίδευση μεταφέρονται οι γνώσεις και δεξιότητες από τον εκπαιδευτή (πομπό) στον εκπαιδευόμενο (δέκτη) μέσω της διδασκαλίας (τυπική διαδικασία) (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Παρότι η δια βίου εκπαίδευση έχει ένα συνεχές κόστος, το έμμεσο και μακροπρόθεσμο οικονομικό όφελος της εκπαιδευτικής διαδικασίας αντισταθμίζει το κόστος σε βραχυχρόνια βάση. Η αξιολόγηση από την άλλη πλευρά, αποτελεί το μέσο ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, διαπιστώνει επίσης τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους και παράλληλα εντοπίζει τα ουσιαστικά προσόντα και τις δεξιοτήτων των στελεχών, τα οποία θα συμβάλλουν στην μέγιστη αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η Ελληνική Πολεμική Αεροπορία διαθέτει ένα μεγάλο πλήθος υπηρετούντων και εισήγαγε, από πολύ νωρίς, στους κόλπους της τις έννοιες της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης, έχοντας σαν στόχο την επίτευξη της μέγιστης επιχειρησιακής απόδοσης και ταυτόχρονα την δημιουργία στελεχών με άρτια εκπαίδευση, τα οποία θα αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της επιχειρησιακής αλυσίδας.

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα με τους τομείς της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του προσωπικού που στελεχώνει θέσεις της ΠΑ. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ανωτέρω τομείς αποτελούν δύο από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας λαμβάνει χώρα η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αφορά τον οργανισμό στον οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα, εν προκειμένω την Ελληνική Πολεμική Αεροπορία. Θα γίνει ιδιαίτερη μνεία στην οργανωτική (ιεραρχική) δομή της, καθώς λόγω αυτής απορρέουν οι διατάξεις που διέπουν την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού και ταυτόχρονα βάσει της οργανωτικής δομής της, ενημερώνονται τα

ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια για τις απαιτήσεις και τις ελλείψεις που υφίστανται στους δύο τομείς και παράλληλα ανατροφοδοτούν για τις διαδικασίες που πρόκειται να ακολουθήσουν τα κλιμάκια που υπάγονται σε αυτά. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά στην αποστολή, στους στόχους και στο όραμα της ΠΑ διότι κατά αυτόν τον τρόπο απορρέουν οι κατευθύνσεις που δίνονται στον τομέα της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης. Το εν λόγω κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση του προσωπικού που διαθέτει η ΠΑ, όμως αντικείμενο της έρευνας θα αποτελέσει μόνο το προσωπικό που προέρχεται από την είσοδό τους στις παραγωγικές στρατιωτικές σχολές της χώρας.

Συνεχίζοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση, θα αναφερθούμε στο δεύτερο κεφάλαιο στην Διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ). Πιο αναλυτικά, θα αναλυθεί η έννοια του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου, θα γίνει επίσης ανάλυση των στόχων αλλά και των αρμοδιοτήτων της ΔΑΔ και τέλος θα παρουσιαστεί η έννοια της ΔΑΔ στην ΠΑ.

Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αφορά τον έναν από τους δύο τομείς που θα αναλυθούν, αυτόν της εκπαίδευσης. Σε αυτό λοιπόν το κεφάλαιο αναλύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης της εκπαίδευσης, ο ρόλος της μέσα σε μια επιχείρηση – οργανισμό και τα πλεονεκτήματα που επιφέρει, τόσο στην Διοίκηση όσο και στο προσωπικό. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση της εκπαίδευσης στον χώρο της ΠΑ. Αναλυτικότερα, περιγράφεται η εκπαίδευση που λαμβάνουν τα στελέχη σε όλη την σταδιοδρομία τους, από την στιγμή που εισάγονται στις παραγωγικές στρατιωτικές σχολές και τονίζονται τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν από αυτή.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο που αφορά στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Με την έναρξη του κεφαλαίου προσδιορίζεται εννοιολογικά η έννοια της αξιολόγησης, προσδιορίζεται επίσης η χρησιμότητά της και παράλληλα αναλύονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης. Στην συνέχεια, αναλύονται οι μορφές της αξιολόγησης αλλά και η συχνότητα με την οποία πιθανώς εμφανίζεται εντός μιας επιχείρησης – οργανισμού. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση στον χώρο της ΠΑ, αναλύοντας τον τρόπο που διενεργείται η αξιολόγηση τόσο στις Μονάδες της όσο και στο προσωπικό της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται ο σκοπός της παρούσας έρευνας, οδηγώντας έτσι στα ερευνητικά ερωτήματα που αποτέλεσαν τους πυλώνες πάνω στους οποίους διεξήχθη η έρευνα. Στην συνέχεια, αναλύεται ο τύπος της έρευνας, το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά και στο Παράρτημα της παρούσας, το δείγμα το

οποίο χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αλλά και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τους περιορισμούς οι οποίοι στάθηκαν τροχοπέδη κατά την εξέλιξη της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο και έχοντας πλέον συλλέξει όλα τα απαραίτητα δεδομένα, πραγματοποιείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με την μορφή γραφημάτων ενώ ταυτόχρονα αναλύονται τα αποτελέσματα και συγκρίνονται μεταξύ τους, ούτως ώστε να οδηγηθεί η έρευνα σε ασφαλή συμπεράσματα.

Ολοκληρώνοντας, στο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά και αναλυτικά τα συμπεράσματα, απαντώντας παράλληλα στα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν διαμορφωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ταυτόχρονα, βάσει αυτών των συμπερασμάτων, προτείνεται μία περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ (ΠΑ)	13
1.1 Οργανωτική Δομή ΠΑ.....	13
1.2 Αποστολή – Όραμα – Στόχοι ΠΑ.....	14
1.3 Ανθρώπινο Δυναμικό της ΠΑ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)	17
2.1 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο	17
2.2 Θεωρητική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
2.2.1 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	20
2.2.2 Αρμοδιότητες και Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΠΑ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	24
3.1 Αναγκαιότητα και Ρόλος της Εκπαίδευσης.....	24
3.2 Στάδια της Εκπαίδευσης.....	26
3.3 Τα Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης.....	29
3.4 Η Εκπαίδευση στην ΠΑ	30
3.4.1 Εκπαίδευση Μαθητών Στρατιωτικών Σχολών	31
3.4.2 Εκπαίδευση Μονίμων Στελεχών.....	33
3.4.3 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης στην ΠΑ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	37
4.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Αξιολόγησης.....	37
4.2 Χρησιμότητα της Αξιολόγησης.....	38
4.3 Οι «Σκόπελοι» της Αξιολόγησης	40
4.4 Μορφές Αξιολόγησης.....	42
4.5 Συχνότητα Αξιολόγησης	43
4.6 Αξιολόγηση στην ΠΑ.....	45
4.6.1 Αξιολόγηση των Μονάδων	45
4.6.2 Αξιολόγηση του Προσωπικού.....	46
4.6.3 Ανάλυση Εντύπων Αξιολόγησης	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	51
5.1 Σκοπός της Έρευνας.....	51
5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	51

5.3	Τύπος Έρευνας – Ερωτηματολόγιο – Δείγμα Έρευνας – Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου.....	52
5.4	Στατιστικό Εργαλείο.....	54
5.5	Περιορισμοί Έρευνας.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ		55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		71
7.1	Αποτελέσματα 1 ^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος.....	71
7.2	Αποτελέσματα 2 ^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος.....	72
7.3	Αποτελέσματα 3 ^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος.....	74
7.4	Αποτελέσματα 4 ^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος.....	74
7.5	Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		85
	Παράρτημα «Α»: Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης Αξιωματικών.....	85
	Παράρτημα «Β»: Έντυπο Σημειώματος Αξιολόγησης Αξιωματικών.....	93
	Παράρτημα «Γ»: Εισαγωγικό Σημείωμα Ερωτηματολογίου – Ερωτηματολόγιο Έρευνας	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ (ΠΑ)

1.1 Οργανωτική Δομή ΠΑ

Οι Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ) κάθε χώρας αποτελούν την ασπίδα προστασίας των εθνικών συμφερόντων της και της εθνικής κυριαρχίας της. Η Εθνική Άμυνα της χώρας μας σχεδιάζεται, αποφασίζεται και υλοποιείται από την Διαρκή Επιτροπή Εθνικής Άμυνας και Εξωτερικών Υποθέσεων της Βουλής, η οποία έχει ως αρμοδιότητα την επεξεργασία, την εξέταση και την ψήφιση νομοσχεδίων και προτάσεων νόμων, αρμοδιότητας του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠ.ΕΘ.Α), από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥ.Σ.Ε.Α.) στο οποίο προεδρεύει ο Πρωθυπουργός, αποτελώντας το κύριο όργανο λήψης αποφάσεων σε ζητήματα αναφορικά με την Ελληνική Εθνική Άμυνα και τέλος από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠ.ΕΘ.Α) το οποίο αποτελεί τον κυβερνητικό φορέας έκφρασης του οργανωτικού πλαισίου της διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων.

Σύμφωνα με τον Ν.2292/1995 προσδιορίζεται η λεπτομερής οργάνωση του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας. Οι τρεις Κλάδοι των Ενόπλων Δυνάμεων και συγκεκριμένα κατά σειρά αρχαιότητας ο Στρατός Ξηράς (ΣΞ), το Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) και η Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) αποτελούν τους κύριους πυλώνες του Υπουργείου. Οι εν λόγω τρεις κλάδοι υπάγονται διοικητικά στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ). Οι εκάστοτε Αρχηγοί των τριών Κλάδων ασκούν πλήρη διοίκηση των δυνάμεων τους, σύμφωνα πάντα με τις κατευθύνσεις του Υπουργού Εθνικής Άμυνας και του Αρχηγού ΓΕΕΘΑ. Στόχος των Αρχηγών των τριών Κλάδων είναι η άρτια οργάνωση και η αποτελεσματική διοίκηση τόσο μεμονωμένα στους Κλάδους τους όσο και από την μεταξύ τους συνεργασία.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Πολεμικής Αεροπορίας (ΚΠΑ) Δ-10/19/ΓΕΑ, που αποτελεί θεσμικό κείμενο της ΠΑ, το ανώτατο επιτελικό όργανο, το οποίο είναι αρμόδιο για την διοίκηση της Πολεμικής Αεροπορίας, είναι το Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ) το οποίο διοικητικά υπάγεται στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ). Εν συνεχεία, στο ΓΕΑ υπάγονται οργανωτικά το Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας (ΑΤΑ), η Διοίκηση Αεροπορικής Υποστήριξης (ΔΑΥ) και η Διοίκηση Αεροπορικής Εκπαίδευσης (ΔΑΕ).

1.2 Αποστολή – Όραμα – Στόχοι ΠΑ

Οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας είναι πολύπλευρες και σε πολλαπλά επίπεδα. Η Ελληνική Πολεμική Αεροπορία αποτελεί την αιχμή του δόρατος των Ενόπλων Δυνάμεων και βασική συνιστώσα στρατιωτικής ισχύος της χώρας συνδράμοντας αποφασιστικά στην επίτευξη των εθνικών στόχων.

Σύμφωνα λοιπόν με το Βασικό Δόγμα της Πολεμικής Αεροπορίας (2014): «Η αποστολή της ΠΑ είναι η άρτια οργάνωση, η στελέχωση, ο εξοπλισμός, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η προπαρασκευή του προσωπικού της με σκοπό την ανάπτυξη αεροπορικής ισχύος, ικανής να προασπίσει τα εθνικά συμφέροντα, πρωταρχικά μέσω της αποτροπής και αν αυτό δεν καταστεί δυνατό να διεξάγει άμεσα εντατικές και παρατεταμένες αεροπορικές επιχειρήσεις για την απόκτηση και διατήρηση του μέγιστου δυνατού βαθμού αεροπορικού ελέγχου, να διασφαλίσει την αεράμυνα της χώρας, να παρέχει αεροπορική προστασία και υποστήριξη στις επιχειρήσεις των άλλων Κλάδων των ΕΔ και να συμβάλλει στην επίτευξη των εθνικών στόχων.»

Το όραμα της ΠΑ εκφράζεται μέσα από τα λόγια του τωρινού Αρχηγού του Κλάδου, τον κύριο Αντιπτέραρχο Ιπτάμενο Γεώργιο Μπλιούμη. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει: «Όραμά μου, είναι μια ισχυρή και ευέλικτη Πολεμική Αεροπορία, που θα λειτουργεί ως δύναμη αποτροπής, ικανή να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά, στις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, με παράλληλη προσφορά στο κοινωνικό σύνολο».

Επιπλέον οι βασικοί στόχοι που συντελούν στην επίτευξη του οράματος, σύμφωνα με τα λεγόμενα του Αρχηγού της ΠΑ και με βάση τις επιταγές του «ΑΙΕΝ ΥΨΙΚΡΑΤΕΙΝ» που σημαίνει «Πάντοτε να κυριαρχείς στα ύψη»., είναι οι ακόλουθοι:

α. Η υψηλή επιχειρησιακή ετοιμότητα, παράλληλα με την αύξηση της διαθεσιμότητας των οπλικών μας συστημάτων και όλων των μέσων και την ανάπτυξη ενός σύγχρονου τεχνικό – εφοδιαστικού συστήματος υποστήριξης, προσαρμοσμένο στα διεθνή πρότυπα.

β. Η αναβάθμιση της εκπαίδευσης στο έδαφος και στον αέρα, στις Παραγωγικές Σχολές, με τη δημιουργία σύγχρονων εκπαιδευτικών Κέντρων, ώστε να χτίσουμε την Πολεμική Αεροπορία του αύριο.

γ. Η συνεχής προσφορά μας στο κοινωνικό έργο, με τις αποστολές Αεροπυρόσβεσης, και Αεροδιακομιδής καθώς και της Έρευνας – Διάσωσης.

δ. Η ασφάλεια Πτήσεων και Εδάφους, η οποία είναι αδιαπραγμάτευτη ως προς τα όριά της, καθώς ο εφησυχασμός, η χαλαρότητα και η αδιαφορία είναι έννοιες που δεν συνάδουν με τον χώρο μας.

ε. Η βελτίωση των χώρων και των συνθηκών διαβίωσης του προσωπικού και των οικογενειών τους.

στ. Τέλος, η προετοιμασία της Πολεμικής μας Αεροπορίας, για τη μετάβαση στο μελλοντικό επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο θα καθορίζεται από τη φιλοσοφία δικτυοκεντρικών επιχειρήσεων (Network Enabled Capability), την υπεροχή στην πληροφορία (Information Superiority) και την ασφάλεια (Security), όπου θα κυριαρχούν οπλικά συστήματα και αεροσκάφη 5ης γενιάς, σε αρμονία με το προσωπικό που θα έχει αναπτύξει αντίστοιχη επιστημονική γνώση και τρόπο σκέψης, έτσι ώστε να οδηγήσουμε την Πολεμική Αεροπορία ακόμη υψηλότερα, να γίνουμε καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι».

Συνεχίζοντας την ανάλυση οι παραπάνω στόχοι επιβεβαιώνονται και με τους προγραμματισμένους προς επίτευξη στόχους του έτους 2020, στόχοι που τέθηκαν από το ΓΕΑ. Πιο αναλυτικά για το έτος 2020 προτεραιότητα έχει η αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό μέσω της βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης στις Στρατιωτικές Σχολές, της αναβάθμισης της εκπαίδευσης των μονίμων στελεχών και μέσω της αναβάθμισης της πτητικής εκπαίδευσης του ιπτάμενου προσωπικού. Στόχος επίσης αποτελεί η δημιουργία διεθνών εκπαιδευτικών κέντρων πτητικής εκπαίδευσης στην χώρας μας και τελικός στόχος αποτελεί η μέριμνα για το προσωπικό, μέσα απ' την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την βελτίωση των ευκολιών και παροχών προς το προσωπικό.

Κατά συνέπεια, οι ικανότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν από το προσωπικό της ΠΑ θα πρέπει να είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να μπορέσει η ΠΑ να φέρει εις πέρας τους κύριους ρόλους της, που δεν είναι άλλοι πέρα από τον εναέριο έλεγχο, την διασφάλιση της έγκαιρης και έγκυρης πληροφορίας, την αεροπορική έρευνα και αναγνώριση, την ανάπτυξη τακτικών άμυνας και επίθεσης καθώς και της δυνατότητας μεταφοράς των δυνάμεών της (Buczynska,2019).

1.3 Ανθρώπινο Δυναμικό της ΠΑ

Η καρδιά της ΠΑ δεν είναι άλλη από το ίδιο το προσωπικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό της κατανέμεται βάσει του τρόπου εισόδου στους κόλπους της ΠΑ και διακρίνεται σε μόνιμο, στρατεύσιμο και εθελοντικό προσωπικό. Μόνιμοι στρατιωτικοί της ΠΑ είναι τα άτομα που κατατάχθηκαν με τη θέλησή τους, προκειμένου να σταδιοδρομήσουν στον εν λόγω χώρο και είναι είτε απόφοιτοι της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ), της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) της Σχολής Ικάρων (ΣΙ), των ανώτατων στρατιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) (δηλαδή Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) και η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ)) και απόφοιτοι των ανώτερων στρατιωτικών σχολών υπαξιωματικών (ΑΣΣΥ) σύμφωνα με τους Ν. 3187/2003, Ν.3883/2010 και το ΠΔ.91/1992, είτε μέσω διαγωνισμού σύμφωνα με τον ΚΠΑ Β-11/2017 και τον Ν.2936/2001.

Συνεχίζοντας, στρατεύσιμο είναι το προσωπικό που κλήθηκε να υπηρετήσει την Πολεμική Αεροπορία για συγκεκριμένο χρόνο σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο περί στρατολογίας (Ν.3421/2005), που από την κατάταξή του και μετά εμπίπτει στην κατηγορία των οπλιτών ενώ εθελοντικό είναι το προσωπικό που κατατάχθηκε στην Πολεμική Αεροπορία και με την λήξη της θητείας του δήλωσε επιθυμία παραμονής στο Σώμα.

Συνεπώς, οι παραπάνω κατηγορίες προσωπικού διακρίνονται, σύμφωνα με την ισχύουσα ιεραρχία των ΕΔ σε Αξιωματικούς, Υπαξιωματικούς, Επαγγελματίες Οπλίτες (ΕΠΟΠ), Μόνιμο Πολιτικό Προσωπικό, Οπλίτες Βραχείας Ανακατάταξης (ΟΒΑ) και σε Στρατεύσιμους.

Επιπρόσθετα η ΠΑ δείχνει έμπρακτα το συνεχές ενδιαφέρον της για τα στελέχη της. Σύμφωνα με πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της ΠΑ (Πολεμική Αεροπορία, 2020) το έτος 2018 ανακηρύχθηκε ως έτος μέριμνας για το προσωπικό της. Κατά την διάρκεια αυτού του έτους πραγματοποιήθηκαν στις Μονάδες και στα Επιτελεία ημερίδες με θέματα ενημέρωσης του προσωπικού που αφορούσαν τομείς της καθημερινής τους ζωής όπως για παράδειγμα της υγείας, της ασφάλειας και της πρόληψης των ατυχημάτων. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν, στο μέτρο του δυνατού, επισκέψεις από στελέχη των Μονάδων σε αρχαιολογικούς χώρους και λοιπά σημεία ενδιαφέροντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)

2.1 Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί την κινητήριου δύναμή της και την προϋπόθεση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Παράλληλα, σ' ένα περιβάλλον το οποίο μεταλλάσσεται συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς, η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής του οργανισμού στα νέα δεδομένα συνδράμει στην έγκαιρη αποφυγή των δυσκολιών που θα κληθεί να αντιμετωπίσει και στην ομαλή προσαρμογή του στις νέες συνθήκες. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, θεμελιώδες στοιχείο αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ιταλός στρατηγός και θεωρητικός της αεροπορικής δύναμης, Giulio Douhet: «Η τύχη ευνοεί αυτούς που προβλέπουν επιτυχώς και όχι αυτούς που περιμένουν να προσαρμοστούν αφότου προκύψουν οι αλλαγές» (Dudney, 2011).

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Ψαχαρόπουλου (1999) το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό το συνολικό άθροισμα των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των ανθρώπων που εργάζονται μέσα στην δομή, καθιστώντας παράλληλα εφικτή την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από πλευράς διοίκησης του οργανισμού. Εξάλλου η αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο διοικεί και ταυτόχρονα αξιοποιεί το προσωπικό του (Δημολιού, 2020). Επιπλέον σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), οι ικανότητες του προσωπικού μπορεί να είναι είτε έμφυτες, ικανότητες δηλαδή που έχει ένας άνθρωπος εκ' γενετής και χωρίς να χρειαστεί να λάβει απαραίτητη εκπαίδευση γι' αυτές, είτε επίκτητες, ικανότητες δηλαδή που αποκτήθηκαν έπειτα από εκπαίδευση τόσο με πρωτοβουλία του ίδιου του ατόμου, προκειμένου να διευρυνθούν οι πνευματικοί του ορίζοντες και παράλληλα να συλλεχθούν τα απαραίτητα εφόδια για το επαγγελματικό του μέλλον, όσο με πρωτοβουλία του οργανισμού του οποίου αποτελεί μέλος, προκειμένου να αποκτηθούν οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες πάνω στο κομμάτι της εργασίας.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, ο Νικολάου (2006), επισημαίνει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο κατά αντιστοιχία με το οικονομικό κεφάλαιο προσθέτει οικονομική αξία στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Παρόλο που μεμονωμένα τα άτομα μιας επιχείρησης

- οργανισμού μπορούν να αντικατασταθούν, το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό της όμως θεωρείται αναντικατάστατο. Μπορεί οι τεχνολογικές εξελίξεις να αναπτύσσονται ραγδαία και να αυτοματοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις παραγωγικές διαδικασίες, ο άνθρωπος όμως πάντα θα είναι παρών, ελέγχοντας και συντονίζοντας το παραγωγικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Συνεπώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης – οργανισμού καθώς οι ικανότητες και οι δεξιότητες του προσωπικού είναι άμεσα συνδεδεμένες μ' αυτή και δεν μπορούν να μεταβιβαστούν (Malhorta, 2000). Επιπλέον οι Jackson και Schuler (1999), τονίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό συνεισφέρει αποτελεσματικά στην υλοποίηση του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων που τίθενται απ' την επιχείρηση – οργανισμού.

Το ανθρώπινο στοιχείο είναι η κινητήριος δύναμη και στους κόλπους της ΠΑ. Λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχική κλίμακα, από τους οπλίτες που υπηρετούν την θητεία τους έως και τους ανώτατους Αξιωματικούς, όλοι είναι αναπόσπαστο κομμάτι της και όλοι συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι βασικό οπλικό σύστημα της ΠΑ δεν είναι άλλο από το αεροπλάνο το οποίο χειρίζονται άνθρωποι, οι Ιπτάμενους Αξιωματικοί της ΠΑ. Επίσης, παρόλο που η τεχνολογία έχει εξελιχθεί και πλέον στο οπλοστάσιο της ΠΑ έχουν προστεθεί και τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη, πάλι το ανθρώπινο στοιχείο είναι παρόν καθώς ο χειρισμός και η συντήρησή τους υλοποιείται από τα στελέχη της ΠΑ.

Συμπερασματικά, διαφαίνεται έντονα η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου εντός της επιχείρησης – οργανισμού. Συνεπώς, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης των ατόμων εντός της επιχείρησης – οργανισμού.

2.2 Θεωρητική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν από τους επιστημονικούς τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, που στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης της επίδοσης του ανθρώπινου παράγοντα εντός της επιχείρησης – οργανισμού. Η ΔΑΔ, αν και ασκείται εδώ και πολλά χρόνια, ως επιστημονικός κλάδος άρχισε να οργανώνεται μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016) η ΔΑΔ μελετά και ερευνά τα προβλήματα τα οποία σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της

επιχείρησης – οργανισμού καθώς ο βασικός στόχος είναι η εξασφάλιση, τόσο από πλευράς ποιότητας όσο και από πλευράς ποσότητας των πλέον καταλληλότερων υπαλλήλων, οι οποίοι θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στους τιθέμενους από την επιχείρηση – οργανισμό στόχους. Μολονότι η ΔΑΔ είναι ίδια κατά βάση σε ιδιωτικό και σε δημόσιο τομέα, υφίστανται ιδιαιτερότητες στον τομέα του δημοσίου, οι οποίες εστιάζουν σε θέματα στελέχωσης, καθώς η έννοια της πρόσληψης περιλαμβάνει τις έννοιες της υπηρεσιακής εξέλιξης, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της παρακίνησης (Δημολιού, 2020).

