



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΑΙ
ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

του

ΙΩΑΝΝΗ ΠΑΤΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: Dr ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2021

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Περίληψη..... | iv |
| Abstract | v |
| Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο 1 | 3 |
| Αξιολόγηση Προσωπικού | 3 |
| 1.1 Έννοια και σκοπός αξιολόγησης | 3 |
| 1.1.1 Ορισμός της αξιολόγησης του προσωπικού | 3 |
| 1.1.2 Σκοπός της αξιολόγησης προσωπικού..... | 4 |
| 1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης | 5 |
| 1.2.1 Μέθοδοι σύγκρισης (Comparative procedures) | 5 |
| 1.2.2 Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων (Absolute standards)..... | 7 |
| 1.2.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών (Management by objectives/ MBO)..... | 10 |
| 1.2.4 Μέθοδοι άμεσης μέτρησης..... | 12 |
| 1.2.5 Άλλοι μέθοδοι αξιολόγησης..... | 13 |
| 1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης..... | 14 |
| Κεφάλαιο 2 | 16 |
| Η αξιολόγηση στον Ελληνικό Στρατό | 16 |
| 2.1 Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στον Ελληνικό Στρατό | 16 |
| 2.1.1 Γενικά στοιχεία | 16 |
| 2.1.2 Αξιολόγηση προσόντων και ελαττωμάτων αξιωματικού | 17 |
| 2.1.3 Βαθμολογία ουσιαστικών προσόντων..... | 20 |
| 2.1.4 Υποχρεώσεις αξιολογούνται | 21 |
| 2.1.5 Υποχρεώσεις γνωματεύονται..... | 21 |
| 2.1.6 Ενημέρωση και διαδικασία προσφυγής του αξιολογούμενου | 22 |
| 2.2 Το νομικό πλαίσιο | 23 |
| Κεφάλαιο 3 | 24 |
| Η αξιολόγηση στον Αμερικανικό Στρατό..... | 24 |
| 3.1 Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στον Αμερικανικό Στρατό.... | 24 |
| 3.1.1 Γενικά..... | 24 |
| 3.1.2 Το σύστημα αξιολόγησης του Αμερικανικού Στρατού (Evaluation Reporting System- ERS)..... | 24 |
| 3.1.3 Θεμελιώδεις αρχές του ERS | 25 |
| 3.1.4 Αξιολογούμενα στελέχη..... | 26 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.5 Υποχρεώσεις αξιολογούνται | 27 |
| 3.2 Το νομικό πλαίσιο | 28 |
| Κεφάλαιο 4 | 29 |
| Σύγκριση των δύο συστημάτων αξιολόγησης | 29 |
| 4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ελληνικού συστήματος αξιολόγησης..... | 29 |
| 4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του αμερικανικού συστήματος αξιολόγησης..... | 32 |
| 4.3 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων αξιολόγησης | 33 |
| Συμπεράσματα | 36 |
| Βιβλιογραφία..... | 40 |
| Παράρτημα Α..... | 43 |
| Παράρτημα Β..... | 51 |
| Παράρτημα Γ | 565 |

Περίληψη

Η αξιολόγηση συνιστά μία διαδικασία που εφαρμόζεται ευρέως στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του μεγέθους ή του τομέα στον οποίο αυτοί/αυτές δραστηριοποιούνται αφού θεωρείται ως ένα ιδιαίτερος αποτελεσματικό εργαλείο για την ενίσχυση της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Η παρούσα εργασία αποτελεί μία κριτική ανάλυση των διαδικασιών αξιολόγησης που εφαρμόζονται στον Ελληνικό και τον Αμερικάνικο Στρατό.

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της αξιολόγησης του προσωπικού στους οργανισμούς μέσω του σαφούς προσδιορισμού της έννοιας και της περιγραφής του σκοπού της αξιολόγησης. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης ενώ αναλύονται τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που σχετίζονται με το θεσμό της αξιολόγησης προσωπικού στους οργανισμούς.

Στη συνέχεια, γίνεται αναλυτική παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα στελέχη τόσο του ελληνικού όσο και του αμερικανικού στρατού μέσω της περιγραφής του σκοπού και της διαδικασίας καθώς και του νομοθετικού πλαισίου που τα διέπει.

Το τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αποτελεί μία κριτική αποτίμηση των συστημάτων αξιολόγησης των στελεχών των ΕΔ των δύο χωρών, προσδιορίζοντας τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αυτά φέρουν καθώς και τις βασικότερες ομοιότητες και διαφορές που χαρακτηρίζουν τα δύο συστήματα.

Τέλος, επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα βασικότερα αδύναμα σημεία των δύο εξεταζόμενων συστημάτων και η διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωσή τους.

Λέξεις- κλειδιά: αξιολόγηση προσωπικού, Ελληνικός Στρατός, Αμερικανικός Στρατός, σύστημα αξιολόγησης

Abstract

Evaluation constitutes a process that is widely applied within organizations and companies, regardless of the size or sector in which they operate as it is considered as a highly effective tool to enhance the functionality and efficiency of both employees and the organization. This paper constitutes a critical analysis of the evaluation procedures applied within the Greek and American Army.

The first chapter deals with the issue of staff evaluation within organizations through the clear definition of the concept and the description of the purpose of the evaluation. In addition, the main evaluation methods are presented while the main advantages and disadvantages related to the institution of staff evaluation in organizations are analyzed.

Consequently, there is a detailed presentation of the evaluation system that is applied to the executives of both the Greek and the American army through the description of the purpose and the procedure as well as the legislative framework that governs them.