Μεγάλη έμφαση δίνεται στην συμβολή και στην διαχείριση καλών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται εντός του οργανισμού αλλά και μεταξύ των ατόμων και του γενικότερου εργασιακού χώρου προκειμένου να επιτευχθούν τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα που έχει θέσει η επιχείρηση – οργανισμός. Παράλληλα, η Ξηροτύρη - Κουφίδου (2010) επισημαίνει ότι σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δίνεται ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην εξέλιξη και διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού, στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος εργασίας, στην ισόνομη και δίκαιη κατανομή των υπαλλήλων με μοναδικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, διατηρούν ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που ασχολείται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελώντας παράλληλα αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης (Μανούσος, 2001). Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα προέρχεται από την ύπαρξη υπαλλήλων οι οποίοι ανταποκρίνονται έγκαιρα στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και καλά αμειβόμενοι.

Δεν είναι λίγες οι φορές που η ΔΑΔ έρχεται αντιμέτωπη με προκλήσεις και αλλαγές είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Υποχρέωση της ΔΑΔ είναι να μπορεί να επιτυγχάνει τους στόχους της Διοίκησης με το προσωπικό που έχει στην διάθεσή της (Μανούσος, 2001). Στις μέρες μας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης - οργανισμού, το διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον της οδηγεί στην θέσπιση της ΔΑΔ ως αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής προσπάθειας προκειμένου η επιχείρηση – οργανισμός να έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανό να βοηθήσει να ξεπεραστούν οι δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει και να μπορέσει να προσαρμοστεί

ομαλά στα νέα δεδομένα. Για να συμβεί όμως αυτό πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- α. Οι υπάλληλοι να είναι «πυρήνες», απαραίτητοι για την εκτέλεση των λειτουργιών του οργανισμού.
- β. Η δομή να διαθέτει υπαλλήλους με ειδικές δεξιότητες και ταλέντα.
- γ. Να παρέχονται στους υπαλλήλους, ικανοποιητικές απολαβές, κίνητρα εξέλιξης και δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών και νέων ιδεών.
- δ. Ο δείκτης παραμονής των υπαλλήλων στην επιχείρηση -οργανισμό να είναι υψηλός. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.2.1 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Πέρα λοιπόν από το γενικό πλαίσιο της ΔΑΔ, που δεν είναι άλλο από το να προσπαθεί να διασφαλίσει την επιτυχία του οργανισμού μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, η ΔΑΔ σύμφωνα με τον Κανελλόπουλου (1991) στοχεύει:

- α. Στην επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης ως τμήμα/διεύθυνση.
- β. Στην δυνατότητα της επιχείρησης – οργανισμού να συγκεντρώνει και να διατηρεί το προσωπικό που χρειάζεται.
- γ. Στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων και μελών της επιχείρησης
- δ. Στην απόκτηση αλλά και στην διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ε. Στην δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος όπου θα κυριαρχεί η συνεργασία μεταξύ των μελών της
- στ. Στην παροχή ίσων ευκαιριών προς όλα τα στελέχη.
- ζ. Στην παροχή ικανοποιητικής εκπαίδευσης του προσωπικού και παράλληλη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.
- η. Στην δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού.
- θ. Στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών.

2.2.2 Αρμοδιότητες και Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι αρμοδιότητες της ΔΑΔ και οι ενέργειες που πηγάζουν από αυτές τις αρμοδιότητες είναι πολλές. Σύμφωνα όμως με την Ξηροτύρη – Κουφίδου (2010) θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- α. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Ο προγραμματισμός εκτελείται σ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από το ανώτερο ως το κατώτερο κλιμάκιο. Ωστόσο ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την διαδικασία ανάλυσης και εντοπισμού των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για τον οργανισμό. Προϋπόθεση για την επιτυχία του προγραμματισμού αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης – οργανισμού προκειμένου να προσδιοριστεί ακριβώς η προσφορά και η ζήτηση του εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001).
- β. Στρατολόγηση και Επιλογή Προσωπικού: Εδώ περιλαμβάνονται οι τεχνικές προσέλευσης και επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων, οι οποίοι ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αναλυτικής περιγραφής των θέσεων εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχει ακριβής προσδιορισμός των προσόντων που απαιτείται να έχουν οι υποψήφιοι.
- γ. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Είναι γεγονός ότι το προσωπικό που εντάσσεται στους κόλπους της επιχείρησης - οργανισμού δεν έχει εξ' αρχής τις απαραίτητες γνώσεις για την στελέχωση των θέσεων. Επιπλέον, με τις προαγωγές ή τις μεταθέσεις του προσωπικού εντός του οργανισμού απαιτείται μια εκ νέου εκπαίδευση, ούτως ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις υψηλότερες απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις νέες θέσεις. (Χυτήρης, 2001) Συνεπώς το τμήμα εκπαίδευσης, στο πλαίσιο λειτουργία της ΔΑΔ, κρίνεται απολύτως απαραίτητο. Η εκπαίδευση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία μέσω της οποίας οργανισμός αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- δ. Αξιολόγηση της Επίδοσης του Προσωπικού: Η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ΔΑΔ. Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη των κατάλληλων κριτηρίων, σύμφωνα με τα οποία θα

υλοποιηθεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Η αξιολόγηση κατά κύριο λόγο υλοποιείται από το ανώτερο ιεραρχικά κλιμάκιο (προϊστάμενος) και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κρίνονται εξίσου σημαντικά. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης διαπιστώνεται που υστερεί ή αντίστοιχα που υπερτερεί το στέλεχος, οπότε διεξάγονται και οι αντίστοιχες διορθωτικές αλλαγές (Χυτήρης, 2001).

- ε. Αμοιβή του Προσωπικού: Σκοπός της επιχείρησης είναι ένα σύστημα δίκαιων αμοιβών οι οποίες θα παρακινούν τους εργαζομένους για ποιοτικότερη αύξηση της απόδοσής τους. Αμοιβές θεωρούνται οι άμεσες οικονομικές αποδοχές (μισθοί, ημερομίσθια, μπόνους) αλλά και οι έμμεσες αποδοχές όπως είναι η ασφάλεια που καταβάλλεται από τον εργοδότη. (Dessler, 2012).
- στ. Προστασία Προσωπικού (Υγιεινή και Ασφάλεια): Απώτερος στόχος του οργανισμού είναι να περιοριστούν οι καταβολές αποζημιώσεων από εργατικά ατυχήματα στους εργαζόμενους. Συνεπώς εισηγούνται στη εκάστοτε διοίκηση προγράμματα βελτίωσης των υπαρχόντων συνθηκών εργασίας και παράλληλα ενημερώνουν και εκπαιδεύουν το προσωπικό έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανά ατυχήματα.
- ζ. Εργασιακές Σχέσεις: Αρκετές φορές οι διενέξεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, δημιουργούν προβλήματα στην επίτευξη των στόχων του. Η ΔΑΔ είναι αυτή που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα καλό κλίμα μεταξύ του προσωπικού, παρέχοντας συμβουλές στα προβλήματα που προκύπτουν.

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην ΠΑ

Κατά γενική ομολογία ο χώρος των ΕΔ, λόγω της ιεραρχικής διάρθρωσής του, ιστορικά αποτελεί από τους πρώτους χώρους όπου ίσχυαν και εφαρμόζονταν οι έννοιες και οι μέθοδοι της Διοίκησης. Παρόλα αυτά όμως η έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού άργησε να ενσωματωθεί και υφίσταται κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Η ΠΑ, έχει από νωρίς ενστερνιστεί την σημαντικότητα ύπαρξης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και μάλιστα εφαρμόζεται σ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα από το

υψηλότερο, που είναι το ΥΠΕΘΑ έως και τους μικρότερους σχηματισμούς των Μονάδων της. Πιο αναλυτικά, στην οργανωτική δομή του ΥΠΕΘΑ υπάρχει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Περιβάλλοντος (ΥΠΕΘΑ, 2020), η οποία είναι επιφορτισμένη με την μελέτη και την υποβολή εισηγήσεων, τον χειρισμό θεμάτων αναφορικά με την οργάνωση των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), την βέλτιστη αξιοποίηση του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού, στρατολογικής φύσεως θέματα, την προστασία αλλά και την ορθολογική εκμετάλλευση πηγών του περιβάλλοντος, καθώς και την υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού. Συνεχίζοντας, στο ΓΕΕΘΑ υφίσταται Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και διαχειρίζεται θέματα που αφορούν την μέριμνα και την πρόνοια του πολιτικού και στρατιωτικού προσωπικού, θέματα που άπτονται της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του συνόλου του προσωπικού αλλά και την επιμόρφωση των νέων μελών που εισάγονται στις παραγωγικές στρατιωτικές σχολές (ΣΣΕ, ΣΝΔ, ΣΙ, ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ) (Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, 2020).

Επιπρόσθετα, στο επόμενο ιεραρχικά κλιμάκιο, στο ΓΕΑ υπάρχει ολόκληρος Κλάδος που ασχολείται με θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, ο λόγος γίνεται για τον Β' Κλάδο του ΓΕΑ, οποίος αποτελείται από πέντε διευθύνσεις οι οποίες έχουν έργο την μέριμνα του Στρατιωτικού και Πολιτικού προσωπικού, την εκπαίδευσή του και διαφορετικής φύσεως στρατολογικά θέματα (Πολεμική Αεροπορία, 2020). Ακολουθώντας την ιεραρχία το ΑΤΑ διαθέτει και αυτό Κλάδο που ασχολείται με τα θέματα προσωπικού. Ο Β' Κλάδος του ΑΤΑ αποτελείται από τρεις Διευθύνσεις που το έργο τους επαφίεται στην μέριμνα του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών (Πολεμική Αεροπορία, 2020).

Τέλος, στο χαμηλότερο κλιμάκιο βρίσκονται οι Μονάδες που υπάγονται στο ΑΤΑ. Σ' αυτές σύμφωνα με τους ισχύοντες Πίνακες Οργάνωσης και Υλικού (ΠΟΥ) κάθε Μονάδας, εντοπίζονται τμήματα που σχετίζονται με την μέριμνα αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού. Το θετικό, της ιεραρχικής οργάνωσης της ΠΑ είναι ότι υπάρχει μια άψογη συνεργασία και άμεση ροή πληροφορίας μεταξύ των κλιμακίων, τόσο από πλευράς προσωπικού όσο και από πλευράς ισχυουσών διαταγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Αναγκαιότητα και Ρόλος της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση είναι κυρίαρχο στοιχείο στην ζωή του κάθε ανθρώπου. Από τις πρώτες κιόλας μέρες της ζωής του, εκπαιδύεται παραδείγματος χάριν για το πως να αρχίσει να περπατά ή πως να ομιλεί σωστά. Συνεπώς ο όρος «δια βίου μάθηση» δεν είναι καθόλου τυχαίος. Σύμφωνα με τον Καθηγητή κύριο Μπαμπινιώτη (2019) ο όρος εκπαίδευση ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία μετάδοσης της γνώσης με ταυτόχρονη ανάπτυξη δεξιοτήτων αναφορικά με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Επιπλέον στοχεύει μέσα από συγκεκριμένες μεθόδους και μέσα από συγκεκριμένα Ιδρύματα, στην συστηματική διδασκαλία των ατόμων που εκπαιδύονται έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι πνευματικές, σωματικές και ηθικές ικανότητές του.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται το κλειδί για μια επιχειρηματική και συνάμα οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης πηγάζει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει σύγχρονα προβλήματα όπως είναι η διεθνοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου. Είναι γεγονός ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων – οργανισμών αυξάνεται διαρκώς. Επίσης, παρατηρούνται συχνές μεταβολές στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών. Το προσωπικό λοιπόν καλείται να προσαρμοστεί έγκαιρα τις παραπάνω μεταβολές. Ένα άλλο χαρακτηριστικό σημείο των καιρών μας, είναι οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό φυσικά δημιουργεί νέες απαιτήσεις, δεξιότητες και γνώσεις στις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται αλλά και στις τροποποιήσεις των ήδη υφιστάμενων θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τις δημόσιες ρυθμίσεις σχετικά με θέματα εκπαίδευσης. Η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική εφαρμόζει όλο και περισσότερο προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ιδίως των ανειδίκευτων εργαζομένων. Η ΕΕ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης, στην έρευνα και στην κατάρτιση των εργαζομένων.

Εάν ένας εργαζόμενος ή μια ομάδα εργαζομένων δεν μπορούν να επιτύχουν το βέλτιστο όριο της επίδοσης που έχει οριστεί από την πλευρά της διοίκησης, τότε η παραγωγικότητα κλονίζεται καθώς υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στην επίδοση που απαιτείται και στο τελικό αποτέλεσμα που παράγεται. Αυτή η διαφορά όμως μπορεί να μειωθεί ακόμα και να εξαλειφθεί μέσω της συνεχόμενης εκπαίδευσης του προσωπικού

(Χυτήρης, 2001). Επιπλέον έρευνες έχουν δείξει ότι η ολοένα αυξανόμενη ηλικία των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων συνδυαστικά με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών καθιστά επιβεβλημένη την επανεκπαίδευση και την μετεκπαίδευση των υπαλλήλων (ΥΔΜΗΔ, 2011). Οι Evans και Lindsay (1995) τονίζουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί την μεγαλύτερη επένδυση σε μια επιχείρηση – οργανισμό. Με την σειρά τους οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003) διατυπώνουν την άποψη ότι, η συστηματική εκπαίδευση των υπαλλήλων αφενός βελτιώνει την ατομική απόδοση καθενός από τους υπαλλήλους αφετέρου όμως συνεισφέρει στην ανάπτυξη και στην επιβίωση του οργανισμού.. Συνεπώς η διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι μία από τις βασικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να διαθέτουν προσωπικό ικανό να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε πρόκληση.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η εκπαίδευση να είναι ουσιαστική, πράγμα που σημαίνει να είναι συστηματική και επαναλαμβανόμενη καθ' όλη την παραμονή του εργαζόμενου στην επιχείρηση – οργανισμό. Θα πρέπει να αποτελεί πρόσθετη αξία για την επιχείρηση - οργανισμό. Επιπλέον, η εκπαίδευση θα ήταν πιο ουσιαστική, αν στον σχεδιασμό των προγραμμάτων συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι εκφράζοντας τις απόψεις τους. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι που καθιστά την εκπαίδευση ουσιαστική είναι τα διατιθέμενα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τα οποία θα πρέπει να είναι καθ' όλα σύγχρονα. Και τέλος και ίσως το σημαντικότερο ένα ολοκληρωμένο και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Συμπερασματικά, ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθά ταυτοχρόνως και την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο μέσα σ' αυτή. Την επιχείρηση μέσω της επίτευξης των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση ενώ όσον αφορά τους υπαλλήλους, συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, των γνώσεων τους, των δεξιοτήτων τους αλλά και στη βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς τους προκειμένου να παραχθεί ένα άρτιο αποτέλεσμα. Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να έχει ανοιχτό χαρακτήρα και να βασίζεται στον διάλογο. Ο εργαζόμενος θα πρέπει με κατάλληλες μεθόδους να πειστεί για την χρησιμότητα της εκπαίδευσης και να συνειδητοποιήσει τα οφέλη από την επιτυχία του προγράμματος.

Επιπλέον η εξοικείωση των νεοτοποθετημένων στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς είναι η πρώτη επαφή του εργαζόμενου με τους κανονισμούς και την κουλτούρα της επιχείρησης. Σε σχετική έρευνα αναφέρεται ότι ο ρόλος της

εκπαίδευσης, ιδιαίτερα για τα νεοτοποθετημένα στελέχη, είναι να ξεκινήσουν αρχικά να αναπτύσσουν την κριτική τους ικανότητα, στην συνέχεια να τους δημιουργείται ένα αίσθημα δέσμευσης με το τελικό αποτέλεσμα της επιχείρησης και ταυτόχρονα και ένα αίσθημα υπευθυνότητας. Μέσα από την εκπαίδευση θα είναι ικανοί να κατανοούν τα προβλήματα έγκαιρα και παράλληλα να προσπαθούν να βρουν εναλλακτικές λύσεις και τέλος να συνειδητοποιήσουν ότι αποτελούν την κινητήριο δύναμη της επιχείρησης – οργανισμού (Baroukh and Kleiner, 2002).

Τέλος, έπειτα από έρευνα των Aguinis και Kraiger (2009) είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι βασική προϋπόθεση για να εκτελεστεί σωστά το έργο της εκπαίδευσης είναι η απουσία διαπροσωπικών σχέσεων. Είναι λογικό, εντός του εργασιακού χώρου να αναπτύσσονται φιλίες αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να επηρεάζει τον εκπαιδευτή, ο οποίος συνήθως είναι ένας από τους εργαζόμενους με την μεγαλύτερη πείρα στον χώρο. Η γνώση θα πρέπει να μεταβιβάζεται εξίσου το ίδιο προς όλους.

3.2 Στάδια της Εκπαίδευσης

Πριν από οποιονδήποτε σχεδιασμό εκπαιδευτικού προγράμματος - εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να διαπιστωθεί ο βαθμός της εκπαιδευτικής ανάγκης. Είναι συχνό φαινόμενο να εφαρμόζονται πεπαλαιωμένες τακτικές εκπαίδευσης σε κοινό που έχει ήδη τις απαραίτητες γνώσεις. Αυτό φυσικά οδηγεί σε αποτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος και σε μείωση, από πλευράς των εργαζομένων, του ενδιαφέροντος τους.

Συνεπώς σύμφωνα με τους Bernardin και Russell (2003), ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται από πέντε στάδια:

- a. Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών: Στο συγκεκριμένο στάδιο αρχικά καθορίζονται οι ικανότητες - δεξιότητες που απαιτούνται για την πλήρωση των θέσεων εργασίας, γίνεται μια εκτίμηση των ήδη κερτημένων γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού και στην συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι της επικείμενης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι σ' αυτό το στάδιο είναι η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων, η ανάλυση της δομής του οργανισμού, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση της απόδοσης του

προσωπικού και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Πιο αναλυτικά η διοίκηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα και να αναλύσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – οργανισμού, καθώς αυτό αποτελεί το πεδίο απασχόλησης των εργαζομένων. Μέσα από αυτήν την ανάλυση θα οδηγηθεί στους σημαντικότερους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που σε βάθος χρόνου ίσως επηρεάσουν και το εσωτερικό της περιβάλλον, θα προσδιοριστούν οι στρατηγικής σημασίας στόχοι της επιχείρησης, θα αποκαλυφθούν οι ελλείψεις ή τα δυνατά σημεία των παραπάνω στόχων και τέλος θα καταλήξει στις θέσεις εργασίας που θα αποτελέσουν κεντρικό στόχο του προγράμματος. Συνεχίζοντας, απαραίτητη προϋπόθεση για τον καθορισμό, την διατύπωση των στόχων και το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η εξακρίβωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Αρχικά καταγράφονται τα απαιτούμενα προσόντα των υπαλλήλων, καταγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα της θέσης εργασίας (job description) και προσδιορίζονται αναλυτικά οι απαιτούμενες γνώσεις για τις υφιστάμενες θέσεις εργασίας. Κατά αυτόν τον τρόπο και έπειτα από την σύγκριση των υφιστάμενων και επιδιωκόμενων δεξιοτήτων του προσωπικού, προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες της εκάστοτε θέσης εργασίας.

- β. Σχεδιασμός του Εκπαιδευτικού Προγράμματος: Σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν προκύψει από το πρώτο στάδιο. Συγκεκριμένα, καθορίζεται το εκπαιδευτικό υλικό που θα χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της εκπαίδευσης, το περιεχόμενό του, η μέθοδος που θα ακολουθηθεί και η συνολική διάρκεια του προγράμματος. Σ' αυτό το στάδιο δημιουργείται το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, όσο και τις βασικές αρχές της μάθησης που δεν είναι άλλες από εκπαίδευση στην πράξη με τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος, όπως πχ ο κατάλληλος φωτισμός κι ένα ήσυχο περιβάλλον με ανέσεις.
- γ. Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Μεθόδων: Η καταλληλότερη εκπαιδευτική μέθοδος καθορίζεται βάσει του κόστους της εκπαιδευτικής διαδικασίας, του χρόνου που απαιτείται για την

ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το υφιστάμενο επίπεδο γνώσης των υπαλλήλων, τον αριθμό των εκπαιδευόμενων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα και τέλος βάσει των διαθέσιμων εκπαιδευτών. Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αρχικά στην εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας (on the job training). Κατά την διάρκεια αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας, υπάρχει ένας μέντορας, συνήθως είναι υπάλληλος με την μεγαλύτερη πείρα στο κομμάτι της εργασίας και ο οποίος διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για να εκπαιδεύσει τα στελέχη της επιχείρησης – οργανισμού. Σ' αυτήν λοιπόν την κατηγορία ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει παρακολουθώντας τον εκπαιδευτή του κατά την διάρκεια της εργασίας. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα άμεσης μεταβίβασης της γνώσης, ελεγχόμενης μαθητείας με ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου (Taylor, Russ-Eft and Chan, 2005). Η άλλη κατηγορία αφορά την εκπαίδευση εκτός της εργασίας (off the job training). Σ' αυτή την εκπαίδευση συμπεριλαμβάνονται μέθοδοι όπως είναι τα σεμινάρια, οι διαλέξεις, οι μελέτες περιπτώσεων (case studies), οι προσομοιώσεις (simulations) ακόμη και η εξ' αποστάσεως μάθηση (distance learning) (Πατρινός, 2005)

- δ. Υλοποίηση του Εκπαιδευτικού Προγράμματος: Στην επιτυχή έκβαση αυτού του σταδίου σημαντικό ρόλο παίζει ο εκπαιδευτής. Η μεταδοτικότητα του παίζουν ίσως το σημαντικότερο ρόλο στην διαδικασία της εκμάθησης. Οι κινήσεις του οι εκφράσεις και η συνεχής οπτική επαφή με το κοινό του είναι κάποια από τα στοιχεία που συμβάλλουν σ' αυτή την κατεύθυνση. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται τόσο στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος που έχει αρχικά καθοριστεί, όσο και στην κατάλληλη επιλογή του εκπαιδευτικού υλικού που θα διδαχθεί.
- ε. Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Προγράμματος: Ο Χυτήρης (2001) τονίζει την σημαντικότητα των προγραμμάτων αξιολόγησης καθώς το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εκπονείται συνεπάγεται αρχικά κόστος για την επιχείρηση, τόσο άμεσο (οικονομικό κόστος) όσο και έμμεσο (απουσία εργαζομένων από τις θέσεις εργασίας τους). Επιπρόσθετα, απώτερος σκοπός των προγραμμάτων είναι η

πραγματοποίηση των μαθησιακών στόχων. Είναι εύλογο λοιπόν η διοίκηση να θέλει να ελέγξει κατά πόσο έχουν υλοποιηθεί οι αρχικά τιθέμενοι στόχοι (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προκειμένου να είναι πληρέστερη θα πρέπει να πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά την αξιολόγηση αμέσως μετά την λήξη του προγράμματος ενώ η δεύτερη φάση την αξιολόγηση μετά από την πάροδο λίγων μηνών, ένα διάστημα στο οποίο θα υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που αποκόμισε ο εργαζόμενος μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

3.3 Τα Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης

Από την παραπάνω ανάλυση μπορούμε να διακρίνουμε τα πλεονεκτήματα, που πηγάζουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Ξεκινώντας την ανάλυση και βασιζόμενοι στην ανάλυση των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) πρώτιστο πλεονέκτημα που λαμβάνει, μέσω της εκπαίδευσης η επιχείρηση – οργανισμός είναι η αύξηση της παραγωγικότητάς της. Οι γνώσεις που απέκτησαν οι υπάλληλοι κατά την φάση της εκπαίδευσης, οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, με ταυτόχρονη μείωση των λαθών τους και των καθυστερήσεών τους, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνεται κατακόρυφα η ποιότητα και η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος – υπηρεσίας. Ένα ακόμα πλεονέκτημα αποτελεί η μείωση των αποζημιώσεων από την πλευρά της επιχείρησης – οργανισμού προς τους υπαλλήλους εξαιτίας εργατικών ατυχημάτων λόγω άγνοιας του προσωπικού. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης ο εκπαιδευτής είναι αυτός που θα πρέπει τονίζει όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφάλειας που θα πρέπει να πάρει το προσωπικό, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν μελλοντικά ατυχήματα. Με την σωστή εκπαίδευση το προσωπικό συντηρεί σωστά τον εξοπλισμό που χειρίζεται και παίρνει όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας.

Ένα ακόμα πολύ βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η σταθερότητα και ευελιξία της επιχείρησης – οργανισμού. Είναι συχνό φαινόμενο το προσωπικό μιας επιχείρησης να χρειάζεται να ανανεώνεται είτε λόγω συνταξιοδότησης του προσωπικού είτε λόγω οικειοθελούς αποχώρησης των στελεχών του. Τα στελέχη που παραμένουν όμως στην

επιχείρηση, μέσα από την εκπαίδευση που έχουν λάβει, είναι ήδη έτοιμα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Αυτή η άμεση ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές δείχνει και την ευελιξία της επιχείρησης – οργανισμού (Harvard Business Essentials, 2002).

Τέλος, ένα ακόμα βασικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση – οργανισμό αποτελεί η αύξηση της ελκυστικότητάς της ως εργοδότη. Κάθε εργαζόμενος, αναζητά μια επιχείρηση η οποία να ενδιαφέρεται πραγματικά για τον άνθρωπο και η οποία να εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης προκειμένου να μπορέσουν να διευρύνουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και δεξιότητές τους. Κατά κύριο λόγο από μια τέτοιου είδους επιχείρηση προσελκύνονται υψηλής ποιότητας εργαζόμενοι οι οποίοι εκτιμούν την προσφορά της επιχείρησης προς αυτούς.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση, θα ξεκινήσουμε ίσως με το σημαντικότερο που είναι η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Λαμβάνοντας ως δεδομένο την πυραμίδα των αναγκών του Maslow, η εκπαίδευση αποτελεί το μέσο για την επίτευξη της επαγγελματικής ανάπτυξης και παράλληλα της αυτό-ολοκλήρωσης των υπαλλήλων. Κατά αυτόν τον τρόπο, ένας ικανοποιημένος υπάλληλος εργάζεται με ευχαρίστηση και παράλληλα προσπαθεί να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό. Παίρνει καλύτερες αποφάσεις, δίνοντας αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται και επιπλέον μειώνεται δραματικά το ποσοστό του φόβου για την ανάληψη πρωτοβουλίας - ευθυνών ή ακόμη και την δημιουργία μιας νέας διαδικασίας.

Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση που έχει λάβει ο εργαζόμενος στο παρελθόν, οδηγεί στην μείωση της επίβλεψης του έργου του. Αυτό συνεπάγεται διπλό όφελος. Αφενός γιατί ο εργαζόμενος μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες κατά την διάρκεια της εργασίας του, αφετέρου επειδή μειώνεται το κόστος επίβλεψης από την πλευρά της επιχείρησης – οργανισμού. Επιπλέον, μειώνονται σε μεγάλο ποσοστό τα εργατικά ατυχήματα λόγω αμέλειας ή αμάθειας του προσωπικού.

3.4 Η Εκπαίδευση στην ΠΑ

Η Ελληνική ΠΑ, που μελετάται στην παρούσα έρευνα, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό οργανισμό απασχολώντας ένα μεγάλο αριθμό ατόμων. Καθημερινά προασπίζεται τα Εθνικά σύνορα και σε περίπτωση λανθασμένων χειρισμών τα

αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφικά είτε όσον αφορά το έμψυχο υλικό της ΠΑ (το προσωπικό της) είτε όσον αφορά το άψυχο υλικό (μέσα ΠΑ) ακόμα και της διεθνούς εικόνας της χώρας. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν οποιεσδήποτε απώλειες, το προσωπικό της εκπαιδεύεται από την πρώτη μέρα κατάταξής του στους κόλπους της με γνώμονα τα στάδια εκπαίδευσης που αναλύθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

3.4.1 Εκπαίδευση Μαθητών Στρατιωτικών Σχολών

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και συγκεκριμένα με το ΠΔ.91/1992, τον Ν.3187/2003, τον Ν.3883/2010, την Πάγια Διαταγή 3-1/2002 και τους ισχύοντες κανονισμούς οργάνωσης και λειτουργίας (ΚΟΛ) των εκάστοτε σχολών, οι νεοκατατασσόμενοι στις Στρατιωτικές Σχολές, ακολουθούν ένα πρόγραμμα σπουδών είτε για τρία χρόνια αν ανήκουν σε σχολές Υπαξιωματικών, είτε για τέσσερα - πέντε - έξι χρόνια αν ανήκουν σε σχολές Αξιωματικών. Το πρόγραμμα σπουδών τους χωρίζεται σε τρία μέρη: την ακαδημαϊκή εκπαίδευση, την στρατιωτική εκπαίδευση και την αθλητική εκπαίδευση. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι όλα τα άτομα που εισήχθησαν στις στρατιωτικές σχολές, πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια βαθμολογικά, σωματικά και ψυχομετρικά βάσει των Ν.1327/1973, Ν.1351/1983 και Ν.1911/1990 περί εισαγωγής τους στις στρατιωτικές σχολές. Αυτό σημαίνει ότι το πρώτο στάδιο της εκπαίδευσης, του καθορισμού δηλαδή των ικανοτήτων - δεξιοτήτων που απαιτούνται για την πλήρωση των θέσεων εργασίας, έχει ολοκληρωθεί με την επιτυχή εισαγωγή των εξεταζόμενων στις στρατιωτικές σχολές.

Συνεχίζοντας στο δεύτερο στάδιο της εκπαίδευσης, σειρά έχει ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης των νέων μαθητών. Αρμόδια για την επιτυχή εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων είναι τα τμήματα ακαδημαϊκής, στρατιωτικής και αθλητικής εκπαίδευσης που διαθέτει η κάθε σχολή τα οποία λειτουργούν συνδυαστικά μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργηθεί το ημερήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης των μαθητών. Πιο αναλυτικά, η ακαδημαϊκή εκπαίδευση των μαθητών περιλαμβάνει μαθήματα σύμφωνα με την ειδικότητα που έχει λάβει ο καθένας. Η διάρκεια των μαθημάτων είναι επτά έως και οκτώ ώρες ημερησίως και διεξάγεται είτε στους χώρους των σχολών είτε στα άμεσα συνεργαζόμενα Πανεπιστήμια της χώρας. Το υλικό που χρησιμοποιείται είναι κυρίως οπτικοακουστικό με την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών

προκειμένου να κάνουν πιο ευχάριστη και ενδιαφέρουσα την παρακολούθηση των μαθημάτων. Όσον αφορά την στρατιωτική εκπαίδευση των μαθητών τα μαθήματα που διδάσκονται είναι στρατιωτικής φύσεως και κοινής φοίτησης έχοντας ως στόχο την μύηση στο στρατιωτικό τρόπο ζωής και την κατανόηση της στρατιωτικής δεοντολογίας. Για παράδειγμα στρατιωτική εκπαίδευση αποτελεί η εκμάθηση οπλικών συστημάτων που θα κληθούν να χειρίζονται στην καθημερινότητάς τους τα στελέχη αλλά και μαθήματα αναφορικά με το διεθνές δίκαιο προκειμένου να γνωρίζουν τα αυριανά στελέχη τι θα κληθούν να προασπίσουν στο μέλλον. Τέλος, αναφορικά με την αθλητική τους εκπαίδευση, τα εκάστοτε γραφεία θεσπίζουν συγκεκριμένες ώρες μέσα στην ημέρα, στις οποίες οι μαθητές αθλούνται προκειμένου να διατηρούν την φυσική κατάσταση που απαιτείται.

Εν συνεχεία η μέθοδος εκπαίδευσης και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις είναι ένας συνδυασμός εκπαίδευσης στην πράξη (on job training) και off job training. Κατά αυτόν τον τρόπο εκτελούνται τα θεωρητικά μαθήματα με την μορφή διαλέξεων και ενημερώσεων αλλά και εκπαιδεύσεις πάνω σ' ένα οπλικό σύστημα που θα κληθούν να χειριστούν οι μαθητές όπως είναι ένα αεροσκάφος ή ένα αντιαεροπορικό σύστημα.

Στην φάση της υλοποίησης της εκπαίδευσης πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει ο εκπαιδευτής. Όταν τα μαθήματα πραγματοποιούνται στα Πανεπιστήμια της χώρας μας την εκπαίδευση την αναλαμβάνουν οι εκάστοτε καθηγητές, κοινοποιώντας τις βαθμολογίες των μαθητών στην Σχολή. Στις Σχολές όμως που τα μαθήματα εκπονούνται εντός των δομών τότε οι εκπαιδευτές είναι είτε άτομα που είναι εν ενεργεία ή και απόστρατοι στρατιωτικοί, οι οποίοι έχουν κριθεί από την υπηρεσία ως οι πλέον κατάλληλοι για να διδάξουν, ειδάλλως την εκπαίδευση εκτελούν καθηγητές που εργάζονται έχοντας σύμβαση με τις στρατιωτικές σχολές, σύμφωνα με την Πάγια Διαταγή (ΠαΔ) 3-16/2013.

Στην τελική φάση, στην αξιολόγηση του συνολικού εκπαιδευτικού προγράμματος, τα γραφεία εκπαίδευσεων μοιράζουν στους μαθητές και στους εκπαιδευτές τους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) ερωτηματολόγια μέσα από τα οποία μπορούν να διακρίνουν κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι αρχικοί εκπαιδευτικοί στόχοι. Δυστυχώς, ενώ σύμφωνα με την ισχύουσα θεωρία το στάδιο της επαναξιολόγησης μετά την πάροδο ενός εύλογου χρονικού διαστήματος είναι απαραίτητο και στις περισσότερες των περιπτώσεων προκύπτουν ουσιαστικότερα συμπεράσματα, αυτό λοιπόν το στάδιο δεν εκτελείται ποτέ.

Εν κατακλείδι, η τελική βαθμολογία των μαθητών μορφώνεται από των συνδυασμό των παραπάνω βαθμολογιών, προκύπτοντας η τελική βαθμολογία του έτους για τον κάθε μαθητή.

3.4.2 Εκπαίδευση Μονίμων Στελεχών

Οι μαθητές των παραγωγικών στρατιωτικών σχολών, μόλις ολοκληρώσουν επιτυχώς την εκπαίδευσή τους και αποφοιτήσουν από τις σχολές τους, αναλαμβάνουν πλέον θέσεις εργασίας για τις οποίες ήδη προετοιμάστηκαν από το περιβάλλον της σχολής τους και ανάλογα με τη ειδικότητα – εξειδίκευση που διαθέτουν. Παρόλα αυτά η εκπαίδευση δεν σταματά εδώ. Το αντίθετο μάλιστα, εδώ αρχίζει ένας νέος κύκλος εκπαιδεύσεων, οι οποίες συνεχίζονται σε όλη την σταδιοδρομία του στελέχους. Οι εκπαιδεύσεις ποικίλλουν αναλόγως την ειδικότητα του κάθε στελέχους και συντονίζονται από τα εκάστοτε γραφεία εκπαιδεύσεων των Μονάδων που υπηρετούν, σύμφωνα πάντα με τα στάδια που αναλύθηκαν παραπάνω.

Αρχικά, στο πρώτο στάδιο γίνεται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Το κάθε γραφείο εκπαίδευσης έχει την υποχρέωση να ενημερώνει έγκαιρα το προϊστάμενο κλιμάκιο του για τις απαιτήσεις παρακολούθησης, σε σχολές και κέντρα στρατιωτικής εκπαίδευσης, του υφιστάμενου προσωπικού του. Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η συλλογή αυτών των απαιτήσεων καταλήγει ιεραρχικά στους μεγαλύτερους σχηματισμούς (ΓΕΕΘΑ, ΓΕΑ, ΑΤΑ), οι οποίοι έχουν υπ' ευθύνη τους τον συντονισμό και την οργάνωση των σχολείων που θα πρέπει να παρακολουθήσουν τα στελέχη. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο στο τέλος κάθε έτους κοινοποιούνται από τους ανωτέρω σχηματισμούς τα σχολεία που πρόκειται να λειτουργήσουν κατά το επόμενο έτος και παράλληλα ανακοινώνονται τα κριτήρια – προδιαγραφές που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη που θα εκπαιδευτούν σε αυτά. Τα γραφεία εκπαιδεύσεως των Μονάδων, στα οποία κοινοποιούνται οι ανωτέρω προγραμματισμοί, ελέγχουν ποια από τα στελέχη τους πληρούν τα κριτήρια για να εκπαιδευτούν και σε ποια σχολεία, σύμφωνα πάντα με πληθώρα διαταγών που προβλέπουν ανά ειδικότητα τα σχολεία, τις εκπαιδεύσεις και το χρονικό διάστημα που θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί. Στην συνέχεια, αποστέλλονται συγκεντρωτικά οι προτάσεις στα προϊστάμενα κλιμάκια, πριν την λήξη του έτους, προκειμένου να μπορέσουν οι σχηματισμοί να έχουν την συγκεντρωτική εικόνα των προτάσεων και να οργανώσουν κατάλληλα τα κέντρα εκπαίδευσης.

Το υλικό της εκπαίδευσης, το περιεχόμενο και η μέθοδος καθορίζεται από τα Επιτελεία και υλοποιείται από τα κέντρα εκπαίδευσης που αναλαμβάνουν να διαμορφώσουν κατάλληλα τον χώρο, να υποδεχτούν τους εκπαιδευόμενους και να φέρουν εις πέρας το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Στο τέλος κάθε εκπαίδευσης, κάθε κέντρο ενημερώνει τα Επιτελεία για την έκβαση που είχε η εκάστοτε εκπαίδευση και ταυτόχρονα μπορεί να προτείνει διορθωτικές αλλαγές, οι οποίες θα αξιολογηθούν από τα αρμόδια Επιτελεία στον επόμενο προγραμματισμό των εκπαιδύσεων του συνόλου του προσωπικού.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, το τρίτο στάδιο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την επιλογή της μεθόδου της εκπαίδευσης που θα παρακολουθήσουν τα στελέχη. Συνήθως πρόκειται για έναν συνδυασμό εκπαίδευσης στην πράξη (on job training) και off job training, με την έννοια ότι εκτελούνται τα θεωρητικά μαθήματα με την μορφή διαλέξεων και ενημερώσεων. Σαφώς, on job training νοούνται οι εκπαιδύσεις πάνω σ' ένα οπλικό σύστημα που καλούνται να χειριστούν τα στελέχη όπως είναι ένα αεροσκάφος ή ένα αντιαεροπορικό σύστημα, μέσα από την μορφή ασκήσεων. Πρόκειται για ασκήσεις επί χάρτου και άνευ συμμετοχής στρατευμάτων (ΤΑΑΣ) δηλαδή εικονικών ασκήσεων είτε για ασκήσεις με την συμμετοχή στρατευμάτων (ΤΑΜΣ), στις το προσωπικό εργάζεται πάνω στα οπικά συστήματα που έχει εξουσιοδοτηθεί.

Στην φάση της υλοποίησης της εκπαίδευσης πρωταγωνιστικό ρόλο και εδώ παίζει ο εκπαιδευτής. Οι εκπαιδευτές ορίζονται από τα Επιτελεία και είναι άτομα τα οποία έχουν χαρακτηριστεί από την υπηρεσία ως «εκπαιδευτές». Οι εν λόγω εκπαιδευτές είναι στελέχη με μια μακρά εμπειρία στον τομέα της εργασίας τους, είναι στελέχη που έχουν εξαιρετες βαθμολογήσεις και έχουν αποφοιτήσει με άριστο βαθμό από το σχολείο εκπαιδευτών που διαθέτει η ΠΑ. Πέραν όμως των ανωτέρω εκπαιδευτών, στα σχολεία, είναι συχνό το φαινόμενο, πρόσκλησης για ενημέρωση – διάλεξη εξέχοντων προσώπων της ακαδημαϊκής κοινότητας. Στόχος είναι η επαφή και η συνεργασία με τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας με ταυτόχρονα διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων των στελεχών.

Τελική φάση είναι αυτή της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος από τα στελέχη και τους εκπαιδευτές τους. Στο τέλος μοιράζονται στα στελέχη - μαθητές και στους εκπαιδευτές τους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) ερωτηματολόγια. Βάσει των απαντήσεών τους, διακρίνεται κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι αρχικοί εκπαιδευτικοί στόχοι. Δυστυχώς, ενώ σύμφωνα με την ισχύουσα θεωρία το στάδιο της

επαναξιολόγησης μετά την πάροδο ενός εύλογου χρονικού διαστήματος είναι απαραίτητο και στις περισσότερες των περιπτώσεων προκύπτουν ουσιαστικότερα συμπεράσματα, αυτό λοιπόν το στάδιο δεν εκτελείται ποτέ όπως και στην μελέτη της περίπτωση της εκπαίδευσης στις στρατιωτικές σχολές.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση για τις στρατιωτικές εκπαιδεύσεις που παρακολουθούν τα στελέχη, σειρά έχουν και οι εκπαιδεύσεις εκτός ΕΔ. Οι Πανεπιστημιακές εκπαιδεύσεις αποσκοπούν στην επίτευξη των ακαδημαϊκών επιδιώξεων των στελεχών. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν μέσα από την παρακολούθηση και ολοκλήρωση μια σχολής Πανεπιστημίου ή μέσω από την παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού ακόμα και διδακτορικού προγράμματος μεταλαμπαδεύονται, μέσω της εργασίας των στελεχών στην υπηρεσία, συμβάλλοντας έτσι στην βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος της ΠΑ.

Η ΠΑ συνειδητοποίησε πολύ νωρίς την σημαντικότητα της συνεργασίας της με τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας. Πέρα από την συμμετοχή των καθηγητών Πανεπιστημίου ως εισηγητές στα στρατιωτικά σχολεία, η ΠΑ έχει προχωρήσει σε σύναψη συνεργασίας με τα Πανεπιστήμια της χώρας, εξασφαλίζοντας στα στελέχη την δυνατότητα συμμετοχής και παρακολούθησης. Επιπλέον, για κάποια από τα εγκεκριμένα προγράμματα τα στελέχη δύναται να απουσιάζουν από την υπηρεσία, χωρίς οποιαδήποτε επίπτωση, προκειμένου να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα σπουδών και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις τα έξοδα καλύπτονται από την υπηρεσία.

3.4.3 Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης στην ΠΑ

Έπειτα από την ανάλυση των πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, σύμφωνα με την ισχύουσα βιβλιογραφία, σειρά έχει να παρατηρηθεί εάν και κατά πόσο τα παραπάνω πλεονεκτήματα γίνονται αντιληπτά από τα στελέχη της ΠΑ και σε ποιον βαθμό η παρεχόμενη εκπαίδευση βοηθά τον ίδιο τον οργανισμό (ΠΑ).

Πρωταρχικός στόχος της ΠΑ, όπως και κάθε οργανισμού, είναι η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Στην ΠΑ το «παραγόμενο προϊόν» είναι η επίτευξη του μέγιστου επιπέδου ετοιμότητας τόσο από πλευράς του έμψυχου δυναμικού της, όσο και από την πλευρά των οπλικών συστημάτων που διαθέτει. Συστήματα που απαιτούν

καθημερινή και άμσγη συντήρηση προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν βλάβες ή ακόμη χειρότερα απώλεια προσωπικού, εξαιτίας τεχνικού σφάλματος.

Πολλά από τα στελέχη της ΠΑ λαμβάνουν ειδικότητες οι οποίες έχουν τεχνικό χαρακτήρα, όπως είναι για παράδειγμα η ειδικότητα του ηλεκτρολόγου και του μηχανικού αυτοκινήτου. Η ΠΑ εκπαιδεύει τα ανωτέρω στελέχη για να αναλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις και με τις συνεχόμενες εκπαιδεύσεις φροντίζει ώστε να διατηρούν οι γνώσεις τους. Ωστόσο κάποιες από αυτές τις τεχνικές ειδικότητες έχουν μεγάλη ωφέλεια και στην καθημερινότητα αυτών των ανθρώπων. Δυστυχώς όμως, παρατηρείται συχνά τα φαινόμενα τα στελέχη να παραιτούνται από τις τάξεις της ΠΑ, προκειμένου να εξασκήσουν ακριβώς το ίδιο τεχνικό επάγγελμα στον ιδιωτικό τομέα, προφανώς λόγω περισσότερων και μεγαλύτερων απολαβών. Σαφώς κάτι τέτοιο δεν το επιθυμεί η ηγεσία της ΠΑ, δεδομένου ότι το οικονομικό κόστος για να εκπαιδευτεί αυτό το στέλεχος, από την πρώτη στιγμή που κατατάχθηκε στην σχολή, είναι μεγάλο. Για να αποφευχθεί, λοιπόν κάτι τέτοιο η ηγεσία της ΠΑ, προσπαθεί εμφυσήσει στα στελέχη της, την σημαντικότητά τους και να τους δώσει να καταλάβουν ότι αποτελούν κομμάτι μιας αλυσίδας το οποίο είναι δύσκολο να αντικατασταθεί.

Συνεχίζοντας, ένα ακόμη όφελος που απολαμβάνουν τα στελέχη της ΠΑ είναι η συνεργασία με τις ΠΑ άλλων χωρών όταν πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές ασκήσεις μεταξύ τους. Οι ασκήσεις αυτές λαμβάνουν χώρα είτε στη Ελλάδα είτε στο εξωτερικό (ΠαΔ 3-1/2004). Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να δει πως εργάζεται αντίστοιχο προσωπικό των άλλων χωρών, να συνομιλήσει μαζί του και να συνεργαστεί μαζί του, προκειμένου να φέρουν εις πέρας την άσκηση. Κατά αυτόν τον τρόπο το προσωπικό λαμβάνει άλλου είδους ερεθίσματα, διευρύνοντας ταυτόχρονα τους πνευματικούς του ορίζοντες.

Συνεπώς η ΠΑ αποτελεί έναν ελκυστικό πόλο έλξης καθώς είναι ένας οργανισμός που δείχνει έμπρακτα στον εργαζόμενο την σημαντική θέση που κατέχει, συμβάλλοντας ενεργά στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και ταυτόχρονα μεριμνά για την διαρκή επιμόρφωσή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και ίσως έναν από τους σημαντικότερους τομείς της μαζί με αυτόν της εκπαίδευσης του προσωπικού. Το κλειδί για την κατανόηση της σημαντικότητας της αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι η έννοια της αξιολόγησης περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτή, τα οποία λειτουργούν ως ανατροφοδότηση για την Διοίκηση και με βάση αυτά τα αποτελέσματα αναδιοργανώνει τους στόχους της και εκτελεί διορθωτικές κινήσεις.

Ο γλωσσολόγος κύριος Μπαμπινιώτης (2019), ορίζει την έννοια της αξιολόγησης χρησιμοποιώντας δύο ορισμούς. Ο πρώτος αναφέρει ότι αξιολόγηση είναι «η εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας (κάποιου) με συγκεκριμένα κριτήρια...» και ο δεύτερος ο οποίος ορίζει την αξιολόγηση ως «την ιεράρχηση σύμφωνα με την αξία ή με συγκεκριμένα κριτήρια». Συνεπώς γίνεται εύκολα κατανοητό από τους παραπάνω ορισμούς ότι δεν νοείται η ύπαρξη και η εφαρμογή της αξιολόγησης αν πρώτα δεν έχουν καθοριστεί τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001) η αξιολόγηση μετρά κατά πόσο έχει επιτύχει ο υπάλληλος τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση – οργανισμό. Ταυτόχρονα όμως η αξιολόγηση είναι η διαδικασία αποτύπωσης της απόδοσης του προσωπικού, αναλόγως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που στελεχώνει. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς ο αξιολογητής έχει στην διάθεσή του την παρελθοντική αλλά και την τρέχουσα απόδοση του εργαζόμενου ανάλογα με τα κριτήρια που αφορούν την θέση του (Dessler, 2012).

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η αξιολόγηση δεν υφίσταται στο ίδιο το άτομο, ως οντότητα. Κανένας δεν έχει το δικαίωμα να κρίνει, πόσο μάλλον να αξιολογήσει έναν άνθρωπο. Αυτό το οποίο αξιολογεί ο τομέας του Μάνατζμεντ είναι να μετρά, βάσει ισχυόντων κριτηρίων, την απόδοση των υπαλλήλων προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο παράγονται τα επιθυμητά αποτελέσματα από την θέση που στελεχώνει ο εκάστοτε υπάλληλος. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η

απόδοση ορίζεται ως το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται κατά την διάρκεια μιας εργασίας, εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Από την παραπάνω ανάλυση και σύμφωνα με τον Kamp (1995) προκύπτει ότι η διοίκηση πρέπει να είναι ξεκάθαρη προς τον αξιολογούμενο, αναφορικά με τους τομείς στους οποίους θα αξιολογηθεί η απόδοσή του. Γι' αυτό είναι ζωτικής σημασίας να καθοριστούν αρχικά οι στόχοι του οργανισμού, προκειμένου η αξιολόγηση να προσαρμοστεί πάνω σε αυτούς. Μετέπειτα, σειρά έχει να εξασφαλιστεί ότι η αξιολόγηση θα διενεργείται αυστηρά σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν οριστεί για την εκάστοτε θέση εργασίας. Επιπρόσθετα, η διοίκηση πέρα από τα αυστηρά κριτήρια που πρέπει να ακολουθεί προκειμένου η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική, έχει επίσης ως σκοπό την εύρεση τυχόν ταλέντων των υπαλλήλων της, τα οποία θα μπορούσε να αξιοποιήσει σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή με τα οποία θα μπορούσε να φτάσει πιο γρήγορα στην εκπλήρωση των στόχων της.