The fourth chapter of the present work is a critical evaluation of the evaluation systems of the ED executives of the two countries, identifying the main advantages and disadvantages that they carry, as well as the main similarities and differences that characterize the two systems.

Finally, attempts are made to draw conclusions about the main weaknesses of the two systems under consideration and to formulate proposals for their improvement.

Keywords: personnel evaluation, Greek Army, US Army, evaluation system

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση εφαρμόζεται ευρέως στα πλαίσια των σύγχρονων οργανισμών με στόχο την επίτευξη της βέλτιστης δυνατής αξιοποίησης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς του. Το ίδιο ισχύει και για τις Ένοπλες Δυνάμεις, αφού η ιεραρχική τους δομή και η ανάγκη για ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων στελεχών στις θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν στις ιδιαίτερες ικανότητές τους καθιστά την αξιολόγηση του προσωπικού επιβεβλημένη.

Στόχο της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης του προσωπικού που εφαρμόζονται σε δύο χώρες, την Ελλάδα και τις Η.Π.Α. προκειμένου να αναδειχθούν τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του κάθε συστήματος, καθώς και τα βασικότερα σημεία στα οποία αυτά συγκλίνουν ή αποκλίνουν. Μέσω της σύγκρισης του ελληνικού συστήματος αξιολόγησης με το σύστημα που εφαρμόζεται σε έναν από τους πλέον ισχυρούς και αποδοτικούς στρατούς του πλανήτη (αν όχι τον ισχυρότερο), η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αναδείξει τις σημαντικότερες ελλείψεις και αδυναμίες του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης στον Ελληνικό Στρατό και να διατυπώσει συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωσή του.

Η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε (5) κεφάλαια:

- Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της έννοιας της αξιολόγησης προσωπικού, των στόχων που αυτή επιτελεί, των βασικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που αυτή φέρει, ενώ γίνεται ανάλυση και των σημαντικότερων μεθόδων αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς
- Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού και του νομικού πλαισίου που διέπει την εφαρμογή του
- Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού και του νομικού πλαισίου που διέπει την εφαρμογή του

- Στο τέταρτο κεφάλαιο προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων αξιολόγησης των δύο κρατών και μία συγκριτική αποτίμησή τους
- Τέλος, στα πλαίσια του πέμπτου κεφαλαίου διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την εργασία και ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζει ο Ελληνικός Στρατός.

Κεφάλαιο 1

Αξιολόγηση Προσωπικού

1.1 Έννοια και σκοπός αξιολόγησης

1.1.1 Ορισμός της αξιολόγησης του προσωπικού

Με τον όρο αξιολόγηση περιγράφεται το σύνολο των πνευματικών ή τεχνικών διεργασιών μέσω των οποίων εκτιμάται η αξία των πραγμάτων ή αξιολογείται η ικανότητα των ατόμων ή των αντικειμένων (Νέο Λεξικό, 2009).

Σύμφωνα με το Φαναριώτη, η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία που ακολουθείται για την αξιολόγηση της απόδοσης των μελών του εργατικού δυναμικού μίας επιχείρησης σε σύγκριση με προκαθορισμένα πρότυπα, όπως επίσης και η σύγκριση απόδοσης μεταξύ των μελών του εργατικού δυναμικού (Φαναριώτης, 2003). Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης, καθίσταται δυνατός ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων και των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο που εργάζεται σε συγκεκριμένη θέση σε μία δοθείσα χρονική στιγμή (Ραφτόπουλος, 2009).

Επιπλέον, οι Carroll και Schneir, 1982 διατυπώνουν έναν παρόμοιο ορισμό για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αφού αναφέρουν ότι η συγκεκριμένη έννοια περιγράφει τη διαδικασία αξιολόγησης, μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης των στελεχών ενός οργανισμού.

Σημειώνεται ότι ανάλογα με το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο αναφέρεται, η προαναφερθείσα διαδικασία είναι δυνατό να προσδιορίζεται και με άλλους όρους, συμπεριλαμβανομένων των (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς, 2003):

- Εκτίμηση εργαζομένου (Employee evaluation)
- Αξιολόγηση απόδοσης (Performance evaluation)
- Ετήσια ανασκόπηση (Annual review)
- Ανασκόπηση απόδοσης (Performance review)

1.1.2 Σκοπός της αξιολόγησης προσωπικού

Η διενέργεια αξιολόγησης των μελών του προσωπικού εκ μέρους μίας επιχείρησης εξυπηρετεί ποικίλους σκοπούς, τόσο στρατηγικούς όσο και λειτουργικούς (Institute of Management and Administration, 2005). Οι βασικότεροι από τους εν λόγω σκοπούς περιλαμβάνουν (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):

- Επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων και της ενίσχυσης της απόδοσής τους (Gomez-Mejia et al., 2015)
- Η αξιολόγηση της ορθότητας της τοποθέτησης ενός εργαζομένου σε μία συγκεκριμένη θέση με βάση τις δεξιότητές του
- Η ανακάλυψη άγνωστων δεξιοτήτων των μελών του προσωπικού
- Ο προσδιορισμός της κατάλληλης μελλοντικής τοποθέτησης του εργαζομένου
- Ο προσδιορισμός έργων ιδιαίτερης αξίας που διεκπεραιώθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Ο προσδιορισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων στα οποία η απόδοση του εργαζομένου υπολείπεται των προτύπων της επιχείρησης αλλά η οποία είναι δυνατό να ενισχυθεί μέσω της διενέργειας κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων
- Ο προσδιορισμός των ατομικών αδυναμιών των μελών του προσωπικού ώστε να ληφθούν υπόψη κατά την κατάρτιση του συνολικού εκπαιδευτικού προγράμματος του οργανισμού
- Η ενίσχυση των εργαζομένων και η παροχή σε αυτούς κινήτρων για την αύξηση της απόδοσής τους
- Ο προσδιορισμός των αφανών δυσκολιών που σχετίζονται με επιμέρους θέσεις εργασίας
- Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ του manager και του προσωπικού
- Η ενίσχυση του έργου του manager ή του επόπτη αναφορικά με την κατάθεση πρότασης για αύξηση των απολαβών των εργαζομένων με βάση αξιοκρατικά κριτήρια.
- Ο προσδιορισμός και αξιοποίηση δεδομένων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Σημειώνεται ότι η αξιολόγηση πολλές φορές λειτουργεί ως εργαλείο για την ορθή και δίκαια απόδοση ποικίλων επιβραβεύσεων στους εργαζομένους, όπως bonus και προαγωγές, δηλαδή ως εργαλείο συμπεριφοριστικών επιβραβεύσεων ή ποινών, με αμφιλεγόμενα, ωστόσο, αποτελέσματα (Παπάνης και Ρόντος, 2007).

1.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

1.2.1 Μέθοδοι σύγκρισης (Comparative procedures)

- Μέθοδος κατάταξης (Ranking procedures)

Συνιστά την πλέον απλή και παλαιά συγκριτική μέθοδο αξιολόγησης. Αφορά τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου αυτοί να καταταχθούν σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την απόδοσή τους (Ξηροτύρης-Κουφίδου, 2001). Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μεθόδου λαμβάνει χώρα μία συνολική αξιολόγηση του εργαζομένου και δε γίνεται ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών του (Χυτήρης, 2001).

Στα βασικά μειονεκτήματα της εν λόγω μεθόδου αξιολόγησης περιλαμβάνονται τα εξής:

A. Δεν παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τη διαφορά που προκύπτει μεταξύ δύο εργαζομένων που κατατάσσονται σε διπλανάς θέσης κατάταξης (Κανελλόπουλος, 2002).

B. Η εφαρμογή της αντενδείκνυται σε περιπτώσεις οργανισμών με μεγάλο αριθμό εργαζομένων

Γ. Η εφαρμογή της αντενδείκνυται σε περιπτώσεις εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από διαφορετικό αντικείμενο εργασίας

Δ. Παρέχει περιορισμένο βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Χυτήρης, 2001)

- Μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking)

Η μέθοδος εναλλακτικής κατάταξης συνιστά μία παραλλαγή της μεθόδου απλής κατάταξης με τη διαφορά ότι στην προκειμένη περίπτωση στόχο του φορέα αξιολόγησης αποτελεί ο προσδιορισμός των καλύτερων και χειρότερων εργαζομένων του οργανισμού με βάση την απόδοσή τους και το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν σχετικά με το εργασιακό τους αντικείμενο (Ξηροτύρης- Κουφίδου, 2010).

Παρά την χρησιμότητα της συγκεκριμένης μεθόδου για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύναμων εργαζομένων ενός οργανισμού, αυτή διατηρεί το σύνολο των μειονεκτημάτων που αναλύθηκαν αναφορικά με τη μέθοδο απλής κατάταξης (Χυτήρης, 2001).

- Μέθοδος της σύγκρισης ανά ζεύγη (Paired comparison)

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης, ο διεξάγων την αξιολόγηση χωρίζει τους εργαζομένους σε ζεύγη και στη συνέχεια εντοπίζει τον καλύτερο μεταξύ τους. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στη συνέχεια έως ότου εξαντληθούν όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί εργαζομένων. Η κατάταξη στην τελική λίστα αξιολόγησης γίνεται με βάση τις «νίκες» του κάθε εργαζομένου στις συγκρίσεις που έχει λάβει μέρος (Κανελλόπουλος, 2002). Η σύγκριση στα ζεύγη των εργαζομένων είναι δυνατό να αφορά τη συνολική τους απόδοση ή επιμέρους χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2001).

Στα μειονεκτήματα της εν λόγω μεθόδου περιλαμβάνεται ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της, ειδικά στην περίπτωση που αυτή διεξαχθεί για επιμέρους χαρακτηριστικά, η αδυναμία εφαρμογής της σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων ή σε εργαζόμενους με διαφορετικά αντικείμενα εργασίας, ο κίνδυνος να υποπέσει σε σφάλματα που οφείλονται στην υποκειμενική άποψη του αξιολογητή και ο περιορισμένος βαθμός αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της.

- Μέθοδος επιβεβλημένης κατηγοριοποίησης (Forced distribution)

Στα πλαίσια της εν λόγω μεθόδου, ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους εργαζομένους ενός οργανισμού σε προκαθορισμένες κατηγορίες ανάλογα με το ποσοστό που τους αποδίδεται για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (Ξηροτύρης-Κουφίδου, 2010).

Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου σχετίζεται με το γεγονός ότι σε κάθε κατηγορία απόδοσης μπορεί να καταταχθεί συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων και η βαθμολογία πρέπει να αποδοθεί με τρόπο που να αντιστοιχεί σε κανονική διασπορά. Αυτό καθιστά τη μέθοδο αυτή εξαιρετικά επιρρεπή σε σφάλματα (Κανελλόπουλος, 2002) αφού κάποιιο εργαζόμενοι μπορεί να καταταχθούν σε λάθος κατηγορία απλώς για να επιτευχθεί η κανονική διασπορά της βαθμολογίας. Επιπροσθέτως, η εν λόγω μέθοδος παρέχει περιορισμένο βαθμό εγκυρότητας σε περιπτώσεις οργανισμών με μικρό αριθμό εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

1.2.2 Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων (Absolute standards)

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης συνίσταται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στη βάση ορισμένων συγκεκριμένων κριτηρίων και όχι συγκριτικά με την απόδοση των υπόλοιπων μελών του εργατικού δυναμικού του οργανισμού (Jackson and Schuler, 2003).

- Ποιοτικές μέθοδοι (Qualitative methods)

A. Μέθοδος κρίσιμων σημείων ή περιστατικών (Critical incidents)

Η μέθοδος αξιολόγησης των κρίσιμων σημείων ή περιστατικών συνίσταται στη δημιουργία ενός αρχείου στο οποίο καταγράφονται τα εξαιρετικά δυνατά ή αδύνατα σημεία της εργασιακής απόδοσης ενός εργαζομένου και τη συχνή αξιολόγηση του εν λόγω αρχείου. Η εν λόγω αξιολόγηση διεκπεραιώνεται από τον αξιολογητή και τον ίδιο τον εργαζόμενο (Dessler, 2012). Τα στοιχεία που αντιστοιχούν στο σύνολο των εργαζομένων ενός οργανισμού καταγράφονται σε ένα ειδικά διαμορφωμένο βιβλίο όπου οργανώνονται ανά κατηγορίες, όπως η παραγωγικότητα, το αίσθημα ευθύνης και η ανάληψη πρωτοβουλιών (Κανελλόπουλος, 2002).

Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται η δυσκολία στην επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν αφού αυτά είναι ποιοτικά (Μπάτσιος, 2013), το γεγονός ότι αποτελεί μία χρονοβόρα μέθοδο και η επιρρέπεια της μεθόδου σε υποκειμενικά λάθη εκ μέρους του αξιολογητή (Mathis and Jackson, 2000).

B. Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted checklist)

Στα πλαίσια της διενέργειας αξιολόγησης με βάση τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν έγγραφο κατάλογο, ο οποίος δομείται από συγκεκριμένες προτάσεις που αφορούν στην εργασιακή συμπεριφορά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά. Με βάση αυτόν τον κατάλογο, ο αξιολογητής καλείται να καταγράψει εάν και σε ποιο βαθμό ο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στην κάθε πρόταση του καταλόγου. Με στόχο τον περιορισμό των υποκειμενικών σφαλμάτων του αξιολογητή, στα διάφορα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές αντιστοιχεί ένας συγκεκριμένος συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημασία τους για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου (Χυτήρης, 2001), οι οποίοι δεν είναι σε γνώση του αξιολογητή. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τη χρήση σταθμισμένου καταλόγου προκύπτουν από το άθροισμα των βαθμολογιών μετά και τον υπολογισμό των συντελεστών βαρύτητας και, κατά κανόνα, η εξαγωγή τους αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Mathis and Jackson, 2000).

Κυριότερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης αποτελεί ο σημαντικός περιορισμός των σφαλμάτων υποκειμενικότητας ενώ το βασικότερο μειονέκτημά της αποτελεί το γεγονός ότι αποτελεί μία μέθοδο που απαιτεί τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για τη σύνταξη του κατάλληλου καταλόγου για την κάθε εργασία. Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα που σχετίζονται με τον ίδιο τον αξιολογητή, όπως ότι δεν είναι δυνατή η απόλυτα αντικειμενική περιγραφή της κάθε εργασιακής συμπεριφοράς καθώς και το γεγονός ότι αυτός δεν έχει λόγο στον καθορισμό των συντελεστών βαρύτητας ενώ, επιπλέον, δεν έχει και γνώση του τελικού αποτελέσματος της αξιολόγησης (Mathis and Jackson, 2000).

- Ποσοτικές μέθοδοι (Quantitative methods)

Συμβατική κατάταξη (Conventional rating)

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο ένας εργαζόμενος κρίνεται επαρκής αναφορικά με κάποιο συγκεκριμένο

εργασιακό χαρακτηριστικό στη βάση προκαθορισμένων κλιμάκων (Ξηροτύρης-Κουφίδου, 2010).

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου συμβατικής κατάταξης αποτελεί το γεγονός ότι είναι εξαιρετικά απλή στην εφαρμογή της και για το λόγο αυτό εφαρμόζεται ευρέως στους διάφορους οργανισμούς. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η εν λόγω μέθοδος χαρακτηρίζεται και από σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν (Mathis and Jackson, 2000):

- Η ομαδοποίηση διαφορετικών εργασιακών συμπεριφορών καθιστά δύσκολο το έργο του αξιολογητή σχετικά με την απόδοση μίας βαθμολογίας
 - Η αξιολόγηση των διαφόρων εργασιακών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την υποκειμενική άποψη του αξιολογητή
 - Η δυσκολία του καθορισμού των κατάλληλων κλιμάκων μέτρησης αφού είναι γενικώς αποδεκτό ότι εάν αυτές περιλαμβάνουν λίγες βαθμίδες οδηγούν σε αποτελέσματα περιορισμένης ακρίβειας ενώ εάν αυτές περιλαμβάνουν πολλές βαθμίδες, καθίσταται δύσκολη η βαθμολόγηση, ιδιαιτέρως για τους αξιολογητές με περιορισμένη εμπειρία (Ξηροτύρης-Κουφίδου, 2010).
-
- Μέθοδος παρατηρούμενης συμπεριφοράς

Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος παρατηρούμενης συμπεριφοράς έχει την ονομασία Behaviorally Anchored Rated Scales (BARS) και συνίσταται σε σύνταξη αναφορών που περιλαμβάνουν περιγραφές γεγονότων που αντικατοπτρίζουν το βαθμό επάρκειας της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Jackson and Schuler, 2003).