Τέλος, η ύπαρξη της αξιολόγησης πρέπει να έχει ως στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζομένου και να μην εκλαμβάνεται από τον αξιολογούμενο σαν μια ανεπιθύμητη διαδικασία στην υποβάλλεται χωρίς την θέλησή του.

4.2 Χρησιμότητα της Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Kamp (1995), μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η αξιολόγηση είναι το εργαλείο ελέγχου προόδου της επιχείρησης – οργανισμό στο σύνολό του. Προτού αποφασιστεί η ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης πρέπει πάνω από όλα να καθοριστούν η φιλοσοφία, οι αρχές, οι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα που επιδιώκει η αξιολόγηση (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Όπως διαφαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η αξιολόγηση επηρεάζει τόσο την διοίκηση όσο και τον εργαζόμενο. Τα οφέλη και για τις δύο πλευρές όμως είναι βαρύνουσας σημασίας και οφείλουν να αναλυθούν.

Αρχικά, έχοντας ως βάση τα λεγόμενα του κυρίου Σουμπενιώτη (1998), μέσα από την αξιολόγηση προσδιορίζονται τα προσόντα και οι ικανότητες των στελεχών και κατά αυτόν τον τρόπο μπορεί η διοίκηση να τους τοποθετήσει στην καταλληλότερη θέση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Επιπλέον, μέσα από την αξιολόγηση αποτυπώνονται οι αδυναμίες και οι ελλείψεις του προσωπικού (Dessler, 2012). Υποχρέωση της διοίκησης είναι αφού τα εντοπίσει να στραφεί στην διόρθωση και στη

συμπλήρωσή τους, προκειμένου να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση – οργανισμό. Είναι γεγονός ότι η διατήρηση στον οργανισμό ενός ατόμου, το οποίο εκπαιδεύτηκε κατά την διαδικασία ένταξής του, αποκτώντας την κουλτούρα του οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας. Η αποχώρησή του από τον οργανισμό αυτόματα θα σημαίνει και απώλεια γνώσης για τον οργανισμό (Ιορδάνογλου, 2008). Η διοίκηση συνεπώς συλλέγει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ούτως ώστε να σχεδιάσει εκ νέου τα εκπαιδευτικά της προγράμματα προκειμένου να καλυφθούν τα κενά των υπαλλήλων της (Χυτήρης, 2001).

Συνεχίζοντας την ανάλυση, εντοπίζοντας η διοίκηση τα δυνατά σημεία των υπαλλήλων της, είναι πλέον ικανή να τους τοποθετεί σε κατάλληλες θέσεις ακόμα και μέσα σε ομάδες εργασίας, προκειμένου να είναι περισσότερο παραγωγικοί και συνεργάσιμοι με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ταυτόχρονα, γίνεται πιο εύκολη η διαδικασία των προαγωγών των στελεχών. Στελέχη ικανά και με τα κατάλληλα προσόντα εξελίσσονται και ανέρχονται στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας (Dessler, 2012). Επίσης, εντός μιας επιχείρησης – οργανισμού, είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν οι λεγόμενοι αφανείς ήρωες, άνθρωποι δηλαδή οι οποίοι εργάζονται για την διοίκηση αλλά δεν κατέχουν θέσεις που τους αναλογούν. Μέσα λοιπόν από την αξιολόγηση εντοπίζεται το αφανές εργατικό δυναμικό της επιχείρησης – οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Εν συνεχεία, η διοίκηση, μέσα από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, μπορεί να χαράζει τις πολιτικές ανταμοιβών και υποκίνησης του προσωπικού της. Χαρακτηριστικά η Ιορδάνογλου (2008) αναφέρει ότι η αίσθηση της αναγνώρισης και η δίκαιη ανταμοιβή των υπαλλήλων συντελούν στην μελλοντική μείωση αποχώρησης του προσωπικού από τον οργανισμό.

Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης πέρα από τον αξιολογητή υπάρχει και ο αξιολογούμενος. Τα δύο αυτά μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά την διάρκεια της αξιολόγησης και ο αξιολογούμενος έχει το δικαίωμα, ελεύθερα, να εκθέσει τις απόψεις αναφορικά με την βελτίωση του οργανισμού (Kamp, 1995). Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος μπορεί να προσδιορίσει την απόδοση του συγκριτικά με τους υπόλοιπους υπαλλήλους ακόμα και να ελέγξει κατά πόσο ανταποκρίνονται οι πολιτικές της επιχείρησης – οργανισμού στις προσωπικές και επαγγελματικές του επιδιώξεις (Παπάνης και Ρόντος, 2005). Τέλος, μέσα από αυτήν την αλληλεπίδραση, εντοπίζονται από την πλευρά της διοίκησης δυσκολίες που αφορούν τις θέσεις εργασίας και οι οποίες, μέχρι πρότινος, δεν είχαν καταγραφεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

4.3 Οι «Σκόπελοι» της Αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης, κατά κύριο λόγο, αντιμετωπίζεται ως μια ανεπιθύμητη διαδικασία και η επιφυλακτική στάση των εργαζομένων είναι έκδηλη. Αυτό οφείλεται κυρίως στην πεποίθησή τους ότι η αξιολόγηση παράγει ανακριβή αποτελέσματα, επιφέρει συγκρούσεις εντός του οργανισμού και δημιουργεί ένα κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, επικρατεί η άποψη ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται από τα προϊστάμενα κλιμάκια ως μια διαχειριστική διαδικασία ελέγχου των εργαζομένων, προκαλώντας τους φόβο και ανασφάλεια (Χυτήρης, 2001).

Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε στο HR Focus (2009) με τίτλο “Employees care a lot more about the performance reviews than you may think”, διαπιστώθηκε ότι τα 4/5 του συνόλου των ερωτηθέντων εργαζομένων ισχυρίστηκε ότι διαφωνεί με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, το 1/3 αυτών, δήλωσε ότι επιθυμεί σύνδεση των αμοιβών αναλόγως της απόδοσής του και το 1/5 εξ’ αυτών δήλωσε ότι αυτό που θα άλλαζαν στην αξιολόγηση των επιδόσεών του θα ήταν τα κριτήρια που διασφαλίζουν την δικαιοσύνη κατά την διάρκεια της αξιολόγησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το ανθρώπινο στοιχείο κατά την φάση της αξιολόγησης είναι κυρίαρχο. Όσο αντικειμενικά να είναι τα κριτήρια της αξιολόγησης αυτά θα εφαρμόζονται με βάση την υποκειμενική γνώμη του εκάστοτε αξιολογητή. Σύμφωνα με την Ξυροτύρη – Κουφίδου (2010) τα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν στην φάση της αξιολόγησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τα ασταθή και τα σταθερά σφάλματα:

- α. Ασταθή Σφάλματα: Είναι τα σφάλματα τα οποία αναφέρονται στην διαφωνία μεταξύ δύο αξιολογητών για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι σημαντικότεροι λόγοι αυτής της διαφωνίας είναι τα ασαφή κριτήρια αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης, η αδυναμία των αξιολογητών να κατανοήσουν όλες τις διαστάσεις της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου και τέλος η αδυναμία τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στο έργο της αξιολόγησης, λόγω έλλειψης υποκίνησής τους. Επιπλέον, είναι τα σφάλματα τα οποία αναφέρονται στην ασυμφωνία για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο τον αξιολογητή, έχοντας δύο διαφορετικές απόψεις, σε διαφορετικό χρονικό διάστημα. Σε αυτήν την περίπτωση

πρέπει να εξεταστεί η σταθερότητα των λοιπών μεταβλητών που επηρεάζουν τον εργαζόμενο.

- β. Σταθερά Σφάλματα: Σε αυτήν την κατηγορία θα συναντήσουμε το φαινόμενο του «φωτοστέφανου» (halo effect). Σε αυτήν την περίπτωση η κρίση του αξιολογητή επηρεάζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με συνέπεια να βαθμολογεί κι όλα τα υπόλοιπα με τον ίδιο βαθμό. Εδώ επίσης θα συναντήσουμε την τακτική των ομοιόμορφων αξιολογήσεων, σύμφωνα με τις οποίες ο αξιολογητής βαθμολογεί και κρίνει ότι όλοι οι υφιστάμενοι βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, ακολουθώντας μια κεντρική τάση τιμών.

Αξιολογητής ορίζεται ο προϊστάμενος, ο οποίος διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να μπορέσει να αξιολογήσει τους υφισταμένους του. Ωστόσο οι πλειοψηφία των αξιολογητών συχνά έρχεται σε δύσκολη θέση κατά την διάρκεια της αξιολόγησης. Αρχικά, ο αξιολογητής πρέπει να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος, ανεξαρτήτου προσωπικών σχέσεων μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του. Παράλληλα, οι αξιολογητές βιώνουν μια εσωτερική ταραχή κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, όμοια με την ψυχοσύνθεση που έχουν κατά την διαδικασία της απόλυσης ενός στελέχους (DeCenzo, Robbins και Verhulst, 2016). Συχνό επίσης είναι το φαινόμενο, κάποιιοι από τους αξιολογητές να θεωρούν ως δικό τους διοικητικό λάθος, την κακή απόδοση των υφισταμένων τους.

Το κυριότερο ίσως κριτήριο για την αποδοχή ή αντίστοιχα την απόρριψη της αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους είναι η αίσθηση του δικαίου μέσα από την εν λόγω διαδικασία. Η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η αξιολόγηση είναι η θεσμοθέτηση σωστών κριτηρίων, τα οποία θα είναι αποδεκτά από τους αξιολογούμενους. Παραδείγματος χάριν, η προθυμία του εργαζομένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές ή αν διαθέτει ένα «ανοιχτό» μυαλό, είναι υποκειμενικές μετρήσεις άρα μπορούν να αμφισβητηθούν (Torrington, Hall, Taylor and Atkinson, 2017). Εάν οι αξιολογούμενοι είναι πεπεισμένοι για τις δίκαιες διαδικασίες της αξιολόγησης είναι πολύ πιθανό να δεχτούν ακόμη και τις αξιολογήσεις που τους φέρνουν σε μια πιο δυσμενή θέση (Roberts, 2003). Επιπλέον σε έρευνα που δημοσιοποιήθηκε στο Forbes (2019) με τίτλο “How Employees Really Feel About Performance Reviews: The Answer Is Ironic”, αποκάλυψε ότι το 82% των εργαζομένων πραγματικά θέλει να έχει ενημέρωση για την αξιολόγησή του, ανεξάρτητα αν είναι θετική ή αρνητική. Ένα ακόμη συμπέρασμα αυτής της έρευνας

είναι ότι το 72% των εργαζομένων πιστεύουν ότι αυτή η ενημέρωση είναι ιδιαίτερος σημαντική.

4.4 Μορφές Αξιολόγησης

Η μορφή της αξιολόγησης που θα επιλέξει να εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση – οργανισμός είναι σημαντική καθώς όσο πιο αξιόπιστη είναι, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από εκείνη, συμβάλλοντας έτσι αποτελεσματικά στον επιτυχή επανασχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα εφαρμοστούν στα στελέχη. Σε αυτήν την ενότητα θα αναλυθούν ποιοι είναι οι πιθανοί αξιολογητές ενός στελέχους. Ως βάση έχουμε ότι ο διενεργών της αξιολόγησης θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τον αξιολογούμενο.

Ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους είναι το πρώτο άτομο που έχει άμεση επαφή μαζί του, συνεργάζεται μαζί και ελέγχει την επίδοσή του. Συνεπώς μπορεί να σχηματίσει άποψη και να προβεί στην αξιολόγησή του. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησής του, αυτή προωθείται με την σειρά της στον αμέσως επόμενο προϊστάμενό του προς έλεγχο και συμφωνία (Χυτήρης, 2001).

Μια άλλη μορφή αξιολόγησης είναι αυτή που διενεργείται από κάτω προς τα πάνω (upward feedback), δηλαδή οι υφιστάμενοι είναι αυτοί που αξιολογούν τους προϊσταμένους τους (Dessler, 2012). Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση αφορούν το διοικητικό έργο των προϊσταμένων τους, τις διοικητικές ικανότητες που διαθέτουν αλλά και την συνολική συμπεριφορά τους προς τους υφιστάμενους (Χυτήρης, 2001).

Στην συνέχεια, μια ακόμη μορφή αξιολόγησης, είναι η αξιολόγηση από τους συναδέλφους. Για να μπορέσει να διενεργηθεί αυτού του είδους η αξιολόγηση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνεργασία των υπαλλήλων μέσα σε ομάδες εργασίας, οι οποίες θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένη διάρθρωση, για ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα (Κανελλόπουλος, 2002). Μέσα από την αξιολόγηση των ίδιων των συναδέλφων, ευνοείται η βιωσιμότητα της ομάδας, επέρχεται η κοινωνικοποίηση των ατόμων μέσα από την διαδικασία της συζήτησης και τίθενται από κοινού στόχοι αναφορικά με τις μελλοντικές εργασίες της ομάδας.

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί ένα ακόμα είδος αξιολόγησης. Είναι πολλοί αυτοί που υποστηρίζουν ένθερμα την ύπαρξη της αυτοαξιολόγησης, καθώς κατά αυτόν τον

τρόπο οι εργαζόμενοι μετατρέπονται σε ενεργά στελέχη και σκέφτονται την επίδραση της προσωπικής τους συμβολής στην επιχείρηση – οργανισμό (Κανελλόπουλος, 2002). Ωστόσο σύμφωνα με την Ξυροτύρη – Κουφίδου (2010), ο εργαζόμενος αρκετές φορές τείνει να υπερεκτιμά τις δυνατότητές του, ειδικά όταν πρόκειται η αξιολόγηση να καθορίσει το επίπεδο των ανταμοιβών του ή να επηρεάσει την περαιτέρω εξέλιξή του.

Μια ακόμα μορφή αξιολόγησης και μάλιστα μια αξιολόγηση που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτή που διενεργείται από τους πελάτες της επιχείρησης. Για παράδειγμα σε αεροπορικές επιχειρήσεις, σε ξενοδοχεία και σε τράπεζες δίνονται στους πελάτες ερωτηματολόγια προκειμένου να αξιολογήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την συμπεριφορά από τους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2001). Το αρνητικό σημείο αυτής της αξιολόγησης είναι η λήψη ενός αξιόπιστου δείγματος το οποίο θα κληθεί να απαντήσει στα ερωτηματολόγια.

Τέλος, εξέχουσα θέση στις μορφές αξιολόγησης κατέχει η αξιολόγηση των 360°. Το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης είναι ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω μορφών που έχουν ήδη αναλυθεί. Σε αυτήν την αξιολόγηση, ο αξιολογητής συλλέγει πληροφορίες από διαφορετικές πλευρές και όλες αφορούν τον αξιολογούμενο. Είναι γεγονός ότι η συγκεκριμένη αξιολόγηση είναι από της πλέον αντικειμενικές αξιολογήσεις έχοντας ως μειονέκτημα τον μεγάλο όγκο γραφειοκρατικής εργασίας που συγκεντρώνεται και οφείλει να αναλυθεί, έτσι ώστε να παραχθούν τα απαραίτητα αποτελέσματα που αφορούν τον αξιολογούμενο (Χυτήρης, 2001). Βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αποτελούν η δραστική μείωση του halo effect με παράλληλα κατακόρυφη αύξηση της ακρίβειας της απόδοσης του προσωπικού. Επιπρόσθετα στην μέθοδο αυτή πρωταρχική θέση κατέχουν οι δεξιότητες και τα προσόντα που διαθέτει το άτομο και που είναι απαραίτητα, προκειμένου να ολοκληρωθούν αποτελεσματικά τα απαιτούμενα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας (Mondy, 2011).

4.5 Συχνότητα Αξιολόγησης

Σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση παίζει η συχνότητα με την οποία διενεργείται η αξιολόγηση και αυτό γιατί τα αποτελέσματα που εξάγονται πρέπει να χρησιμοποιούνται άμεσα από την επιχείρηση – οργανισμό, ούτως ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως οι αστοχίες, οι ελλείψεις και τα προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Jackson and Schuler (1999) η συχνότητα των αξιολογήσεων διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- α. Προσέγγιση του Επίκεντρου (Focal Point): Πρόκειται για αξιολόγηση που διεξάγεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή κάθε 4 ή 6 ή 12 μήνες και ταυτόχρονα σε όλους τους εργαζόμενους. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της αξιολόγησης είναι ότι συγκρίνονται ταυτόχρονα οι αποδόσεις όλων των εργαζομένων και την ίδια στιγμή συγκρίνονται οι επιδόσεις του καθενός με τις υπάρχουσες παλαιότερες. Μειονέκτημα αποτελεί ο μεγάλος όγκος εργασίας που συσσωρεύεται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, εξαιτίας της ταυτόχρονης αξιολόγησης του συνόλου του προσωπικού.
- β. Επετειακή Προσέγγιση (Anniversary): Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι αξιολογούμενοι κρίνονται πάλι ανά τακτά χρονικά διαστήματα (4 ή 6 ή 12 μήνες) όμως η αξιολόγηση τους διενεργείται σε διαφορετικές ημερομηνίες. Πλεονέκτημα αυτής της αξιολόγησης είναι η αποσυμφόρηση του όγκου εργασίας καθώς ο όγκος κατανέμεται ομοιόμορφα εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται ως μονάδα, παρόλο που συνεργάζεται με άλλα άτομα, παράγοντας ένα κοινό αποτέλεσμα. Συνεπώς δεν μπορεί να συνδεθεί η ατομική, η συλλογική και η ομαδική απόδοση της επιχείρησης – οργανισμού.
- γ. Προσέγγιση της Φυσιολογικής Χρονικής Διάρκειας (Natural Time Span): Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά αξιολόγηση που πρέπει να γίνεται στα πλαίσια της φυσιολογικής διάρκειας μιας εργασίας. Αν παραδείγματός χάριν, η αξιολόγηση διεξαχθεί αρκετά νωρίς ή αντίστοιχα αρκετά αργά, ο αξιολογητής δεν θα έχει συλλέξει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και δεν θα μπορεί να οδηγηθεί σε ασφαλή συμπεράσματα. Αντιθέτως, αν η αξιολόγηση υλοποιηθεί κάπου στο μέσο του έργου της ομάδας, τα αποτελέσματα θα είναι επαρκή και αιτιολογημένα. Σε αυτό το σημείο η ομάδα έχει θέσει τους στόχους της, γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, είναι όμως πιο «ανοιχτή» σε συμβουλές και βελτιώσεις, καθώς ο χρόνος μέχρι την υλοποίηση του έργου είναι επαρκής σε περίπτωση που υπάρξουν αλλαγές.

4.6 Αξιολόγηση στην ΠΑ

Η αξιολόγηση στην ΠΑ αποτελεί σημαντικό τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η αξιολόγηση, πέρα από μνημονιακή υποχρέωση, συνιστά συνταγματική επιταγή, διασφαλίζοντας την αξιοκρατική λειτουργία της Διοίκησης, ενισχύοντας παράλληλα την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών της (Δημολιού, 2020). Μέσα από την αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και των Μονάδων της ως σύνολο, εντοπίζονται οι αδυναμίες και διορθώνονται τα λάθη, καθώς απώτερος στόχος και όραμα της ΠΑ είναι η ανάπτυξη της αεροπορικής ισχύος η οποία θα είναι ικανή να προασπίσει τα εθνικά συμφέροντα.

4.6.1 Αξιολόγηση των Μονάδων

Η ΠΑ προγραμματίζει εντός του ημερολογιακού έτους (συνήθως πρόκειται για μία φορά κάθε χρόνο), αξιολόγηση στις Μονάδες της προκειμένου να εντοπιστεί το πραγματικό επίπεδο ετοιμότητας που κατέχει η καθεμία. Οι εν λόγω αξιολογήσεις βασίζονται σε Βασικές Διαταγές (θεσμικά κείμενα) που εκδίδει το Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας (9-1/2020 και 3-21/2020) αλλά και σε πληθώρα διαταγών αναλογικά με τις υφιστάμενες ειδικότητες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Βασικές Διαταγές (ΒαΔ) 3-30/2019, 3-31/2010, 3-32/2017, 3-33/2019, 3-34/2019, 3-35/2016, 3-36/2019, 3-37/2012, 3-38/2019. Κατά την αξιολόγηση, ομάδα αξιολογητών, επισκέπτεται την κάθε Μονάδα που πρόκειται να αξιολογηθεί, τα μέλη της οποίας είναι ορισμένα από τα επιτελεία της ΠΑ (ΑΤΑ και ΓΕΑ). Τα άτομα αυτά πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, έχοντας ολοκληρώσει επιτυχώς τις απαιτούμενες εκπαιδεύσεις τους και ταυτόχρονα διαθέτουν την κατάλληλη γνώση και εμπειρία προκειμένου να αξιολογήσουν το προσωπικό. Το κάθε άτομο της ομάδας αξιολόγησης έχει διαφορετική ειδικότητα και σκοπός του είναι να ασχοληθεί μόνο με την αξιολόγηση και την μετέπειτα παραγωγή συμπερασμάτων της ειδικότητάς του.

Η διαδικασία της αξιολόγησης μιας Μονάδας είναι μια σύνθετη υπόθεση δεδομένου ότι υπάρχουν πολλών ειδών ειδικότητες εντός της Μονάδας. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο η ομάδα αξιολόγησης ξεκινά την προετοιμασία της τουλάχιστον ένα μήνα νωρίτερα πριν την άφιξή της στην Μονάδα που αξιολογείται. Στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε ότι η προετοιμασία της ομάδας συντελείται παράλληλα με τα

καθημερινά καθήκοντα που εκτελούν τα στελέχη τα οποία έχουν οριστεί ως αξιολογητές. Συνεχίζοντας, η ομάδα αξιολόγησης συλλέγει τις παρατηρήσεις από την προηγούμενη αξιολόγηση της Μονάδας και αρχικός στόχος της είναι να ελέγξει σε τι ποσοστό η Μονάδα διόρθωσε τις παρατηρήσεις από την προηγούμενη αξιολόγηση. Πέραν των προηγούμενων παρατηρήσεων, ανάλογα με την φύση της Μονάδας, αν είναι δηλαδή Μονάδα που εκτελεί αναχαιτίσεις ή ασχολείται με τον εναέριο έλεγχο ή έχει αντιαεροπορικό ρόλο, τίθενται οι νέοι παράμετροι που θα ελεγχθούν από την ομάδα.

Εφόσον η ομάδα είναι έτοιμη και γνωρίζει που θέλει να στοχεύσει κατά την διάρκεια της αξιολόγησης επισκέπτεται σε προκαθορισμένη ημερομηνία την Μονάδα. Για να μπορέσει να ελεγχθεί ταυτόχρονα όλη η δομή στο σύνολό της, δίνονται από την ομάδα ταυτόχρονα υποθετικά επεισόδια, γνωρίζοντας από πριν ποιες είναι οι σωστές κινήσεις που πρέπει να εκτελέσουν τα στελέχη, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαταγές. Κατά την διάρκεια εξέλιξης του επεισοδίου οι αξιολογητές παρατηρούν τις κινήσεις που εκτελεί το προσωπικό, σημειώνοντας ταυτόχρονα τις παρατηρήσεις τους.

Στην συνέχεια βάσει των παρατηρήσεων που έχουν καταγραφεί, τα αποτελέσματα μεταφράζονται σε ποσοστά επιτυχίας επί της δοκιμασίας στην οποία υποβλήθηκαν τα στελέχη. Μετέπειτα τα ποσοστά αυτά αθροίζονται έτσι ώστε να εντοπιστεί το τελικό ποσοστό που αντιπροσωπεύει την απόδοση της Μονάδας. Ως ποσοστό επιτυχίας έχει οριστεί το 75%. Αν παρόλα αυτά κάποια Μονάδα δεν πετύχει το ποσοστό, επαναξιολογείται, με ανάλογο τρόπο, μετά την πάροδο έξι (6) μηνών. Σε αυτό το χρονικό διάστημα η Μονάδα προσπαθεί μέσω της εκπαίδευσης να διορθώσει τα λάθη του προσωπικού ούτως ώστε στην επερχόμενη επαναξιολόγηση να επιτύχει το απαραίτητο ποσοστό επιτυχίας.

4.6.2 Αξιολόγηση του Προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς κατά αυτόν τον τρόπο αξιολογείται ταυτόχρονα όλο το προσωπικό, προσδιορίζονται τα προσόντα του και η ικανότητά του, στοιχεία στα οποία στηρίζονται κατά την διάρκεια των κρίσεων, προκειμένου να στελεχωθούν οι θέσεις ευθύνης από το κατάλληλο προσωπικό.