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης υπερτερεί σε σχέση με τις άλλες μεθόδους όσον αφορά το γεγονός ότι περιγράφει χαρακτηριστικά παραδείγματα συμπεριφορών τα οποία είναι δυνατό να αξιολογηθούν αντικειμενικά τόσο από τους αξιολογητές και τους επικεφαλής των επιχειρήσεων όσο και από τους εργαζομένους οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συνειδητοποιήσουν τα αδύναμα σημεία τους και να τα βελτιώσουν (Jackson and Schuler, 2003).

Από την άλλη πλευρά, η εν λόγω μέθοδος έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία περιλαμβάνουν(Jackson and Schuler, 2003):

- Χαρακτηρίζεται από μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο και προσπάθεια από τους εμπλεκόμενους τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού όσο και σε επίπεδο εφαρμογής
- Απαιτείται η σύνταξη πολλαπλών αναφορών σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από μεγάλο εύρος εργασιών
- Οι αξιολογητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες όσον αφορά την καταγραφή συμπεριφορών που δεν εκδηλώνονται παρουσία τους και εργασιακών συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε πολλαπλά αποτελέσματα

Εναλλακτική μέθοδο παρατηρούμενης συμπεριφοράς αποτελεί η λεγόμενη Behavioral Observation Scales (BOS), η οποία συνίσταται στη μέτρηση της συχνότητας με την οποία ένας εργαζόμενος υιοθετεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Παρά το γεγονός ότι η εν λόγω μέθοδος είναι το ίδιο απαιτητική σε χρόνο και προσπάθεια, γεγονός που δυσχεραίνει την ορθή εφαρμογή της, ωστόσο υπερτερεί λόγω της απλότητάς της και της μεγαλύτερης εγκυρότητας των αποτελεσμάτων της (Κανελλόπουλος, 2002; Jackson and Schuler, 2003).

1.2.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών (Management by objectives/ MBO)

Σύμφωνα με τον εισηγητή της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης, Peter Drecker , 1954, θεμελιώδες στοιχείο για την εφαρμογή της αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών αποτελεί ο σαφής καθορισμός των στόχων που ο κάθε εργαζόμενος καλείται να φέρει εις πέρας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σημειώνεται ότι η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των προαναφερθέντων στόχων οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα για τον οργανισμό τόσο όσον αφορά τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων όσο και στην υποκίνηση των εργαζομένων για την ανάληψη πιο ενεργητικού ρόλου στα πλαίσια του οργανισμού (Πετρίδου, 2011).

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου βασίζεται σε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία δεν είναι σαφώς καθορισμένα αλλά μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με την προσέγγιση του αξιολογητή και τους στόχους του οργανισμού.

Οι Mathis και Jackson, 2000 διακρίνουν τα εξής βήματα για την εφαρμογή της αξιολόγησης στη βάση στόχων:

- Ανασκόπηση εργασιακών καθηκόντων και συμπεριφορών και συζήτηση με τους εργαζομένους
- Καθορισμός των προτύπων απόδοσης
- Προσδιορισμός αντικειμενικών στόχων
- Συνέχιση συζητήσεων σχετικά με την απόδοση

Από την άλλη πλευρά, οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004 διακρίνουν τα εξής βήματα:

- Προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού
- Προσδιορισμός των αντικειμενικών στόχων των επιμέρους τμημάτων
- Διενέργεια συζήτησης αναφορικά με τους αντικειμενικούς στόχους των τμημάτων
- Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε ατομικό επίπεδο
- Αξιολόγηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων
- Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Στα βασικότερα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης συγκαταλέγονται (Χυτήρης, 2001):

- Τα αποτελέσματα είναι εύκολα διαχειρίσιμα και η αξιολόγησή τους μπορεί να γίνει με επαρκώς αντικειμενικό τρόπο
- Ενθαρρύνει τους εργαζομένους όσον αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή καινοτομιών σχετικά με τις μεθόδους επίτευξης των ατομικών τους στόχων
- Ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων
- Ευνοεί το βέλτιστο συντονισμό των εργασιών του οργανισμού

Από την άλλη πλευρά, τα βασικότερα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου περιλαμβάνουν (Χυτήρης, 2001):

- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της απαιτεί μεγάλο χρόνο και προσπάθεια, κυρίως από τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών
- Προϋποθέτει την επαρκή εκπαίδευση όλου του προσωπικού

- Καθιστά δύσκολη τη σύγκριση μεταξύ εργαζομένων
- Οι ανώτεροι υπάλληλοι απαιτούν την επίτευξη συνεχώς υψηλότερων στόχων από τους υφισταμένους τους
- Απαιτείται υψηλός βαθμός προσαρμοστικότητας των στόχων με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Η εφαρμογή της δεν ενδείκνυται σε περιπτώσεις εργαζομένων που διαθέτουν ελάχιστα ή καθόλου περιθώρια ευελιξίας, όπως για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε γραμμή παραγωγής
- Η υιοθέτηση της μεθόδου ως μοναδικό κριτήριο για την επιπλέον ανταμοιβή των εργαζομένων αντενδείκνυται

1.2.4 Μέθοδοι άμεσης μέτρησης

Οι μέθοδοι άμεσης μέτρησης της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου θεωρούνται περισσότερο αντικειμενικοί και θεωρείται πως λειτουργούν ως εργαλεία παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων απόδοσης (Χυτήρης, 2001). Επιπλέον, άλλα πλεονεκτήματα των μεθόδων άμεσης μέτρησης αποτελούν η αυξημένη αξιοπιστία και η περιορισμένη επιρρέπειά τους σε σφάλματα. Ωστόσο, το βασικό τους μειονέκτημα είναι ότι η εφαρμογή τους είναι δυνατή μόνο σε περιπτώσεις εργασιών που παρέχουν μετρήσιμα αποτελέσματα (Ξηροτήρης-Κουφίδου, 2010). Επιπλέον, θεωρείται ότι δρα ανασταλτικά στην ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων και ευνοεί τον ανταγωνισμό τους (Χυτήρης, 2001).

Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος άμεσης μέτρησης αφορά τη μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία μπορεί να αφορά την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Η εφαρμογή της μεθόδου άμεσης μέτρησης παραγωγικότητας εφαρμόζεται, κατά κανόνα, σε εργασιακές θέσεις που σχετίζονται με την παροχή τυποποιημένων εργασιών και, συνεπώς, δεν είναι κατάλληλη για την αξιολόγηση ανώτερων στελεχών (Ξηροτύρης-Κουφίδου, 2010).

Ωστόσο, εκτός από την παραγωγικότητα, είναι δυνατό να γίνει άμεση μέτρηση και ποικίλων άλλων δεικτών, συμπεριλαμβανομένης της χρηματικής αξίας των προϊόντων που πωλούνται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, του βαθμού διεύθυνσης

σε νέες αγορές, των ωρών χωρίς την εκδήλωση εργατικών ατυχημάτων και του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού (Ξηροτύρης- Κουφίδου, 2010).

1.2.5 Άλλοι μέθοδοι αξιολόγησης

A. Ελεύθερη έκθεση (Free- form essay)

Η συγκεκριμένη μέθοδος δε βασίζεται σε προκαθορισμένα έντυπα, δείκτες ή κλίμακες αξιολόγησης αλλά συνίσταται στη σύνταξη, εκ μέρους του αξιολογητή, μίας έκθεσης, στην οποία περιγράφεται η εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση του εργαζομένου, δομημένη με σαφή και κατανοητό τρόπο (Κανελλόπουλος, 1991).

Βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι παρέχει τη δυνατότητα καταγραφής πληροφοριών και αξιολόγησης χαρακτηριστικών που δε συμπεριλαμβάνονται στις προαναφερθείσες τυποποιημένες μεθόδους (Χυτήρης, 2001). Από την άλλη πλευρά, στα βασικότερα μειονεκτήματά της μεθόδου συγκαταλέγονται οι μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης και την καταγραφή αναλυτικών παρατηρήσεων (Κανελλόπουλος, 1991) και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα επηρεάζονται σημαντικά από την υποκειμενική γνώμη του αξιολογητή (Χυτήρης, 2001).

B. Ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης εργαζομένων αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. και συνίσταται στην παροχή στους manager της δυνατότητας να έχουν πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των εργαζομένων. Μέσω της παροχής αυτής, οι manager έχουν τη δυνατότητα να επιβλέπουν και να αξιολογούν, σε πραγματικό χρόνο, την απόδοση των εργαζομένων. Τα διαθέσιμα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η συγκεκριμένη μέθοδος οδηγεί σε ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων υψηλών δεξιοτήτων, ωστόσο, φαίνεται να δρα ανασταλτικά στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων χαμηλών δεξιοτήτων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα της παρούσας εργασίας, η εφαρμογή μίας διαδικασίας αξιολόγησης σε έναν οργανισμό μπορεί να επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη λειτουργία και την απόδοσή του, τα σημαντικότερα εκ των οποίων περιλαμβάνουν (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008):

- Σαφής προσδιορισμός προτύπων που αντιστοιχούν στους τεθέντες στόχους της επιχείρησης, τα οποία συμβάλουν στην ταχύτερη επίτευξή τους
- Αναγνώριση εκ μέρους των εργαζομένων της σχέσης μεταξύ απόδοσης και επιβράβευσης
- Ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την αναγνώριση της αξίας της εργασίας τους στον οργανισμό
- Αναγνώριση εκ μέρους του εργαζομένου των δυνατών και αδύνατων σημείων του, γεγονός που τον διευκολύνει στην προσπάθειά του να ενισχύσει την παραγωγικότητα του καθώς και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων όσον αφορά την ανάληψη ενός περισσότερο ενεργητικού ρόλου στα πλαίσια του οργανισμού μέσω της διατύπωσης προτάσεων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας του οργανισμού
- Εντοπισμός και κάλυψη των κενών όσον αφορά την κατάρτιση των εργαζομένων και την κάλυψη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους
- Ενίσχυση του προγραμματισμού σταδιοδρομίας των μελών του εργατικού δυναμικού του οργανισμού
- Διατύπωση και επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν
- Αναγνώριση, εκ μέρους των εργαζομένων, των εργασιακών συμπεριφορών που αξιολογούνται θετικά από τον οργανισμό

Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση του προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με δομημένο και συστηματικό τρόπο, είναι δυνατό να επιφέρει σημαντικές δυσκολίες στη λειτουργία ενός οργανισμού (Piggot-Irvine, 2003). Τα βασικότερα μειονεκτήματα της αξιολόγησης του προσωπικού περιλαμβάνουν (Ντότα, 2015):