Η αξιολόγηση όλου του στρατιωτικού προσωπικού της ΠΑ διενεργείται σύμφωνα με τον Ν.3883/2010, το ΠΔ 99/2001 και τις Πάγιες Διαταγές που εκδίδει το ΓΕΑ (την ΠαΔ 4-5/17 για τους υπαξιωματικούς - ανθυπασπιστές και την ΠαΔ 4-14/17 για τους αξιωματικούς). Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης συντάσσονται έντυπα αξιολόγησης (εκθέσεις αξιολόγησης και σημειώματα αξιολόγησης - απόδοσης). Η διαφορά των δύο εντύπων έγκειται στο χρονικό διάστημα που καλύπτει το καθένα. Πιο αναλυτικά αν το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης αφορά διάστημα 100 ημερολογιακών ημερών και κάτω συντάσσεται το σημείωμα αξιολόγησης - απόδοσης ενώ από 100 ημερολογιακές ημέρες και πάνω συντάσσεται η έκθεση αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού εκτελείται ως επί το πλείστον με τις τακτικές αξιολογήσεις, μία φορά κάθε χρόνο. Για τους αξιωματικούς είναι η 31^η Δεκεμβρίου κάθε έτους ενώ για τους υπαξιωματικούς είναι η 31^η Ιανουαρίου κάθε έτους. Παρόλα αυτά επειδή μπορεί να υπάρξουν ξαφνικές μεταβολές στο προσωπικό, όπως για παράδειγμα μια μετάθεση είτε μια απόσπαση είτε μια άδεια λόγω κήσης – τοκετού, τότε συντάσσονται οι έκτακτες εκθέσεις αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα έντυπα που αναφέραμε παραπάνω, εφόσον όμως η μεταβολή αυτή καλύπτει διάστημα άνω των 100 ημερών.

Ο διενεργών την αξιολόγησης (ο αξιολογών) είναι ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου, ο οποίος συμπληρώνει όλα τα απαραίτητα πεδία που ζητούνται στα έντυπα, όπου χρειάζεται με την χρήση βαθμολογικής κλίμακας και όπου χρειάζεται περιφραστικά, παραθέτοντας εν συντομία τις απόψεις του στα κατάλληλα πεδία. Προκειμένου να διασφαλιστεί η δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση το έντυπο, προωθείται στον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούντος (γνωματεύων), προκειμένου να ελέγξει την ορθότητα των βαθμολογιών που τέθηκαν από τον αξιολογούντα. Ο γνωματεύων έχει την δυνατότητα να αλλάξει τις βαθμολογίες σε περίπτωση που κρίνει ότι αυτές δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο τότε το έντυπο προωθείται στον άμεσα προϊστάμενο του γνωματεύοντος (β' γνωματεύων) οποίος μορφώνει τελική άποψη για τα πεδία που είχαν βαθμολογική διαφορά μεταξύ του αξιολογούντος και του γνωματεύοντος.

4.6.3 Ανάλυση Εντύπων Αξιολόγησης

Τα έντυπα αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, διακρίνονται σε εκθέσεις αξιολόγησης και σημειώματα αξιολόγησης – απόδοσης αναλόγως του καλυπτόμενου χρονικού διαστήματος, στο οποίο λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση. Στην συγκεκριμένη ενότητα θα ασχοληθούμε με ανάλυση των εντύπων αξιολόγησης των αξιωματικών, καθότι τα προσόντα στα οποία αξιολογούνται είναι περισσότερα, δεδομένου ότι οι αξιωματικοί είναι εκείνοι που στελεχώνουν θέσεις ευθύνης.

Το έντυπο της έκθεσης αξιολόγησης των αξιωματικών, είναι σχεδιασμένο κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να αξιολογείται ένα ευρύ φάσμα των ικανοτήτων και δυνατοτήτων του στελέχους, όπως διακρίνεται στο Παράρτημα «Α». Πιο αναλυτικά, το έντυπο περιλαμβάνει την αξιολόγηση των σωματικών προσόντων του στελέχους, των διανοητικών προσόντων, των ψυχικών προσόντων, των διοικητικών -προσόντων, των επαγγελματικών προσόντων, των τυχόν ειδικών προσόντων, των ναυτικών προσόντων, των πτητικών προσόντων και των ηθικών προσόντων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αξιολόγηση περιλαμβάνει και αριθμητική βαθμολόγηση και επιγραμματική περιγραφή. Συγκεκριμένα, τα σωματικά, διανοητικά και ψυχικά προσόντα βαθμολογούνται με βάση την εκατοστιαία κλίμακα. Τα διοικητικά προσόντα και επαγγελματικά προσόντα, πέραν της αριθμητικής βαθμολόγησης συνοδεύονται από και ένα σύντομο περιγραφικό κείμενο σύμφωνα με το οποίο, ο αξιολογών στηρίζει την βαθμολόγησή του. Συνεχίζοντας, στην κατηγορία των ειδικών προσόντων, αναφέρεται περιγραφικά από τον αξιολογούντα τυχόν ιδιαίτερες κλίσεις – προσόντα – ταλέντα του στελέχους, τα οποία θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στο έργο της αεροπορίας. Στην κατηγορία των ναυτικών προσόντων τίθεται η ένδειξη Δ.Ι. (Δεν Ισχύει) καθώς αφορά τους μόνο τους αξιωματικούς του ΠΝ ενώ τα πτητικά προσόντα, βαθμολογούνται μαζί με εμπειριστατωμένη αιτιολόγηση, αναλόγως της θέσης που κατέχει την στιγμή της αξιολόγησης. Τέλος, το τμήμα των ηθικών προσόντων αξιολογείται κι αυτό με σύντομη περιγραφή από τον αξιολογούντα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του εντύπου, διακρίνεται το τμήμα της γενικής αξιολόγησης του αξιωματικού, το οποίο βαθμολογείται και αυτό με την εκατοστιαία κλίμακα. Η εν λόγω βαθμολογία προκύπτει από το γενικό συμπέρασμα που έχει ο αξιολογητής για τον αξιολογούμενο. Επίσης διακρίνονται τα πεδία, στα οποία ο αξιολογητής μπορεί να περιγράψει τυχόν ελαττώματα του αξιολογούμενου,

στηριζόμενος σε έγγραφα στοιχεία και επιπλέον να διαμορφώσει την τελική άποψη για την εικόνα του αξιολογούμενου, κατά αντιστοιχία με την βαθμολογία που τέθηκε στην γενική ικανότητα του αξιολογούμενου στον κατεχόμενο βαθμό.

Αναφορικά με την εκατοστιαία κλίμακα που αναφέρθηκε παραπάνω, η κλίμακα των προσόντων διακρίνεται ως εξής:

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

Στο σημείο που απαιτείται από το έντυπο περιγραφική βαθμολόγηση, αυτή στηρίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και γεγονότα, τα οποία οφείλουν να αναφερθούν κατά την σύνταξη της περιγραφής. Επίσης βαθμολογίες των προσόντων κάτω του 60% πρέπει να συνοδεύονται από συγκεκριμένα έγγραφα στοιχεία τα οποία θα επισυνάπτονται στην έκθεση όπως επίσης και σε μια δυσμενή περιγραφή των ηθικών προσόντων ή σε βαθμολόγηση των σωματικών προσόντων κάτω του 80% για όσους αξιωματικούς υπάγονται στον Ν.2439/1996 ενώ για όσους υπάγονται στον Ν.3883/2010 απαιτείται σε βαθμολογία κάτω του 87%. Η εν λόγω υπαγωγή αφορά την ημερομηνία κατάταξης των αξιωματικών στην ΠΑ. Συνεπώς, η επισύναψη των απαραίτητων εγγράφων, διασφαλίζει την αμερόληπτη και αντικειμενική διαδικασία της αξιολόγησης.

Στην συνέχεια, αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση από τον αξιολογητή, το έντυπο προωθείται στον γνωματεύοντα ο οποίος αξιολογεί με τη σειρά του τα σωματικά, διανοητικά και ψυχικά προσόντα με βάση την εκατοστιαία κλίμακα, ενώ τα διοικητικά, επαγγελματικά και ηθικά προσόντα τα αξιολογεί συνδυάζοντας την εκατοστιαία κλίμακα με την αντίστοιχη περιγραφή.

Σε περίπτωση διαφορετικής βαθμολόγησης μεταξύ αξιολογητή και γνωματεύοντα ή αν ο αξιολογούμενος, έχοντας λάβει γνώση των βαθμολογιών του από τον αξιολογητή και τον γνωματεύοντα, διαφωνεί και αιτείται προσφυγή και επανεξέταση των προσόντων του, τότε το έντυπο προωθείται στον β' γνωματεύοντα ο οποίος, αφού λάβει υπόψη όλα τα απαραίτητα στοιχεία, μορφώνει την τελική βαθμολογία στα προσόντα που υπήρχε η διαφορά - διαφωνία. Τέλος, η έκθεση αξιολόγησης ολοκληρώνεται με την βεβαίωση λήψης γνώσης από τον αξιολογούμενο.

Το επόμενο έντυπο αξιολόγησης αφορά το σημείωμα αξιολόγησης. Πρόκειται για αξιολόγηση των ιδίων προσόντων, που αξιολογούνται και στην έκθεση του στελέχους, κατά τον ίδιο τρόπο, απλά σε μια πιο συνοπτική μορφή, όπως φαίνεται στο Παράρτημα «Β».

Αφού λοιπόν, ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης το έντυπο αποστέλλεται στο ΓΕΑ, προκειμένου να κριθούν οι Αξιωματικοί, να προαχθούν, όσοι προβλέπονται στους επόμενους βαθμούς και φυσικά να προσμετρηθεί η αξιολόγησή τους στην μοριοδότησή τους. Με βάση την μοριοδότηση, τα στελέχη κατατάσσονται σε μια σειρά σύμφωνα με την οποία τοποθετούνται στις θέσεις τις οποίες επιθυμούν.

Τέλος, όπως παρατηρείται από την παραπάνω ανάλυση, ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχεται στα αντίστοιχα γραφεία εκπαίδευσης είτε μέσω της αξιολόγηση των Μονάδων είτε μέσω της αξιολόγησης συγκεκριμένων προσόντων του προσωπικού όπως είναι για παράδειγμα τα σωματικά προσόντα ή τα πτητικά προσόντα του, ούτως ώστε να σχεδιαστούν και να προγραμματιστούν εκ νέου εκπαιδεύσεις, βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι αρχικά η ανάδειξη της χρησιμότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και η συμβολή της καθόλη την διάρκεια της καριέρας του στελέχους στην ΠΑ. Μετέπειτα, σειρά έχει η ανάδειξη της σημασίας της συνεχούς αξιολόγησης των στελεχών της ΠΑ και ο εντοπισμός της σύνδεσης της αξιολογικής διαδικασίας με την εκπαιδευτική διαδικασία που λαμβάνουν τα στελέχη. Επιπλέον, ερευνάται κατά πόσο και η Διοίκηση και τα στελέχη της ΠΑ αντιλαμβάνονται τα οφέλη που αποκομίζουν από τις παραπάνω διαδικασίες. Τέλος, η έρευνα στοχεύει στην εξέταση πιθανής αλλαγής της υπάρχουσας αξιολογικής διαδικασίας σε αυτήν της αξιολόγησης των 360°. Σύμφωνα με τον Dessler (2012), στην αξιολόγηση των 360° η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πηγάζει όχι μόνο από την αξιολόγηση των προϊσταμένων, αλλά και από τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους πιθανούς εξωτερικούς πελάτες και τέλος από το ίδιο το στέλεχος.

5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με γνώμονα τον σκοπό της έρευνας τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- α. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στις απόψεις των εργαζομένων για την μέριμνα της Διοίκησης ως προς την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού.
- β. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα οφέλη της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης.
- γ. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στην αποδοχή της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- δ. Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στο κατά πόσο η μορφή αξιολόγησης 360 μοιρών θα μπορούσε να εφαρμοστεί πέρα της υπάρχουσας αξιολόγησης στην Πολεμική Αεροπορία.

5.3 Τύπος Έρευνας – Ερωτηματολόγιο – Δείγμα Έρευνας – Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Για την καλύτερη απόδοση των τιθέμενων ερευνητικών προτάσεων, προτείνεται η αξιοποίηση της ποσοτικής έρευνας μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τον De Vaus (2013), η μέθοδος αυτή θεωρείται η πλέον αντικειμενική μορφή έρευνας η οποία διεξάγεται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Στην συγκεκριμένη μορφή έρευνας, ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα τα οποία στην συνέχεια μετατρέπονται σε αριθμητικά και στατιστικά στοιχεία, επιτρέποντας την αντικειμενική προσέγγιση του των ερευνητικών στόχων.

Επόμενο και σημαντικό βήμα αποτελεί ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, με κατάλληλο τρόπο, ούτως ώστε να δοθούν οι απαντήσεις σε όλα τα τιθέμενα ερευνητικά ερωτήματα. Η χρήση του ερωτηματολογίου αποτελεί έναν σύνθετο τρόπο συλλογής δεδομένων από τους ερευνητές, δεδομένου ότι σε μικρό χρονικό διάστημα μπορούν να λάβουν έναν ικανοποιητικό αριθμό απαντήσεων. Στην συνέχεια, τα δεδομένα κωδικοποιούνται και εισάγονται σε υπολογιστή προκειμένου να εξαχθούν τα στατιστικά αποτελέσματα. Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, βασίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του υπό εξέταση πληθυσμού και σε ερωτήσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού, προερχόμενοι από παραγωγικές στρατιωτικές σχολές, στην ΠΑ. Αποτελείται από τριάντα επτά (37) ερωτήσεις, και καλύπτει σε αξιόλογο βαθμό τα ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας. Οι ερωτήσεις θα είναι ερωτήσεις ιεράρχησης-διαβάθμισης (scaled questions), κλειστού τύπου με βάση την 5βαθμη κλίμακα του Likert (the fine-point Likert-type scale). Ο αριθμός 1 θα εκφράζει τη χαμηλότερη τιμή και θα σημαίνει “απόλυτη διαφωνία” και ο αριθμός 5 θα εκφράζει την υψηλότερη τιμή και θα σημαίνει “απόλυτη συμφωνία” των επίσημων τιθέμενων κριτηρίων.

Στη συνέχεια εξετάσαμε τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου, μέσω του συντελεστή Alpha Cronbach. «Ο συντελεστής εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα τόσο περιγράφει ένα αξιόπιστο

ερωτηματολόγιο ή κλίμακα αντίστοιχα. Συνήθως τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές» (Ζαφειρόπουλος, 2015). Στην έρευνα μας ο συντελεστής Alpha Cronbach υπολογίστηκε στο $0,79 > 0,70$ - δίνοντας το αποτέλεσμα ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι πολύ ικανοποιητική.

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,79	30

Επιπλέον, τα ερωτηματολόγια συνοδεύονται από μια επιστολή που περιγράφει το θέμα, τη σημαντικότητα και τη συνεισφορά των εργαζομένων και ζητά την ανώνυμη συμμετοχή των ερωτηθέντων και την ειλικρινή τους απάντηση. Συγκεκριμένα, παραδόθηκαν, προσωπικά, σε ένα τυχαίο και πλήρως αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η συμπλήρωσή του έγινε αμέσως και δια της προσωπικής παρουσίας της συγγραφέας της διατριβής αυτής, ώστε σε τυχόν απορίες να μπορούν να δοθούν οι απαραίτητες προφορικές διευκρινήσεις, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στην κατοχύρωση της εγκυρότητας (validity) τους.

Αναφορικά με το δείγμα της έρευνας αυτό αποτελείται από το προσωπικό που εργάζεται στην ΠΑ, υπηρετεί στο Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας (ΑΤΑ) και προέρχεται από παραγωγικές στρατιωτικές σχολές. Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από $N=106$, όσων είναι και ο αριθμός των απαντημένων ερωτηματολογίων. Ο υπό μελέτη πληθυσμός επιλέχθηκε ακολουθώντας την απλή τυχαία επιλογή (simple random sampling), όπου τα υποκείμενα προέρχονται από πληθυσμούς σε διαφορετικά ιεραρχικά και λειτουργικά επίπεδα του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα έχουν ίσες πιθανότητες επιλογής, έτσι ώστε τα προκύπτοντα ερευνητικά αποτελέσματα να εκφράζουν μια απόλυτα ισοκατανομημένη και αξιολογικά ισχυρή

αντιπροσώπευση της πραγματικής κατάστασης. Η ανταπόκριση των ερωτώμενων ήταν άμεση απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

5.4 Στατιστικό Εργαλείο

Από την στιγμή που συλλέχθηκαν τα δεδομένα, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, αναλύθηκαν μέσω της περιγραφικής στατιστικής, η οποία έχει ως σκοπό την συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων. Στην παρούσα έρευνα, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται με την βοήθεια γραφημάτων.

5.5 Περιορισμοί Έρευνας

Με δεδομένη την πρόσφατη επιδημιολογική κρίση που έχει ξεσπάσει τον τελευταίο χρόνο στον πλανήτη μας και η οποία έχει επηρεάσει όλο τον πληθυσμό της γης, δεν θα μπορούσε λοιπόν αυτή η κατάσταση να μην αποτελέσει έναν μεγάλο περιορισμό, κατά την διάρκεια της παρούσας έρευνας.

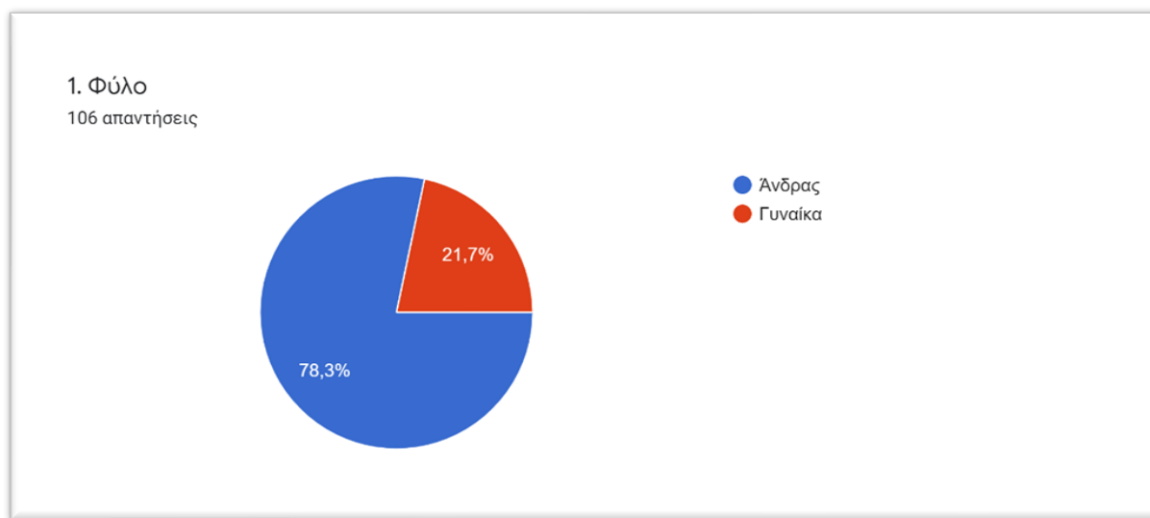
Πιο συγκεκριμένα, με τα ισχύοντα μέτρα που τέθηκαν από την πολιτεία, μεγάλο μέρος των συναδέλφων απουσίαζε ανά τακτά χρονικά διαστήματα από το περιβάλλον της εργασίας. Επιπλέον, λόγω της δυσκολίας διακίνησης του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, δεδομένου ότι δεν διαθέτουν όλα τα γραφεία του ΑΤΑ υπολογιστές συνδεδεμένους στο διαδίκτυο, το ερωτηματολόγιο τυπώθηκε και μοιράστηκε στον υπό έλεγχο πληθυσμό. Αυτό όμως από μόνο του αποτέλεσε έναν ακόμη περιορισμό, κατά την διάρκεια της έρευνας, καθώς λόγω των ισχυόντων επιδημιολογικών μέτρων ήταν δύσκολη η διακίνηση και η θέληση για συμμετοχή του πληθυσμού στην έρευνα.

Τέλος, η κατάσταση η οποία βιώνουμε όλοι μας το τελευταίο διάστημα, έχει οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα άγχους και στρες, έχοντας μειωθεί κατακόρυφα η επιθυμία για συμμετοχή σε νέες δραστηριότητες. Αυτός ήταν και ο τελευταίος περιορισμός στην διενέργεια αυτής της έρευνας, καθώς εάν οι συνθήκες διαβίωσής μας ήταν διαφορετικές, ο υπό μελέτη πληθυσμός, θα συμμετείχε σε ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ξεκινώντας την παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρατίθενται παρακάτω, σε μορφή γραφημάτων τα παρακάτω στοιχεία:

Ο συνολικός αριθμός των απαντήσεων ανέρχεται σε 106, από τις οποίες το 78,3% ήταν άνδρες και το 21,7% ήταν γυναίκες.

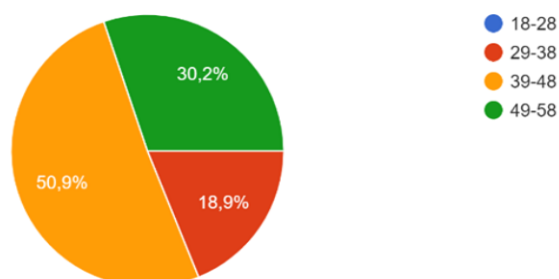


Σε αυτό το γράφημα, διαφαίνεται η διάρθρωση του ΑΤΑ στο οποίο εργάζονται σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό οι άνδρες συγκριτικά με τις γυναίκες. Το συγκεκριμένο γράφημα, αποτελεί κι έναν μικρό προάγγελο για την γενικότερη διάρθρωση της στελέχωσης στις ΕΔ, στις οποίες κατά κύριο λόγο υπερέχουν αριθμητικά οι άνδρες.

Στην συνέχεια, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι ηλικίες των εργαζομένων οι οποίοι πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα και οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:

2. Ηλικία

106 απαντήσεις

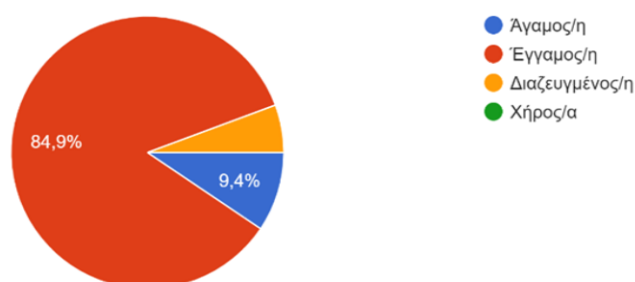


Το 50,9% των συμμετεχόντων ανήκει μεταξύ των ηλικιών 39-48, στην συνέχεια το 30,2% είναι μεταξύ 49-58 ετών ενώ το 18,9% είναι μεταξύ 29-38 ετών Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι από ο γράφημα προκύπτει ότι οι ηλικίες 18-28, απουσιάζουν από το ΑΤΑ, κάτι το οποίο είναι απολύτως λογικό. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ΑΤΑ είναι ένας ανώτερος ιεραρχικά σχηματισμός και έχει υπό τον έλεγχό – ευθύνη του τις Μονάδες της ΠΑ, είναι αναμενόμενο να στελεχώνεται κατά κύριο λόγο με άτομα τα οποία πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις κάλυψης των θέσεων εργασίας και τα οποία διαθέτουν εμπειρία στον χώρο.

Η οικογενειακή κατάσταση των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα διαφαίνεται στο ακόλουθο γράφημα:

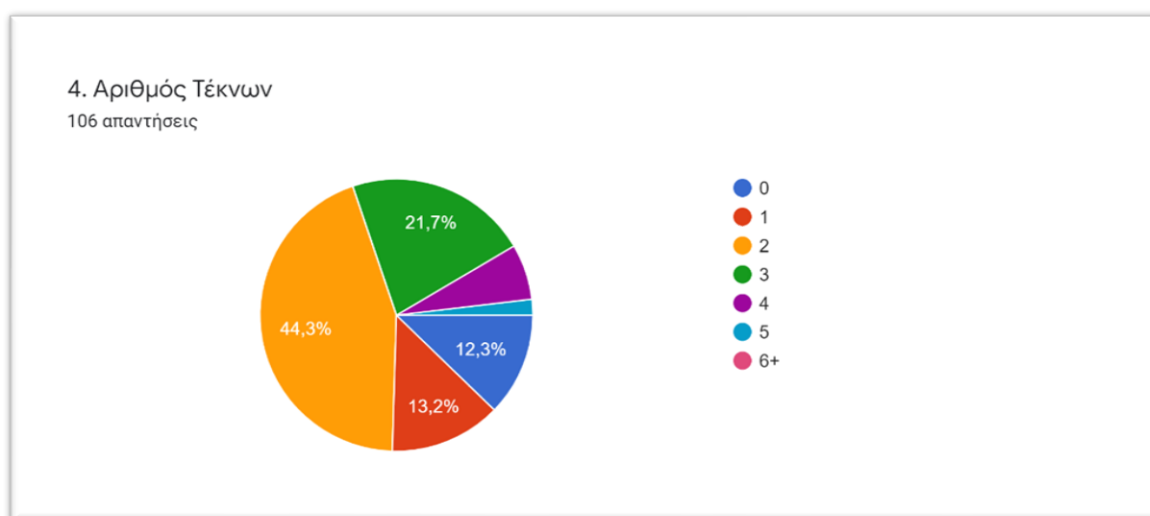
3. Οικογενειακή Κατάσταση

106 απαντήσεις



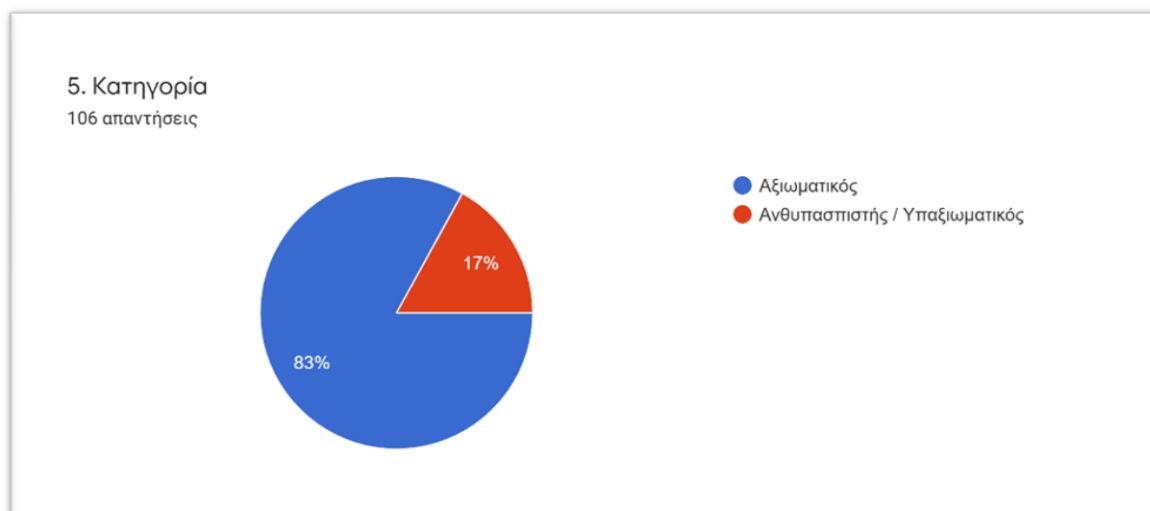
Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι (84,9%), ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 9,4% άγαμοι και ένα ακόμη μικρότερο ποσοστό της τάξης του 5,7% διαζευγμένοι. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, συνάδουν απόλυτα με τις ηλικίες των συμμετεχόντων.

Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε τον αριθμό των τέκνων που διαθέτουν οι συμμετέχοντες της έρευνας:



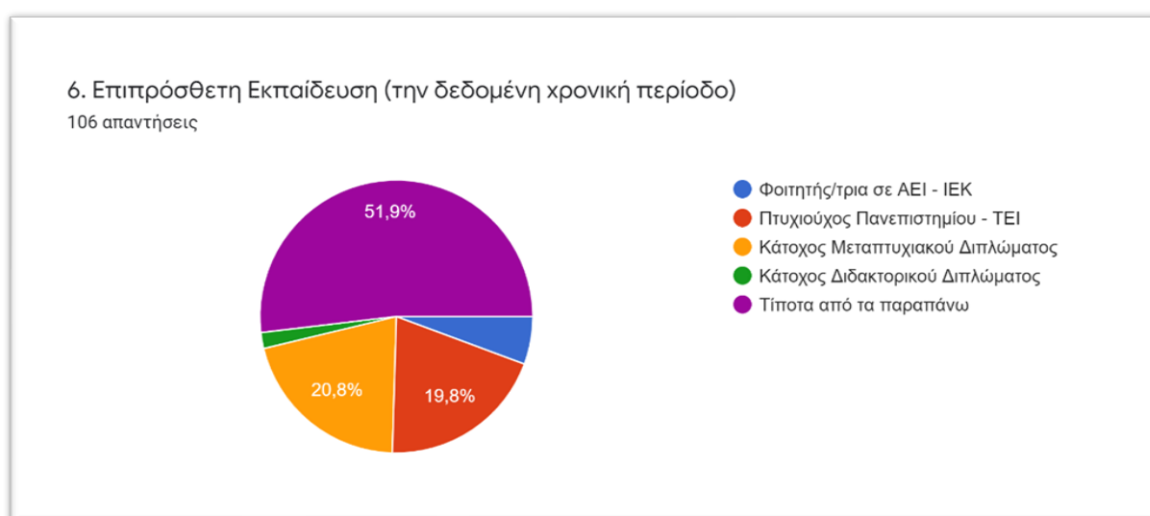
Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, δηλαδή το 44,3%, έχουν δύο παιδιά, στην συνέχεια το 21,7% έχει τρία παιδιά, το 13,2% έχει μόλις ένα παιδί, το 12,3% δεν έχουν κανένα παιδί. Ενώ σε ποσοστό 6,6% είναι όσοι έχουν τέσσερα παιδιά και ένα πολύ μικρό ποσοστό, της τάξης του 1,9% έχει πέντε παιδιά. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα εναρμονίζονται απόλυτα με τις ηλικίες των συμμετεχόντων αλλά και με την οικογενειακή τους κατάσταση.

Στην συνέχεια διαφαίνεται ο βαθμός που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην ιεραρχία των ΕΔ:



Το μεγαλύτερο ποσοστό, αυτό της τάξης του 83% ανήκει σε Αξιωματικούς, οι οποίοι προέρχονται είτε από Σχολές Αξιωματικών κατέχοντας απευθείας το βαθμό του Αξιωματικού, μετά την ολοκλήρωση της σχολής τους, είτε από σχολές Υπαξιωματικών οι οποίοι υπηρετούν στις ΕΔ, πάνω από 16 έτη αποκτώντας και εκείνοι τον βαθμό του Αξιωματικού.

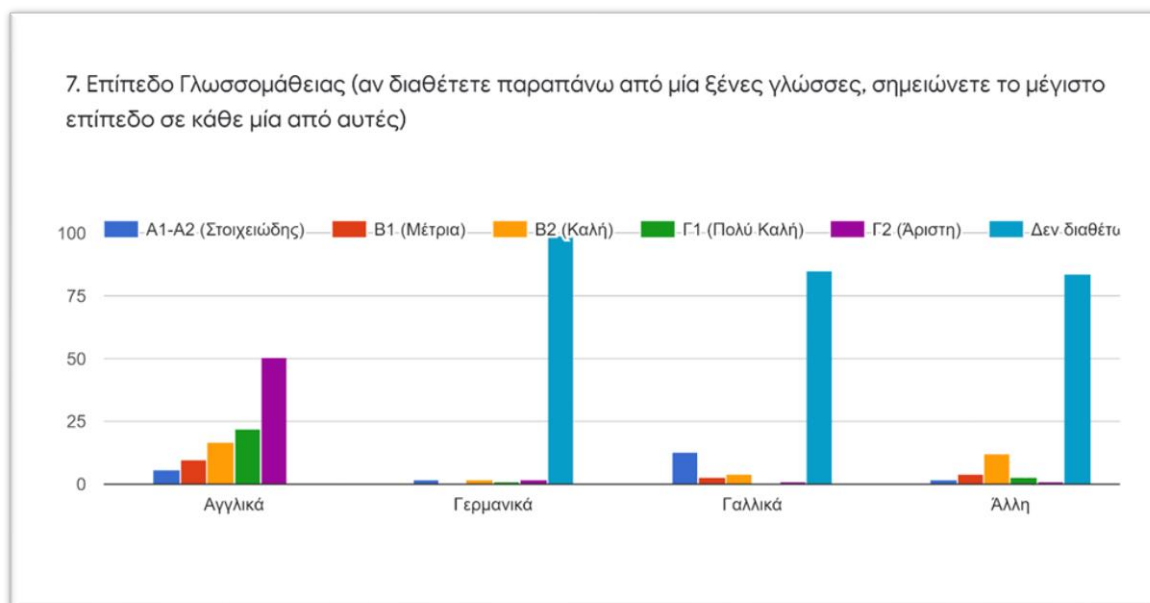
Συνεχίζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το παρακάτω γράφημα, το οποίο αφορά στο επίπεδο της εκπαίδευσης που διαθέτει το προσωπικό τη χρονική περίοδο της έρευνας:



Πιο αναλυτικά, την δεδομένη χρονική περίοδο το 51,9% δεν διαθέτει κανέναν επιπλέον τίτλο σπουδών ούτε σπουδάζει. Το 19,8% είναι ήδη κάτοχος πτυχίου

Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ, το 20,8% είναι ήδη κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος, το 5,7% σπουδάζει το τρέχον διάστημα σε κάποιο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα ή σε ΙΕΚ, ένα ποσοστό που στο εγγύς μέλλον θα προσαρτηθεί σ' αυτό του 19,8%. Συνεπώς, διακρίνουμε μια συνεχώς αυξανόμενη τάση των στελεχών των ΕΔ, προς απόκτηση τίτλων Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Επίσης, διακρίνουμε μια μικρή διαφορά μεταξύ των κατόχων πτυχίου Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ και των κατόχων μεταπτυχιακών διπλωμάτων, με τους τελευταίους να υπερτερούν κατά 1%. Συνδυάζοντας το γεγονός ότι 83% των στελεχών αποτελείται από Αξιωματικούς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία αυτών προέρχεται από σχολές Αξιωματικών, διάρκειας τεσσάρων έως και έξι ετών, δίνοντάς τους την δυνατότητα άμεσης αίτησης για απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος, εν αντιθέσει με τα στελέχη που προέρχονται από σχολές Υπαξιωματικών, τα οποία τείνουν πρώτα να αποκτήσουν Πανεπιστημιακούς τίτλους. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 1,9% είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος.

Στην συνέχεια διερευνήθηκε το επίπεδο γλωσσομάθειας που διαθέτουν οι συμμετέχοντες και το οποίο αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα:

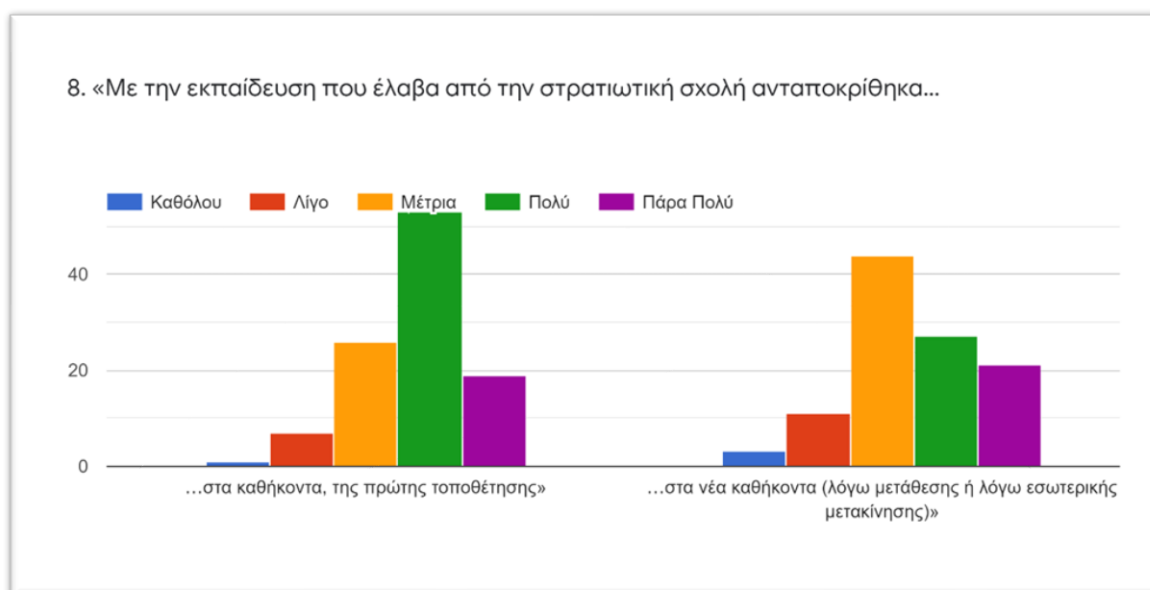


Από το εν λόγω γράφημα προκύπτει ότι, η πλειοψηφία διαθέτει ένα ικανοποιητικό επίπεδο στην Αγγλική γλώσσα. Συγκεκριμένα το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι κατέχουν επίπεδο C2 (Αριστη γνώση) στην Αγγλική. Σειρά μετέπειτα έχει

η Ιταλική και η Ισπανική γλώσσα, οι οποίες είχαν καταταχθεί στην κατηγορία «άλλη» με συνολικό ποσοστό 11% στο επίπεδο B2 (Καλή γνώση). Τέλος το 12% των ερωτηθέντων διαθέτουν επίπεδο A1-A2 (Στοιχειώδης γνώση) στην Γαλλική γλώσσα ενώ δεν διαφαίνεται κλίση στην Γερμανική, με μόλις 2% να κατέχουν επίπεδο Γ2 (Άριστη γνώση).

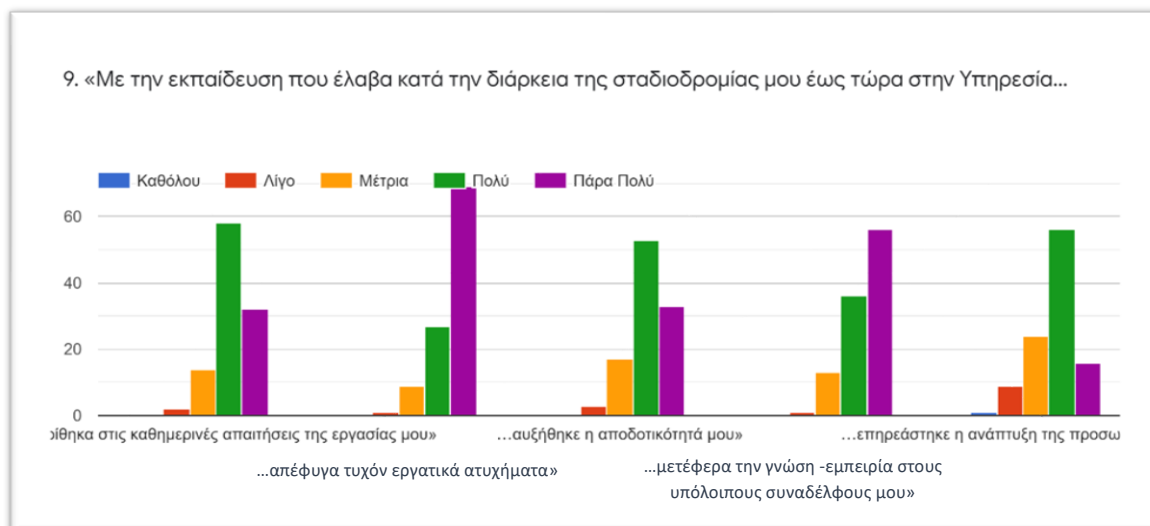
Ξεκινώντας την ανάλυση του πρώτου τμήματος της διπλωματικής, στα παρακάτω γραφήματα εξετάζεται η πλευρά της εκπαίδευσης που λαμβάνουν τα στελέχη της ΠΑ.

Στο ακόλουθο γράφημα οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο με την εκπαίδευση που έλαβαν από την στρατιωτική σχολή ανταποκρίθηκαν επαρκώς στα καθήκοντα της πρώτης τοποθέτησης αλλά και στα νέα καθήκοντα (λόγω μετάθεσης ή λόγω εσωτερικής μετακίνησης).



Σ' αυτό, λοιπόν, το γράφημα αποδεικνύεται ότι τα εφόδια που απέκτησαν οι ερωτώμενοι, μέσω της εκπαίδευσης από την στρατιωτική σχολή, τους βοήθησαν σε μεγάλο βαθμό προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα της πρώτης τοποθέτησης, καθώς το 1 στους 2, απάντησε θετικά, ενώ στα αμέσως επόμενα καθήκοντα που τους ανατέθηκαν είτε λόγω εσωτερικής μετακίνησης εντός της ίδιας Μονάδας είτε λόγω μετάθεσης, τους βοήθησε αλλά σε ένα μέτριο πλέον επίπεδο, συγκεντρώνοντας 44 απαντήσεις στην στήλη «Μέτρια» (δηλαδή το 41,5%).

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους ερωτηθέντες, αφορούσε στα αποτελέσματα που είχε η εκπαίδευση που έχουν λάβει ως τώρα τα στελέχη της ΠΑ.



Πιο αναλυτικά, στο παραπάνω γράφημα, οι ερωτηθέντες στην ερώτηση κατά πόσο ανταποκρίθηκαν στις καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας τους, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (συνολικό ποσοστό 55%) αποδέχεται την χρησιμότητα εκπαίδευσης, ούτως ώστε να παράγεται ένα άρτιο και επαγγελματικό αποτέλεσμα.

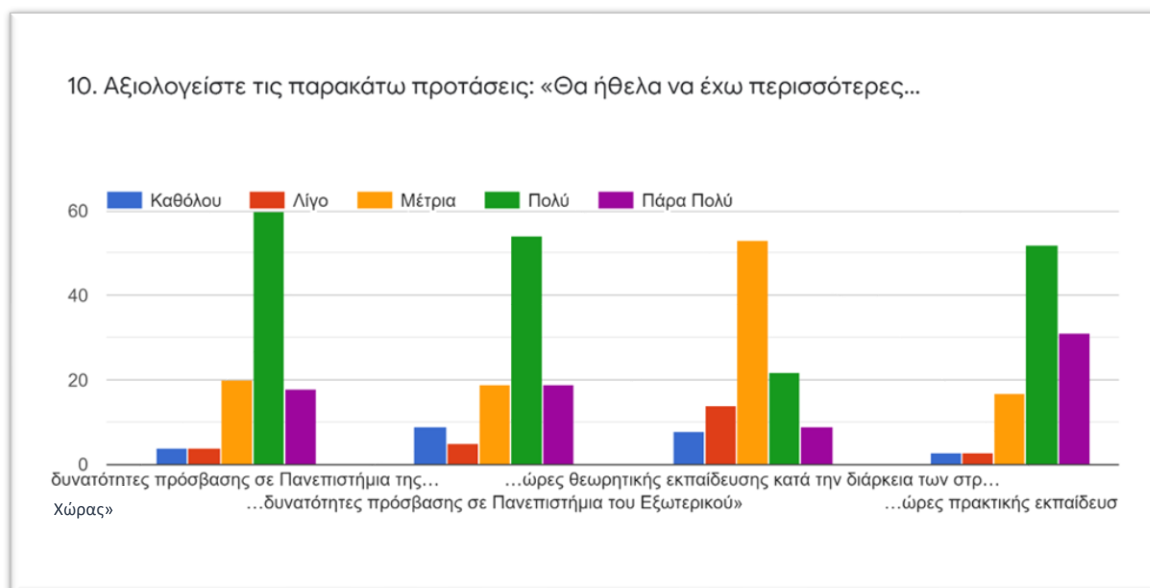
Παράλληλα στην ερώτηση κατά πόσο απέφυγαν εργατικά ατυχήματα, χάρη στην εκπαίδευση που έχουν λάβει ως τώρα, η πλειοψηφία σε ποσοστό 65% απάντησε «Πάρα Πολύ». Βασιζόμενοι σ' αυτό το αποτέλεσμα διακρίνεται ξεκάθαρα η συμβολή της εκπαίδευσης στην σωστή εκμάθηση των διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας, ενώ ταυτόχρονα προστατεύεται το έμψυχο δυναμικό της ΠΑ. Συνεπώς η Υπηρεσία έχει προνοήσει για την άρτια εκπαίδευση του προσωπικού της, προκειμένου να διαθέτει συνεχώς ένα αξιόμαχο επίπεδο, τόσο σε θέματα συντήρησης εξοπλισμού και μέσων, όσο και σε ένα άρτιο εκπαιδευμένο έμψυχο δυναμικό.

Συνεχίζοντας, στην ίδια ερώτηση στο σκέλος κατά πόσο αυξήθηκε η αποδοτικότητα του προσωπικού, χάρη στην εκπαίδευση, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 81%, (συνδυάζοντας τις απαντήσεις της στήλης «Πολύ» και «Πάρα Πολύ»), πιστεύει ότι η αποδοτικότητά του οφείλεται στην εκπαίδευση που έχει λάβει μέσω της υπηρεσίας.

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι, στην ερώτηση κατά πόσο μετέφεραν την γνώση – εμπειρία της εκπαίδευσης στους υπόλοιπους συναδέλφους, το 87% των ερωτηθέντων, είχε θετική στάση αναφορικά με την μεταλαμπάδευση των γνώσεων – εμπειριών στους συναδέλφους. Συνεπώς τα στελέχη της ΠΑ, πέραν του ότι αντιλαμβάνονται τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους ίδιους, αντιλαμβάνονται εξίσου την σημασία που έχει να μεταδοθούν οι γνώσεις και οι εμπειρίες στα λοιπά στελέχη, προκειμένου να μπορέσει να παραχθεί ένα άρτιο αποτέλεσμα.

Τέλος, το συγκεκριμένο γκρουπ ερωτήσεων, ολοκληρώνεται με την ερώτηση κατά πόσο η εκπαίδευση επηρέασε την ανάπτυξη της προσωπικότητας των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε ότι, 7 στους 10 ερωτώμενους δηλώνουν ότι επηρεάστηκε η προσωπικότητά τους. Η ερώτηση αυτή, είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μέσα από τις απαντήσεις, η έρευνα προσπαθεί να αναδείξει πέρα από την χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία και στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων που εντοπίζονται κατά την διάρκεια της εργασίας, το αντίκτυπο που έχει αυτή, στην προσωπικότητά των εργαζομένων. Και, όντως, βάσει των αποτελεσμάτων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, επιβεβαιώνει την θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην προσωπικότητά τους.

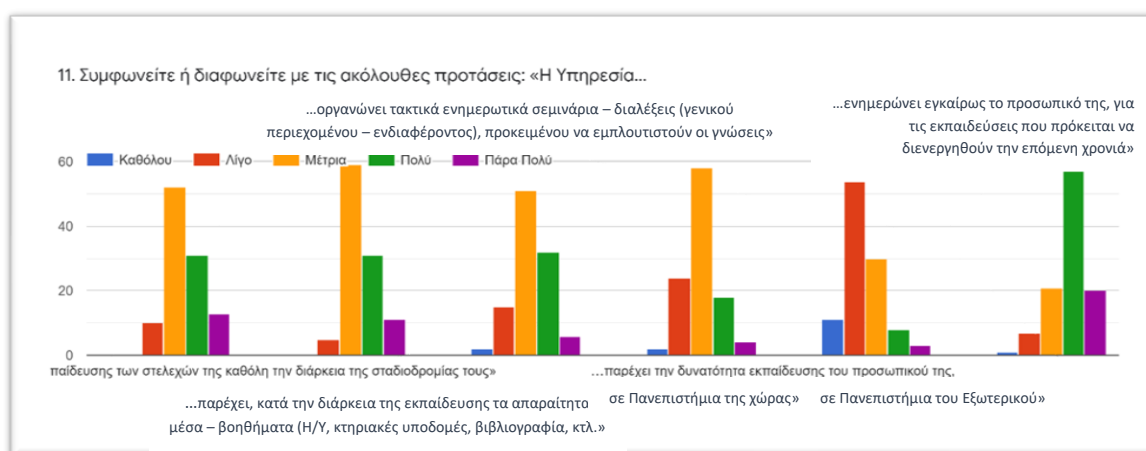
Συνεχίζοντας, στο επόμενο γράφημα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι Υπηρεσία τους παρέχει δυνατότητες επιπρόσθετης εκπαίδευσης τόσο σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας όσο και σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα του εξωτερικού. Επίσης σε αυτό το γκρουπ ερωτήσεων εξετάζεται κατά πόσο επιθυμούν, στην εκπαίδευση που λαμβάνουν μέσω της Υπηρεσίας περισσότερες ώρες θεωρητικής εκπαίδευσης αλλά και πρακτικής εκπαίδευσης (OJT).



Από την ανάλυση λοιπόν του γραφήματος, γίνεται άμεσα κατανοητό ότι, τα στελέχη επιθυμούν να τους παρέχει η Υπηρεσία επιπλέον δυνατότητες πρόσβασης τόσο σε Πανεπιστήμια της χώρας, όσο και του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τα Πανεπιστήμια της χώρας μας, το 57% επιθυμεί να έχει δυνατότητες πρόσβασης, ενώ για τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού επιθυμεί το 51% των ερωτηθέντων. Επομένως, τα στελέχη, όντας ικανοποιημένα από την εκπαίδευση που λαμβάνουν από την Υπηρεσία, έχουν επιπλέον πρόθεση και διάθεση για περαιτέρω εκπαίδευση, κάτι που θα συνεισφέρει τόσο στην ΠΑ, καθώς νέες γνώσεις και εμπειρίες θα μεταφερθούν στο εσωτερικό της, όσο και στην διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων των ίδιων των στελεχών.