- Ο τρόπος εφαρμογής της αξιολόγησης δεν αφήνει ιδιαίτερα περιθώρια στους εργαζομένους να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση αφού βασίζεται σε συστηματικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν εξαρτώνται από τον εργαζόμενο και δε λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του
- Είναι δυνατή η εμφάνιση σφαλμάτων που οφείλονται στην υποκειμενικότητα του αξιολογητή και στην πιθανή του εμπάθεια απέναντι σε κάποιον εργαζόμενο
- Χρήση ακατάλληλων δεικτών και κλιμάκων κατά την αξιολόγηση οδηγούν σε εσφαλμένα αποτελέσματα
- Ο καθορισμός πολλαπλών στόχων περιορίζει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης
- Ενισχύει το κλίμα ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων
- Ενισχύει το κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων
- Λειτουργεί ανασταλτικά στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα τον περιορισμό της αποδοτικότητάς του οργανισμού
- Δημιουργία αμηχανίας στους προϊσταμένους σχετικά με την αξιολόγηση των υφισταμένων υπαλλήλων τους
- Δημιουργεί την τάση στους εργαζόμενους να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους κατά την περίοδο της αξιολόγησης
- Το ισοζύγιο κόστους- οφέλους δεν είναι θετικό

Κεφάλαιο 2

Η αξιολόγηση στον Ελληνικό Στρατό

2.1 Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στον Ελληνικό Στρατό

2.1.1 Γενικά στοιχεία

Οι αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας συνιστούν θεμελιώδη στοιχεία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων αναφορικά με το επίπεδο των ικανοτήτων τους σε επαγγελματικό επίπεδο και την αποδοτικότητά τους στην υπηρεσία. Τα επιμέρους στοιχεία της αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των προϋποθέσεων διενέργειάς της, του αντικειμένου, των κριτηρίων, του χρόνου, της συχνότητας, του τύπου, της διαδικασίας, των οργάνων καθώς και των δικαιωμάτων, των εγγυήσεων υπέρ των στελεχών των ΕΔ, των λεπτομερειών των διαδικασιών διοικητικών προσφυγών, των προϋποθέσεων εφαρμογής της παραγράφου 1 του άρθρου 35, προσδιορίζονται μέσω προεδρικών διαταγμάτων, τα οποία εκδίδονται κατόπιν πρότασης του Υπουργού Εθνικής Άμυνας μετά την εξασφάλιση της σύμφωνης γνώμης του ΣΑΓΕ. (Ν. 3883 ΦΕΚ 167/Α/ 24.9.2010)

Τα εργαλεία αξιολόγησης των μόνιμων αξιωματικών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων αποτελούν οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης (βλ. Παράρτημα Α). Υπεύθυνους για τη σύνταξη των εν λόγω εκθέσεων αποτελούν οι αξιολογούντες αξιωματικοί, στις διαταγές των οποίων οι αξιολογούμενοι έχουν συμπληρώσει υπηρεσία διάρκειας τουλάχιστον εκατό (100) ημερών (ΠΔ 99/2001). Σημειώνεται πως οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται σε ένα μοναδικό αντίτυπο και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Τακτικές: Οι εν λόγω εκθέσεις αξιολόγησης πρέπει να συντάσσονται έως την τελευταία ημέρα του ημερολογιακού έτους (31^η Δεκεμβρίου) και να υποβάλλονται στην αρμόδια Διεύθυνση μέσα στις πρώτες είκοσι (20) ημέρες του επόμενου έτους

- Έκτακτες: Αφορμή για τη σύνταξη των εν λόγω εκθέσεων αξιολόγησης αποτελεί είτε μία σχετική εντολή από τον αρχηγό του αρμόδιου κλάδου των ΕΔ, είτε η μετάθεση ή απόσπαση του αξιολογητή ή του αξιολογούμενου για χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τις εκατό (100) ημέρες.

Σε περίπτωση όπου ο αξιολογούμενος υπηρετεί υπό τις διαταγές του διεξάγοντα την αξιολόγηση για χρονικό διάστημα που υπολείπεται των εκατό (100) ημερών, τότε η έκθεση αξιολόγησης αντικαθίσταται από σημείωμα απόδοσης (βλ. Παράρτημα Β)

Το ρόλο του αξιολογητή αναλαμβάνει ο Διοικητής, Κυβερνήτης ή Διευθυντής του εκάστοτε αξιολογούμενου αξιωματικού, ο οποίος φέρει τον τίτλο του αξιολογούντος.. Σε περίπτωση όπου υπάρχει προϊστάμενος του αξιολογούντος, αυτός περιγράφεται με τον όρο «γνωματεύων» (ΠΔ 99/2001).

2.1.2 Αξιολόγηση προσόντων και ελαττωμάτων αξιωματικού

Τα προσόντα συνιστούν το βασικό αντικείμενο της αξιολόγησης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας και περιγράφουν την ικανότητα και την αξία των αξιωματικών των ΕΔ, ενώ θεωρείται ότι συνιστούν θεμελιώδη παράγοντες διαμόρφωσης των κρίσεών τους. Διακρίνονται δύο είδη προσόντων των στελεχών των ΕΔ (Ν.2439, ΦΕΚ 219/Α/6-9-1996):

Α. Τυπικά προσόντα, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με το βαθμό, το σώμα ή τη θέση στην οποία υπηρετεί ο εκάστοτε αξιωματικός. Σε αυτά περιλαμβάνονται ο ελάχιστος και μέγιστος χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό, ο χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, η φοίτηση σε σχολεία προκειμένου να λάβουν όλες τις γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση της αποστολής τους καθώς και να ενημερωθούν σχετικά με τις πλέον πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις και τις γενικές επιστημονικές αντιλήψεις που σχετίζονται με το έργο των ΕΔ.