Στην ερώτηση κατά πόσο θα επιθυμούσε το προσωπικό περισσότερες ώρες θεωρητικής εκπαίδευσης κατά την διάρκεια των εκπαιδεύσεων, 1 στους 2 συμμετέχοντες δεν επιθυμούν την αύξηση των ωρών θεωρητικής εκπαίδευσης, γεγονός που σημαίνει ότι το προσωπικό είναι ικανοποιημένο, χωρίς να επιθυμεί ούτε να αυξηθούν, αλλά ούτε και να μειωθούν οι υπάρχουσες ώρες. Εν αντιθέσει με την ερώτηση κατά πόσο θα ήθελαν περισσότερες ώρες πρακτικής εκπαίδευσης, στην οποία το 78% δήλωσε επιθυμία αύξησης των ωρών πρακτικής εκπαίδευσης (OJT-On job training), πράγμα που σημαίνει ότι ο ερωτώμενος πληθυσμός θα επιθυμούσε ίσως μια μεταβολή στον τρόπο της εκπαίδευσης, αποκτώντας έναν πιο διαδραστικό και πρακτικό τρόπο, από μια απλή μεταφορά των θεωρητικών γνώσεων.

Το ακόλουθο γράφημα, εξετάζει την γνώμη των στελεχών αναφορικά με το κατά πόσο η Υπηρεσία διαθέτει οργανωμένο πλάνο εκπαίδευσης, καθόλη την σταδιοδρομία των στελεχών, κατά πόσο παρέχονται κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τα απαραίτητα μέσα – βοηθήματα, κατά πόσο η Υπηρεσία διοργανώνει τακτικά ενημερωτικά σεμινάρια – διαλέξεις (γενικού περιεχομένου – ενδιαφέροντος), προκειμένου να εμπλουτιστούν οι γνώσεις του προσωπικού, κατά πόσο παρέχει η Υπηρεσία δυνατότητες πρόσβασης σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα τόσο της Ελλάδας όσο και του Εξωτερικού και τέλος κατά πόσο ενημερώνει εγκαίρως το προσωπικό της, για τις εκπαιδεύσεις που πρόκειται να διενεργηθούν την επόμενη χρονιά.



Στην πρώτη ερώτηση, κατά πόσο δηλαδή η υπηρεσία διαθέτει οργανωμένο πλάνο εκπαίδευσης για τα στελέχη της, καθόλη την διάρκεια της πορείας τους στο χώρο της ΠΑ, ποσοστό 41% (συνδυάζοντας τις απαντήσεις της στήλης «Πολύ» και «Πάρα Πολύ») πιστεύει ότι η Υπηρεσία διαθέτει οργανωμένο πλάνο εκπαίδευσης. Από τις παραπάνω απαντήσεις φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι η Υπηρεσία έχει σαφώς προνοήσει για ένα ολοκληρωμένο πλάνο εκπαίδευσης που θα πρέπει να ακολουθήσει το προσωπικό της καθόλη την σταδιοδρομία του. Παρόλα αυτά, το 49% των απαντήσεων συγκεντρώθηκε στην στήλη «Μέτρια». Συνεπώς, διακρίνεται μια μικρή αμφιβολία για την σταθερότητα αυτού του πλάνου, δεδομένου ότι οι απαιτήσεις στον τομέα της εργασίας μεταβάλλονται τακτικά, μεταβάλλοντας παράλληλα, σε βάθος χρόνου, το πλάνο της εκπαίδευσης.

Σ' αυτό το γκρουπ ερωτήσεων σειρά έχει η ερώτηση κατά πόσο πιστεύουν οι ερωτώμενοι, ότι παρέχονται κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τα απαραίτητα μέσα - βοηθήματα. Πιο αναλυτικά, 4 στους 10 πιστεύουν ότι προσφέρονται τα απαραίτητα μέσα ενώ σχεδόν 6 στους 10 πιστεύουν ότι θα μπορούσαν να υπάρχουν ακόμα καλύτερες παροχές. Στην συγκεκριμένη ερώτηση, διακρίνεται ότι η πλειοψηφία

πιστεύει ότι η Υπηρεσία παρέχει μεν τα απαραίτητα μέσα και βοηθήματα (Η/Υ, βιβλιογραφία, κτιριακές εγκαταστάσεις) για να διεκπεραιωθεί σωστά η εκπαίδευση, αλλά παρόλα αυτά διακρίνεται μια μικρή δυσαρέσκεια αναφορικά με τα μέσα που χρησιμοποιεί, τα οποία σε αρκετές περιπτώσεις ενδεχομένως να μην καλύπτουν τις απαιτήσεις των εκπαιδευομένων. Το παραπάνω συμπέρασμα είναι λογικό, αν αναλογιστούμε απλά ότι οι πλειοψηφία των συναδέλφων μετακινείται λόγω μεταθέσεων, αντιμετωπίζοντας κάθε φορά διαφορετικές συνθήκες.

Συνεχίζοντας, σειρά έχει η ερώτηση με το κατά πόσο οργανώνει η Υπηρεσία τακτικά ενημερωτικά σεμινάρια – διαλέξεις (γενικού περιεχομένου – ενδιαφέροντος). Η μεγαλύτερη μερίδα του ερωτώμενου πληθυσμού, σε ποσοστό 84% (συμπεριλαμβανομένου των απαντήσεων των στηλών «Μέτρια», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ»), πιστεύει ότι η Υπηρεσία έχει μεριμνήσει για τέτοιου είδους σεμινάρια. Από τις παραπάνω απαντήσεις, γίνεται εμφανές ότι η Υπηρεσία επιδιώκει την εκπαίδευση των στελεχών της, τόσο σε επίπεδο αύξησης της αποδοτικότητάς τους ούτως ώστε να προσφέρουν τα μέγιστα στην εργασία τους, όσο και σε ατομικό – προσωπικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, τα στελέχη επιβεβαιώνουν όλη αυτή την προσπάθεια, με τις παραπάνω απαντήσεις τους.

Σειρά έχουν οι ερωτήσεις οι οποίες έχουν ως στόχο να εκτιμήσουν κατά πόσο τα στελέχη θεωρούν ότι η Υπηρεσία τους παρέχει δυνατότητες συμμετοχής τους στα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας μας αλλά και του εξωτερικού. Ξεκινώντας με τα Πανεπιστήμια της χώρας μας, το 78% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι τους παρέχετε, από την Υπηρεσία, η δυνατότητα συμμετοχής τους στα Πανεπιστήμια αλλά θα επιθυμούσε σίγουρα περισσότερες δυνατότητες πρόσβασης σε αυτά, λαμβάνοντας υπόψη ότι μόλις το 17% είναι ικανοποιημένο από τις υπάρχουσες δυνατότητες. Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την ερώτηση 10 (α), στην οποία οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την επιθυμία τους να συμμετέχουν σε Πανεπιστημιακά προγράμματα της χώρας, σε ποσοστό 57%. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο ζήλος του προσωπικού για διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων του και των γνώσεών του, είναι αστείρευτος και μάλιστα πρόκειται για προσωπικό που συνεχώς επιθυμεί να εξελίσσεται, συμβάλλοντας άμεσα στην εξέλιξη του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

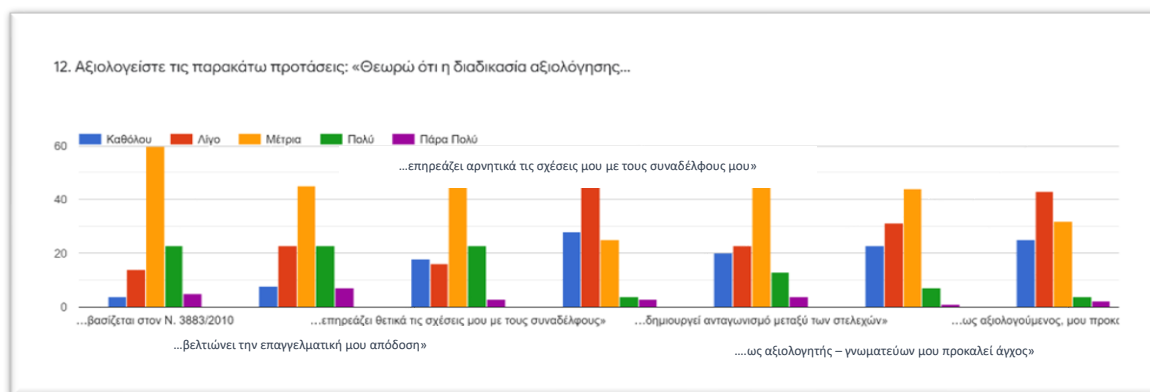
Ταυτόχρονα στην ερώτηση κατά πόσο τα στελέχη θεωρούν ότι η Υπηρεσία τους παρέχει δυνατότητες συμμετοχής σε Πανεπιστήμια του εξωτερικού, 9 στους 10 δηλώνουν σχεδόν μηδαμινή δυνατότητα συμμετοχής, γεγονός που οδηγεί στην δυσαρέσκεια των στελεχών. Αν αυτή ερώτηση συνδυαστεί με την ερώτηση 10 (β), που

αναλύθηκε παραπάνω και στην οποία το 51% εξέφρασε την έντονη επιθυμία του να εκπαιδευτεί σε Πανεπιστήμια του εξωτερικού, αντιλαμβανόμεστε άμεσα την επιθυμία του προσωπικού να προσφέρει, κατά αυτόν τον τρόπο, τα μέγιστα στην Υπηρεσία του.

Το συγκεκριμένο γκρουπ ερωτήσεων, ολοκληρώνεται με την ερώτηση κατά πόσο η Υπηρεσία ενημερώνει εγκαίρως το προσωπικό της, για τις εκπαιδεύσεις που πρόκειται να διενεργηθούν την επόμενη χρονιά. Εδώ η πλειοψηφία σε συνολικό ποσοστό 73%, συμφωνεί ότι η Υπηρεσία τους κοινοποιεί άμεσα τον ετήσιο προγραμματισμό εκπαίδευσης. Συνεπώς προκύπτει το συμπέρασμα ότι η Υπηρεσία ενημερώνει εγκαίρως το προσωπικό, προκειμένου να υπάρχει έγκυρος και έγκαιρος προγραμματισμός εκπαίδευσης, τόσο από την πλευρά των Μονάδων όσο και από την πλευρά των Επιτελείων. Τα αποτελέσματα της εν λόγω ερώτησης συμβαδίζουν απόλυτα με τα αποτελέσματα της ερώτησης 11 (α) στην οποία τα στελέχη διέκριναν ότι η Υπηρεσία διαθέτει ένα οργανωμένο πλάνο εκπαίδευσης.

Συνεχίζοντας την ανάλυση του δεύτερου τμήματος της διπλωματικής, στα παρακάτω γραφήματα εξετάζεται η πλευρά της αξιολόγησης των στελεχών της ΠΑ.

Στο παρακάτω γράφημα οι ερωτηθέντες κλήθηκαν αρχικά να απαντήσουν κατά πόσο είναι γνώστες του Ν.3883/2010 ο οποίος αφορά την υπηρεσιακή εξέλιξη και την ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, με θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας αλλά και με συναφείς διατάξεις. Στην συνέχεια κλήθηκαν να αξιολογήσουν κατά πόσο η διαδικασία της αξιολόγησης βελτιώνει την επαγγελματική απόδοσή τους, κατά πόσο επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, κατά πόσο δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ τους και κατά πόσο δημιουργείται άγχος τόσο στον αξιολογητή όσο και στον αξιολογούμενο κατά την φάση της αξιολόγησης.



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι μεγάλη μερίδα των ερωτώμενων δεν έχει πλήρη γνώση του Ν.3883/2010, ένας νόμος που αφορά άμεσα την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και την εκπαίδευση που πρέπει να λαμβάνουν, δεδομένου ότι σχεδόν το 57% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν ούτε θετικά αλλά ούτε αρνητικά στην ανωτέρω ερώτηση.

Στην συνέχεια, στην ερώτηση κατά πόσο βελτιώνεται η επαγγελματική τους απόδοση μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης, προκύπτει από τις απαντήσεις το συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση που δέχεται το προσωπικό, δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική απόδοσή τους, καθώς σχεδόν το 86% τάσσεται αρνητικά υπέρ αυτού. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την ερώτηση 9 (γ), στην οποία οι συμμετέχοντες παρουσίασαν πως μέσω της εκπαίδευσης αυξήθηκε η αποδοτικότητά τους.

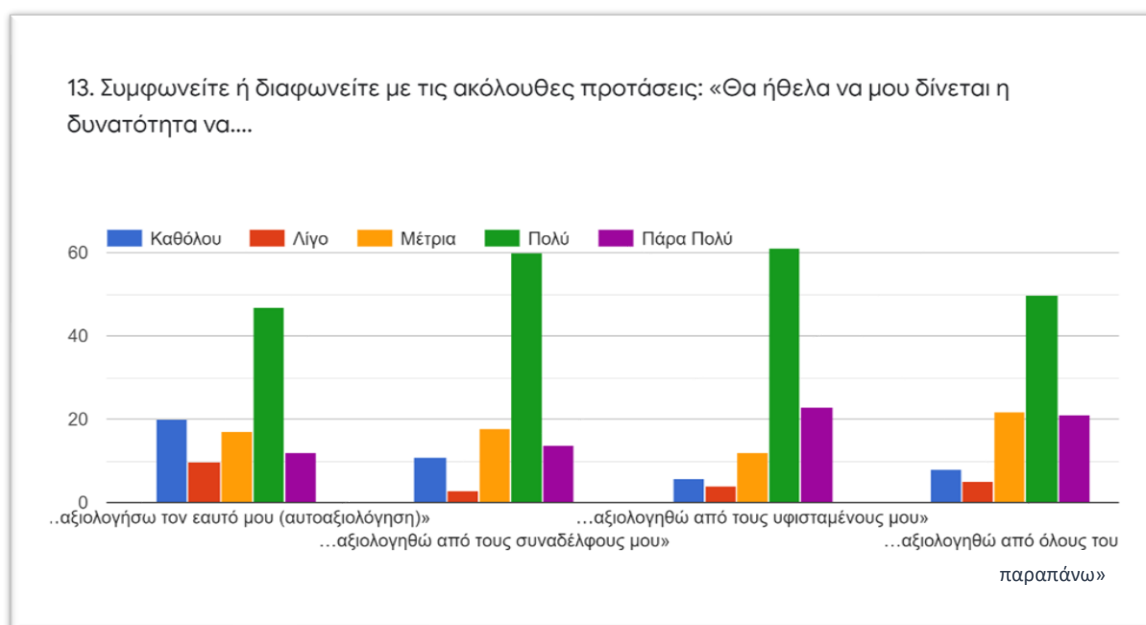
Στις επόμενες ερωτήσεις οι συμμετέχοντες αξιολογούν κατά πόσο επηρεάζονται οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους είτε θετικά είτε αρνητικά, λόγω της αξιολόγησης. Το γεγονός ότι 43% των ερωτώμενων απάντησε ότι επηρεάζεται μέτρια και το 17% δήλωσε ότι δεν επηρεάζεται καθόλου, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι σχέσεις του προσωπικού δεν καλυτερεύουν μεταξύ τους, λόγω της αξιολόγησης. Επιπλέον, ελέγχοντας κατά πόσο οι σχέσεις του προσωπικού επηρεάζονται αρνητικά, σχεδόν 7 στους 10 δήλωσαν ότι οι σχέσεις μεταξύ τους δεν επηρεάζονται αρνητικά λόγω ύπαρξης της αξιολόγησης.

Συνεχίζοντας, διερευνούμε κατά πόσο καλλιεργείται ο ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού, λόγω ύπαρξης της αξιολόγησης. Σ' αυτήν λοιπόν την ερώτηση, 8 στους 10 απάντησαν πως δεν δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ τους, συμβαδίζοντας απόλυτα με τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 12 (γ) και 12 (δ). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το προσωπικό προτιμά να εργάζεται σ' ένα αρμονικό και συνάμα ευχάριστο κλίμα.

Σειρά έχει ο έλεγχος του επιπέδου του άγχους που προκαλείται στο προσωπικό, είτε ως αξιολογητής – γνωματεύων, είτε όταν βρίσκεται στην θέση του αξιολογούμενου. Στο πρώτο σκέλος της ερώτησης, η συντριπτική πλειοψηφία και συγκεκριμένα 9 στα 10 άτομα, δήλωσαν ότι ως αξιολογητές – γνωματεύοντες έχουν λιγιστό άγχος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, εν αντιθέσει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία αναφέρεται ότι ο αξιολογητής συνήθως έχει μεγαλύτερο άγχος από τον αξιολογούμενο.

Στον αντίποδα, στον έλεγχο μέτρησης του άγχους των αξιολογούμενων, το 94% των ερωτηθέντων, επιβεβαιώνουν την βιβλιογραφία η οποία αναφέρει ότι ο αξιολογούμενος έχει σαφώς λιγότερο άγχος από τον αξιολογητή.

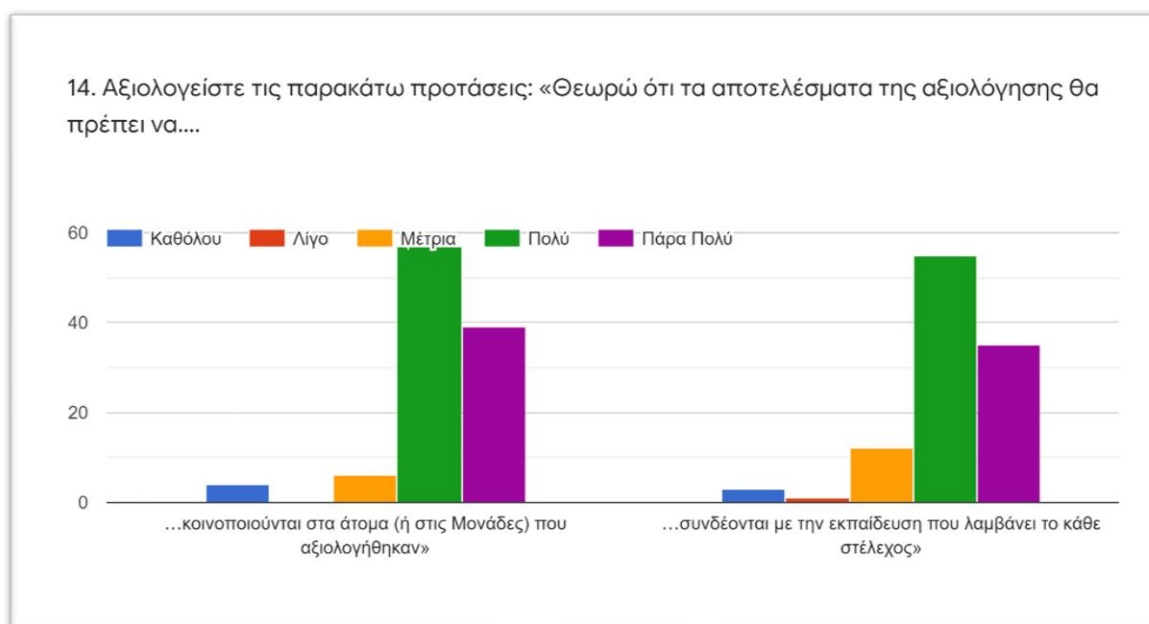
Το επόμενο γκρουπ ερωτήσεων είναι ιδιαίτερος ενδιαφέρον, καθότι η έρευνα προσπαθεί να ανακαλύψει κατά πόσο θα μπορούσε να εφαρμοστεί η αξιολόγηση των 360 μοιρών στον χώρο της ΠΑ. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή στο ακόλουθο γράφημα:



Παρατηρώντας λοιπόν το παραπάνω γράφημα μπορούμε να διακρίνουμε πως στην ερώτηση κατά πόσο θα ήθελε το προσωπικό να κάνει αξιολόγηση του ίδιου του εαυτού, το 44% αντιμετωπίζει θετικά την παραπάνω πρόταση. Στην ερώτηση κατά πόσο θα ήθελαν να αξιολογηθούν από τους συναδέλφους με τους οποίους εργάζονται

σε καθημερινή βάση και βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, το 57% των ερωτηθέντων θα επιθυμούσε μια τέτοιου είδους αξιολόγηση. Συνεχίζοντας, στην ερώτηση κατά πόσο θα ήθελαν να αξιολογηθούν από τους υφισταμένους τους, το 58% (η μεγαλύτερη συγκέντρωση απαντήσεων σε μία μόνο ερώτηση σε ολόκληρο το ερωτηματολόγιο) επιθυμεί την εν λόγω αξιολόγηση και τέλος, στην ερώτηση κατά πόσο θα ήθελαν να αξιολογηθούν ταυτόχρονα από όλους τους παραπάνω, το 47% δηλώνει μεγάλη προθυμία για μια τέτοια αξιολόγηση. Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό δείχνει να είναι θετικό ως προς την εφαρμογή της αξιολόγησης των 360 μοιρών. Επιπλέον, σε μια μελλοντική απόφαση της Διοίκησης να αλλάξει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, το προσωπικό θα ενστερνιστεί, θα αποδεχτεί και θα προσαρμοστεί άμεσα μια τέτοια αλλαγή. Τέλος, δημιουργείται πρόσφορη βάση για την αλλαγή των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ερώτηση 12 (β), έτσι ώστε η Διοίκηση να εμφυσήσει στο προσωπικό της ότι μέσα από την αξιολόγηση, βελτιώνεται και η απόδοση του καθενός ξεχωριστά αλλά και ολόκληρου του οργανισμού ως σύνολο.

Τέλος, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, ολοκληρώνονται με δύο σημαντικές ερωτήσεις που αφορούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τόσο από πλευράς ανατροφοδότησης, όσο και σε σύγκριση με την εκπαιδευτική διαδικασία.



Στην πρώτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν σωστό να τους κοινοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Σ' αυτήν την ερώτηση, 9 στους 10 θεωρούν άκρως σημαντική την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησής τους, επιβεβαιώνοντας έτσι την επιθυμία τους να γνωρίζουν τον αντίκτυπο που έχει στην Διοίκηση, η καθημερινή τους εργασία.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα, η τελευταία ερώτηση αφορούσε στο κατά πόσο τα στελέχη θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με την εκπαίδευση που λαμβάνουν. Σ' αυτήν την ερώτηση το 85% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι θα πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με την εκπαίδευση που λαμβάνει το κάθε στέλεχος. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη επιθυμούν, η Διοίκηση να λαμβάνει υπόψη, κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, τις εκπαιδεύσεις που έχει ήδη λάβει το προσωπικό και αν το στέλεχος υστερεί σε κάποιο από τα προσόντα που αξιολογείται και μπορεί να διορθωθεί μέσω της εκπαίδευσης, να προγραμματιστεί άμεσα, ούτως ώστε στην επόμενη αξιολόγησή του οι βαθμολογίες του να αντιπροσωπεύουν το πραγματικό επίπεδό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ερευνητική εργασία, τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η έρευνα βρίσκονται σε απόλυτη συνάφεια αρχικά με το θεωρητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Επιπρόσθετα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας εργασίας, αποτέλεσαν τους άξονες μιας στοχευμένης έρευνας, καταλήγοντας σε συμπεράσματα ιδιαίτερος διαφωτιστικά, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση μιας επιπλέον μελλοντικής έρευνας.

Αρχικά, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι, έχει υπάρξει πληθώρα ερευνών, οι οποίες κατατάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προσεγγίζοντας διάφορες πτυχές της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Επιπλέον, για τα ανωτέρω θέματα έχουν υπάρξει έρευνες στο ευρύτερο πλαίσιο των Ενόπλων Δυνάμεων, έναν χώρο που αποτελείται από έναν μεγάλο όγκο ανθρώπινου δυναμικού, προερχόμενο και από τους τρεις κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων. Η παρούσα όμως έρευνα, εστιάζει αποκλειστικά στον τομέα της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης του προσωπικό της Πολεμικής Αεροπορίας, το οποίο προέρχεται από τις παραγωγικές στρατιωτικές σχολές.

Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα που προέκυψαν, σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αποτέλεσαν τους πυλώνες πάνω στους οποίους διεξήχθη η έρευνα, εμφανίζονται παρακάτω:

7.1 Αποτελέσματα 1^ο Ερευνητικού Ερωτήματος

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης στους κόλπους της ΠΑ και κατά πόσο η Διοίκηση έχει μεριμνήσει για την άρτια και ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού της, διαθέτοντας ταυτόχρονα ένα ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης. Σύμφωνα με την παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία έλαβαν χώρα στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ΠΑ. Έναν τομέα που η Διοίκηση αναγνωρίζει τη χρησιμότητα και τη σημασία, διαθέτοντας ένα οργανωμένο πλάνο, μέσα από το οποίο το προσωπικό μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της καθημερινής του

εργασίας. Πρόκειται για έναν προγραμματισμό έγκυρο, με τον οποίο το προσωπικό ενημερώνεται εγκαίρως προκειμένου να προγραμματιστεί για μελλοντική εκπαίδευση. Επιπλέον, μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης, ο στόχος της ΠΑ, που δεν είναι άλλος από την ασφάλεια του έμψυχου υλικού της, επιτυγχάνεται στο ακέραιο. Παράλληλα, η Υπηρεσία μεριμνά για τον εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού, πέραν των προκαθορισμένων εκπαιδεύσεων, οργανώνοντας τακτικά σεμινάρια γενικού ενδιαφέροντος. Τέλος, παρέχεται από την Υπηρεσία, η δυνατότητα πρόσβασης του προσωπικού της, σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα τόσο της χώρας μας όσο και του εξωτερικού.

Συνεχίζοντας, καταλήγουμε επίσης στο συμπέρασμα ότι και η αξιολόγηση με την σειρά της, αποτελεί σημαντικό τομέα της ΠΑ. Η Διοίκηση, σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία (Ν.3883/2010), διαθέτει ένα οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης, διαθέτοντας έντυπα αξιολόγησης τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα της παρούσας έρευνας. Επιπρόσθετα, έχει μεριμνήσει για την ορθή και αξιοκρατική αξιολόγηση του προσωπικού, δημιουργώντας έτσι στο προσωπικό ένα αίσθημα δικαιοσύνης.

7.2 Αποτελέσματα 2^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά στο κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η σημασία αλλά και τα οφέλη της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης από την πλευρά του προσωπικού.

Το προσωπικό της ΠΑ, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, κατανοεί και εκείνο με την σειρά του την σημασία και τα οφέλη που αποκομίζει μέσω της εκπαίδευσης που λαμβάνει από την Υπηρεσία. Αρχικά, γίνεται αποδεκτό ότι μεγάλο μέρος του προσωπικού, απέφυγε πιθανά εργατικά ατυχήματα χάρη στην εκπαίδευση που είχε ήδη λάβει. Ταυτόχρονα γίνεται παραδεκτό ότι μέσω της εκπαίδευσης, ανταποκρίθηκαν τόσο στα καθήκοντα της πρώτης τους τοποθέτησης όσο και στα καθήκοντα που ανέλαβαν κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ως και σήμερα. Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα αναφορικά με την επίδραση της εκπαίδευσης στην διαμόρφωση της προσωπικότητας του προσωπικού, καθώς οι συμμετέχοντες διαβεβαίωσαν την μεγάλη επιρροή της εκπαίδευσης στην προσωπικότητάς τους. Επιπλέον οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν την αύξηση της

αποδοτικότητάς τους στον χώρο της εργασίας τους, λόγω της εκπαίδευσης που πρότερα είχαν λάβει. Αναφορικά με τα μέσα - βοηθήματα με τα οποία τους παρέχεται η εκπαίδευση, τα αποτελέσματα ήταν ικανοποιητικά, παρόλα αυτά διαφαίνεται η επιθυμία του προσωπικού για περαιτέρω εξέλιξη των υπαρχόντων μέσων από την Υπηρεσία. Τέλος, το προσωπικό εκφράζει μια ιδιαίτερη προτίμηση στην αύξηση των ωρών πρακτικής εκπαίδευσης (OJT εκπαίδευση), κάτι το οποίο θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν η Διοίκηση.

Ένα επίσης αξιολογικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η έρευνα, αφορά την επιθυμία του προσωπικού να συνεχίσει την εκπαίδευσή του, μέσα από την παρακολούθηση Πανεπιστημιακών προγραμμάτων. Όπως διακρίνεται η Υπηρεσία παρέχει τέτοιου είδους δυνατότητες, παρόλα αυτά, το προσωπικό θεωρεί πως είναι περιορισμένο το εύρος τους και σαφώς θα επιθυμούσε επιπλέον δυνατότητες, παρά το γεγονός ότι η μεγαλύτερη μερίδα του ερωτώμενου πληθυσμού ήταν έγγαμοι με παιδιά, πράγμα που σημαίνει αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις. Το προσωπικό της Αεροπορίας, επιβεβαιώνει αυτή του την επιθυμία καθώς μέσω της έρευνας προκύπτει ότι διαθέτει ένα ιδιαίτερα αναβαθμισμένο επίπεδο ξένων γλωσσών και επιπλέον μια μεγάλη μερίδα του, διαθέτει ήδη Πανεπιστημιακές γνώσεων ή προσπαθεί να τις αποκτήσει την δεδομένη περίοδο.

Αναφορικά με τη αξιολόγηση, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι, εν αντιθέσει με την βελτίωση της επαγγελματικής τους απόδοσης χάριν στην λαμβανόμενη εκπαίδευση, η απόδοσή τους δεν θεωρούν ότι επηρεάζεται εξίσου εξαιτίας της ύπαρξης της αξιολογικής διαδικασίας. Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών δεν μεταβάλλονται ούτε θετικά, ούτε αρνητικά λόγω ύπαρξης της αξιολόγησης και συνεπώς δεν δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ τους, λειτουργώντας έτσι σε απόλυτο κλίμα συνεργασίας.

Παράλληλα, μέσα από την έρευνα προκύπτει το συμπέρασμα ότι, το στέλεχος το οποίο κατέχει θέση αξιολογητή – γνωματεύοντα, έχει ελάχιστο άγχος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Το στέλεχος όμως το οποίο αξιολογείται, αποδεικνύεται ότι έχει κι αυτό με την σειρά του λιγιστό άγχος, γεγονός το οποίο συμβαδίζει με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

7.3 Αποτελέσματα 3^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα επιδιώκει να ερευνήσει την αξία της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Η πλευρά της Διοίκησης αλλά και η πλευρά του προσωπικού αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα ύπαρξης της αξιολόγησης, θεωρώντας μάλιστα τα αποτελέσματά της ιδιαίτερος σημαντικά, καθώς η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρούν απαραίτητη την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους ενδιαφερόμενους και ταυτόχρονα θεωρούν αναγκαία την σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την παρεχόμενη εκπαίδευση. Κατά αυτόν τον τρόπο τα στελέχη ικανοποιούνται λαμβάνοντας ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησής τους ενώ παράλληλα γνωρίζουν ότι αυτή εκτελείται κάτω από ένα συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο, διατηρώντας ταυτόχρονα η Διοίκηση όλες τις αξιοκρατικές διαδικασίες απέναντι σ' όλα τα στελέχη της.

7.4 Αποτελέσματα 4^{ου} Ερευνητικού Ερωτήματος

Τέλος το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα ερευνά κατά πόσο θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια διαφορετικού είδους αξιολόγηση, στο χώρο της ΠΑ, αυτή της αξιολόγησης των 360°.

Τα συμπεράσματα, σύμφωνα με την ανάλυση που διεξήχθη στο προηγούμενο κεφάλαιο, ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα έκαναν εμφανή την επιθυμία τους να αξιολογηθούν με έναν διαφορετικό από τον παρόντα τρόπο στον οποίο η αξιολόγηση εκτελείται αποκλειστικά από τους προϊσταμένους του αξιολογούμενου. Πιο αναλυτικά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων αντιμετώπισε θετικά την ενδεχόμενη ταυτόχρονη αξιολόγησή τους από τους συναδέλφους τους, από τους υφισταμένους τους, από τους προϊσταμένους τους και από την δική τους προσωπική – ατομική αξιολόγηση (αυτοαξιολόγηση).

7.5 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Έχοντας ως δεδομένο ότι η αξιολόγηση των 360° εφαρμόζεται, σε ορισμένες και συγκεκριμένες περιπτώσεις στο προσωπικό του ΝΑΤΟ, ενώ στις ΕΔ της χώρας μας δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ, αυτήν ακριβώς η πληροφορία σε συνδυασμό με τα θετικά

αποτελέσματα που προέκυψαν αναφορικά με την εν λόγω αξιολόγηση, θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για μια μελλοντική έρευνα. Συγκεκριμένα, πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί, στη πράξη πλέον, η αξιολόγηση 360° λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν ότι αυξάνεται κατακόρυφα ο όγκος των εντύπων που θα πρέπει να συμπληρωθούν για έναν και μόνο αξιολογούμενο. Ίσως θα χρειαζόταν μελλοντικά οι αξιολογήσεις να μεταβαλλόταν από την έντυπη μορφή που έχουν σήμερα σε ηλεκτρονική, ούτως ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα το απόρρητο των πληροφοριών των εκθέσεων, η ασφαλής διακίνησή του στα πρόσωπα που θα έχουν δικαίωμα αξιολόγησης - υπογραφής και τέλος το Επιτελείο ή τα γραφεία που θα είναι υπεύθυνα για την μαζική συγκέντρωσή τους, προκειμένου να συνεχιστούν στο ακέραιο οι ενέργειες που απορρέουν από την διαδικασία της αξιολόγησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

ΕΤ (1973), *Περί των Υγειονομικών Επιτροπών των Ενόπλων Δυνάμεων*. Ν.1327/1973, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (1983), *Εισαγωγή σπουδαστών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*. Ν.1351/1983, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (1990), *Εισαγωγή γυναικών στις ανώτατες στρατιωτικές σχολές, ρύθμιση στρατολογικών θεμάτων και άλλες διατάξεις*. Ν.1911/1990, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (1992), *Εισαγωγή μαθητών στις Σχολές Υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων με το σύστημα των Γενικών Εξετάσεων*. ΠΔ.91/1992, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (1995), *Οργάνωση και λειτουργία Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, διοίκηση και έλεγχος των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις*. Ν.2292/1995, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (2001), *Ατομικά Έγγραφα των Μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και Καθορισμός κάθε άλλης Αναγκαίας Λεπτομέρειας σχετικής με τα Θέματα αυτά*. ΠΔ 99/2001, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (2001), *Επαγγελματίες Οπλίτες και άλλες διατάξεις*. Ν. 2936/2001, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (2003), *Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Σ.Ε.Ι.)*. Ν. 3187/2003, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (2005), *Στρατολογία των Ελλήνων και άλλες διατάξεις*. Ν. 3421/2005, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

ΕΤ (2010), *Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων – Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις*. Ν. 3883/2010, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (2020). Θέματα Προσωπικού. Διαθέσιμο στο: <https://geetha.mil.gr/#> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020]

Δημολιού, Χ. (2020) ‘Αντιμέτωποι με τις σύγχρονες νομικές εξελίξεις στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων: Προκλήσεις – Προοπτικές’, 2^ο Συνέδριο Νομικού Σώματος. Πολεμικό Μουσείο Αθηνών, 11-12 Νοεμβρίου 2019. Αθήνα: ΓΕΕΘΑ/Διεύθυνση Νομικού Σώματος, σ.94-114.

Ζαβλάνος, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης

Ζαφειρόπουλος Κ. (2015) *Ποσοτική Εμπειρική Έρευνα και Δημιουργία Στατιστικών Μοντέλων*, Αθήνα: Πολιτεία

Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική

Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σταμούλης

Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Ιδιωτική

Κατσαρός, Ν. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Μανούσος, Π. (2001) 'Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που βασίζεται στην έννοια του Competence: Εφαρμογή στους Προϊσταμένους των Καταστημάτων μιας Ελληνικής Τράπεζας', *Ένωση Ελληνικών Τραπεζών*. Διαθέσιμο στο: https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/4_2001/09%20P%20manoysoy.pdf
[Πρόσβαση 30 Σεπτεμβρίου 2020]

Μπαμπινιώτης, Γ. (2019) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2016) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου

Νικολάου, Ι. (2006), *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο*. Αθήνα: Σιδέρης

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα

Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005) *Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης

Πατρινός, Θ.Δ. (2005), *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Παπαζήση

Πολεμική Αεροπορία (2020). Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.haf.gr/structure/ata/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020]

Πολεμική Αεροπορία (2020). Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.haf.gr/structure/gea-2/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020]

Πολεμική Αεροπορία (2020). Έτος Μέριμνας Προσωπικού. Διαθέσιμο στο: <https://www.haf.gr/ekdiloseis-enimerosi-prosorikou-epi-diaforon-thematon-ygeias-asfaleias-prolipsis-k-l-p/> [Πρόσβαση 20 Σεπτεμβρίου 2020]

Σουμπενιώτης, Δ. (1998), *Στελέχωση και Αξιολόγηση Προσωπικού: Συνοπτικός Οδηγός*. Λάρισα: Έλλα

Τερζίδης, Π.Κ. και Τζωρτζάκης, Μ.Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) (2011). Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης. Διαθέσιμο στο: https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf [Πρόσβαση 12 Οκτωβρίου 2020]

Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) (2020). Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Περιβάλλοντος. Διαθέσιμο στο: <http://www.mod.mil.gr/organikes-dieythynseis-yrethageniki-dieythynsi-oikonomikoy-shediasmoy-kai-ypostirixis/dieythynsi-0> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2020]

Χυτήρης, Σ.Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999), *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009) 'Benefits of training and Development for Individuals and teams, Organizations and Society'. *Annual Review of Psychology*, 60, pp.451-474

Baroukh, N. and Kleiner, B. (2002) 'Recruitment and Training of Public Servants'. *Management Research News*, 25(3), pp.28-42

Bernardin, H. J. and Russell, J.E.A. (2003), *Human Resource Management: An Experimental Approach*. UK: McGraw Hill Education

Burczynska, M. E. (2019) 'Multinational Cooperation: Building Capabilities in Small Air Forces'. *European Security*, 28(1), pp. 85-104

De Vaus, D. (2013) *Surveys In Social Research*. UK: Routledge

DeCenzo, D., Robbins, S. and Verhulst, S. (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Utopia

Dessler, G. (2012), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική

Dudney, R.S. (2011) 'Douhet', *Airforcemagazine*. Διαθέσιμο στο: <https://www.airforcemag.com/article/0411douhet/> [Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2020]

Evans, J. and Linday, W. (1995) *The Management and Control of Quality, 3rd edition*. New York: Western Publishing

Forbes (2019). How Employees Really Feel About Performance Reviews: The Answer Is Ironic. Διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2019/03/20/how-employees-really-feel-about-performance-reviews-the-answer-is-ironic/> [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2020]

Harvard Business Essentials (2002), *Hiring and Keeping the Best People*. USA: Harvard Business Review

HR Focus (2009). Employees care a lot more about the performance reviews than you may think. Διαθέσιμο στο: <https://business.highbeam.com> [Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2020]

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1999) *Managing Human Resources: A partnership perspective*, U.S.A.: Cengage Learning

Kamp, D. (1995), *Επιτυχημένη Αξιολόγηση Προσωπικού σε μια Εβδομάδα*. Αθήνα: Anubis

Malhorta, Y. (2000) 'Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital' *Journal of Global Information Management*, 8(3), pp. 5-15

Mondy, R.W. (2011), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Τζιόλας

Roberts, G. E. (2003) 'Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works' *Public Personnel Management*, 32(1), pp. 89–98

Taylor, J.P., Russ-Eft, D.F. and Chan, D.W.L. (2005) 'A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training' *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 692–709

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2017), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers Ltd

Στρατιωτικά Θεσμικά Κείμενα μη Δημοσιευμένα (Εσωτερικές Διαταγές)

Βασικό Δόγμα ΠΑ/2014/ΓΕΑ

ΚΠΑ Β-11/2017/ΓΕΑ

ΚΠΑ Δ-10/19/ΓΕΑ

ΠαΔ 3-1/2004/ΓΕΕΘΑ

ΠαΔ 3-16/2013/ΓΕΕΘΑ

ΠαΔ 3-1/2002/ΓΕΑ/Β2

ΠαΔ 4-5/2017/ΓΕΑ/Β1

ΠαΔ 4-14/2017/ΓΕΑ/Β1

ΒαΔ 3-21/2020/ΑΤΑ/ΔΤΑ

ΒαΔ 3-30/2019/ΑΤΑ/ΦΑΞΕΛ

ΒαΔ 3-31/2010/ΑΤΑ/Β3

ΒαΔ 3-32/2017/ΑΤΑ/ΦΑΞΕΛ

ΒαΔ 3-33/2019/ΑΤΑ/ΔΤΑ

ΒαΔ 3-34/2019/ΑΤΑ/ΦΑΞΕΛ

ΒαΔ 3-35/2016/ΑΤΑ/ΦΑΞΕΛ

ΒαΔ 3-36/2019/ΑΤΑ/ΔΤΑ

ΒαΔ 3-37/2012/ΑΤΑ/Β3

ΒαΔ 3-38/2019/ΑΤΑ/ΔΤΑ

ΒαΔ 9-1/2020/ΑΤΑ/ΦΑΞΕΛ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα «Α»: Έντυπο Έκθεσης Αξιολόγησης Αξιωματικών

ΜΟΝΑΔΑ _____

1ο ΕΓ/Κ0058/01

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.	Του _____ (ΑΜ _____)				
	Για την περίοδο από _____ μέχρι _____ (ημέρες _____)				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	Στοιχεία	Αξιολογούντος		Γνωματεύοντος	
	Βαθμός-Όπλο-Σώμα	_____		_____	
	Όνοματεπώνυμο	_____		_____	
	ΑΜ	_____		_____	
	Θέση	_____		_____	
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες	
				Σύνολο	Χρόνος Διάρκειας
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	<i>Νοημοσύνη και κρίση</i>
62	<i>Δύναμη έκφρασης (γραφικά και προφορικά)</i>
63	<i>Αντίληψη της πραγματικότητας</i>
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)	
71	<i>Ψυχική δύναμη</i>
72	<i>Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων</i>
73	<i>Θάρρος της γνώμης</i>
74	<i>Πνεύμα συνεργασίας</i>
75	<i>Πρωτοβουλία</i>
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπεριστατωμένη αιτιολογία)	
81	<i>Κόρος</i>
82	<i>Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους</i>
83	<i>Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων</i>
84	<i>Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων</i>
85	<i>Ενεργητικότητα και δραστηριότητα</i>
86	<i>Προβλεπτικότητα</i>
87	<i>Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού</i>

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

102	<i>Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος:</i>	
11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ)		
111	<i>Γνώση του θαλασσιού στοιχείου</i>	
112	<i>Εμπειρία στη ναυτική τέχνη</i>	
113	<i>Χειρισμός πλοίου</i>	
114	<i>Αντοχή στη ναυτία</i>	
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	<i>Πτητική έφεση</i>	
122	<i>Πτητική ικανότητα</i>	
123	<i>Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις</i>	
124	<i>Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων</i>	
125	<i>Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστατωμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π. Δ/ματος)</i>	
13. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
131	<i>Ελικρίνεια, Ευθύτητα, Συνέπεια</i>	
132	<i>Αξιοπρέπεια</i>	
133	<i>Σεμνότητα</i>	

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

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 _____

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)

71 Θάρρος της γνώμης

72 Προτοβουλία

8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)

81 Κόρος

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 Αξιολογούμενου Ημερομηνία _____ Ο Αξιολογούμενος	

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

Ημερομηνία _____

Ο Β' Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία _____

Ο Αξιολογούμενος

Παράρτημα «Β»: Έντυπο Σημειώματος Αξιολόγησης Αξιωματικών

ΜΟΝΑΔΑ _____

Σ Η Μ Ε Ι Ω Μ Α Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

1.	Του _____ (ΑΜ _____) Για την περίοδο από _____ μέχρι _____ (ημέρες _____)				
2.	Που συντάχθηκε από τους:				
	Στοιχεία	Αξιολογούντος		Γνωματεύοντος	
	Βαθμός-Όπλο-Σόμα	_____		_____	
	Όνοματεπώνυμο	_____		_____	
	ΑΜ	_____		_____	
	Θέση	_____		_____	
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες	
				Σύνολο	Χρόνος Δικαιώς
α					
β					
γ					
δ					
ε					
στ					
			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 ΚΑΙΜΑΚΙΟΥ

4. Σωματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)

5. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)

7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)

8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)

9. Επαγγελματικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)

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

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

Ημερομηνία _____

Ο Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία _____

Ο Αξιολογούμενος

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

Ημερομηνία _____

Ο Β' Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία _____

Ο Αξιολογούμενος

Παράρτημα «Γ»: Εισαγωγικό Σημείωμα Ερωτηματολογίου – Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο, που κρατάτε αυτή την στιγμή στα χέρια σας, αποτελεί τμήμα της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το ερωτηματολόγιο, που εθελοντικά καλείστε να συμπληρώσετε, αφορά τόσο στην εκπαίδευση που λαμβάνουν τα στελέχη της ΠΑ, καθόλη της διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, όσο και στην αξιολόγηση που δέχεται - εκτελεί το προσωπικό, είτε ως αξιολογούμενος είτε ως αξιολογητής – γνωματεύων.

Το παρόν, είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς, που απαιτούνται, για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας. Δεν θα ζητηθεί να συμπληρώσετε κανένα στοιχείο από το οποίο θα προκύπτει η ταυτότητά σας, ούτε θα συμπληρωθεί αργότερα.

Ο χρόνος συμπλήρωσής του, δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμβολή σας,

Χριστίνα Βλαχοπούλου.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

Τίποτα από τα παραπάνω

7. Επίπεδο Γλωσσομάθειας (σημειώστε το αντίστοιχο επίπεδο):

ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	A1-A2	B1	B2	Γ1	Γ2
ΓΝΩΣΗ	Στοιχειώδης	Μέτρια	Καλή	Πολύ Καλή	Άριστη
Αγγλικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γερμανικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γαλλικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑ

8. «Με την εκπαίδευση που έλαβα από την στρατιωτική σχολή ανταποκρίθηκα...»

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...στα καθήκοντα, της πρώτης τοποθέτησης»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	...στα νέα καθήκοντα (λόγω μετάθεσης ή λόγω εσωτερικής μετακίνησης)»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. «Με την εκπαίδευση που έλαβα κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας μου έως τώρα στην Υπηρεσία...

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...ανταποκρίθηκα στις καθημερινές απαιτήσεις της εργασίας μου»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	...απέφυγα τυχόν εργατικά ατυχήματα»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ)	...αυξήθηκε η αποδοτικότητά μου»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ)	...μετέφερα την γνώση – εμπειρία στους υπόλοιπους συναδέλφους»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ε)	...επηρεάστηκε η ανάπτυξη της προσωπικότητάς μου»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Αξιολογείστε τις παρακάτω προτάσεις: «Θα ήθελα να έχω περισσότερες...

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...δυνατότητες πρόσβασης σε Πανεπιστήμια της Χώρας»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	...δυνατότητες πρόσβασης σε Πανεπιστήμια του Εξωτερικού»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ)	...ώρες θεωρητικής εκπαίδευσης κατά την διάρκεια των στρατιωτικών εκπαιδευτικών σχολείων»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Δ)	...ώρες πρακτικής εκπαίδευσης (OJT = on job training) κατά την διάρκεια των στρατιωτικών εκπαιδευτικών σχολείων»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις: «Η Υπηρεσία...

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Α)	...διαθέτει οργανωμένο πλάνο εκπαίδευσης των στελεχών της καθόλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Β)	...παρέχει, κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τα απαραίτητα μέσα – βοηθήματα (Η/Υ, κτιριακές υποδομές, βιβλιογραφία, κτλ.»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ)	...οργανώνει τακτικά ενημερωτικά σεμινάρια – διαλέξεις (γενικού περιεχομένου – ενδιαφέροντος), προκειμένου να εμπλουτιστούν οι γνώσεις του προσωπικού»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ)	...παρέχει την δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού της, σε Πανεπιστήμια της χώρας»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ε)	...παρέχει την δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	της, σε Πανεπιστήμια του Εξωτερικού»					
ΣΤ)	...ενημερώνει εγκαίρως το προσωπικό της, για τις εκπαιδεύσεις που πρόκειται να διενεργηθούν την επόμενη χρονιά»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑ

12. Αξιολογείστε τις παρακάτω προτάσεις: «Θεωρώ ότι η διαδικασία αξιολόγησης...

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...βασίζεται στον Ν. 3883/2010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	...βελτιώνει την επαγγελματική μου απόδοση»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ)	...επηρεάζει θετικά τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ)	...επηρεάζει αρνητικά τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ε)	...δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΤ)	...ως αξιολογητής - γνωματεύων, μου προκαλεί άγχος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Z)	...ως αξιολογούμενος, μου προκαλεί άγχος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------	-------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις: «Θα ήθελα να μου δίνεται η δυνατότητα να....»

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...αξιολογήσω τον εαυτό μου (αυτοαξιολόγηση)»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B)	...αξιολογηθώ από τους συναδέλφους μου»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ)	...αξιολογηθώ από τους υφισταμένους μου»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ)	...αξιολογηθώ από όλους τους παραπάνω (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, εαυτός μου)»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Αξιολογείστε τις παρακάτω προτάσεις: «Θεωρώ ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να....»

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A)	...κοινοποιούνται στα άτομα (ή στις Μονάδες) που αξιολογήθηκαν»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B)	...συνδέονται με την εκπαίδευση που λαμβάνει το κάθε στέλεχος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------	----------------------------------------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Τέλος Ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ για την συμμετοχή σας!