Β. Ουσιαστικά προσόντα, τα οποία διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, ηθικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά και ειδικά. Τα αξιολογούμενα ουσιαστικά προσόντα των αξιωματικών των ΕΔ παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια:

- Σωματικά: Αφορούν το γενικό επίπεδο υγείας και, κατ' επέκταση, τη σωματική κατάσταση και εμφάνιση του αξιολογούμενου. Η αξιολόγηση των εν λόγω προσόντων γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση.

- **Διανοητικά:** Αφορούν τη νοημοσύνη και κρίση του αξιωματικού, την ικανότητα αντίληψης της πραγματικότητας και τη δύναμη έκφρασης σε γραπτό και προφορικό επίπεδο. Η αξιολόγηση των εν λόγω προσόντων γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση.
- **Ηθικά:** Αξιολογούνται με στόχο τον προσδιορισμό του ήθους και του χαρακτήρα του αξιολογούμενου και αφορούν τα εξής χαρακτηριστικά: ειλικρίνεια, ευθύτητα, συνέπεια, αξιοπρέπεια, σεμνότητα, ευσυνειδησία, αίσθημα ευθύνης, ανάληψη ευθυνών, εχεμύθεια, αμεροληψία, δικαιοσύνη και πειθαρχικότητα. Σημειώνεται πως για την αξιολόγηση των ηθικών προσόντων απαιτείται η αιτιολόγηση της κρίσης με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία.
- **Ψυχικά.** Αφορούν την ψυχική δύναμη, το θάρρος σε περιπτώσεις φυσικών κινδύνων, στο θάρρος της γνώμης, στο συνεργατικό πνεύμα και στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Η αξιολόγηση των εν λόγω προσόντων γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση.
- **Διοικητικά:** Αξιολογούνται με στόχο τον προσδιορισμό των διοικητικών και ηγετικών δεξιοτήτων των αξιωματικών και αφορούν τα εξής χαρακτηριστικά: κύρος, ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, ανάπτυξη ψυχικής επαγής με τους υφισταμένους, ικανότητα κρίσης και αποδοτικής αξιοποίησης των υφισταμένων, μέριμνα για την τόνωση του ηθικού και της πειθαρχίας καθώς και για τη γενική αρωγή των υφισταμένων, επίπεδο ενεργητικότητα και δραστηριότητας, προβλεπτικότητα, ικανότητα οργάνωσης, συντονισμού και διεύθυνσης, ικανότητα επίβλεψης και ελέγχου ορθής εκτέλεσης όσων έχουν διαταχθεί. Η αξιολόγηση των εν λόγω προσόντων γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση, συνοδευόμενη από εμπειριστατωμένη αιτιολογία.
- **Επαγγελματικά:** Αξιολογούνται με στόχο τον προσδιορισμό της επαγγελματικής ικανότητας και αξίας του αξιολογούμενου και αφορούν τα εξής χαρακτηριστικά: κατάρτιση σε επαγγελματικό επίπεδο, μεθοδικότητα, αποδοτικότητα, ικανότητα εκπαίδευσης, επιτελική ικανότητα, ζήλος, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία, στρατιωτικό πνεύμα και πρόνοια για την ορθή συντήρηση του στρατιωτικού υλικού καθώς και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημόσιου πλούτου. Η αξιολόγηση των εν λόγω

προσόντων γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση, συνοδευόμενη από εμπειριστατωμένη αιτιολογία.

- Ειδικά: Αφορούν τις ιδιαίτερες κλίσεις ή δεξιότητες που ενδεχομένως εκδηλώνονται από τους αξιωματικούς και είναι δυνατό να αξιοποιηθούν προς όφελος της υπηρεσίας. Επιπλέον, ορισμένα ειδικά προσόντα που αφορούν συγκεκριμένα σώματα των ΕΔ. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τους αξιωματικούς του Π.Ν., αναφέρονται τα ναυτικά προσόντα, δηλαδή η αντοχή στη ναυτία, ενώ για τους Μηχανικούς αναφέρεται επίσης η γνώση του θαλάσσιου στοιχείου, και για τους Μάχιμους, αναφέρεται επιπλέον, η εμπειρία στη ναυτική θέση και την πλοήγηση. Όσον αφορά τους αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας, αναφέρονται τα πτητικά προσόντα, δηλαδή η πτητική έφεση, η πτητική ικανότητα και η πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις για τους Ιπτάμενους, καθώς και συμβολή στην ασφάλεια για τους αξιωματικούς Εδάφους και Ραδιοναυτίλους. Τέλος, όσον αφορά τους αξιωματικούς χειριστές αεροσκαφών και ελικοπτέρων του Στρατού Ξηράς και του Πολεμικού Ναυτικού αναφέρονται ορισμένα από τα προαναφερθέντα πτητικά προσόντα (πτητική έφεση και ικανότητα και πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις).

Όσον αφορά τα ενδεχόμενα ελαττώματα των αξιολογούμενων αξιωματικών, αυτά αφορούν την εκδήλωση συμπεριφορών εκ μέρους τους, οι οποίες έρχονται σε αντίθεση προς τα χρηστά ήθη ή οι οποίες δε συνάδουν με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από το αξίωμα που φέρουν. Τα βασικότερα ελαττώματα ενός αξιωματικού των ΕΔ περιλαμβάνουν:

- Υιοθέτηση πλάγιων ή αθέμιτων μέσων για την επαγγελματική του εξέλιξη και φατριασμός
- Η συστηματική χαρτοπαιξία, μέθη και δημιουργία χρεών
- Ο εγωκεντρισμός, ο αριβισμός, η κολακεία, η φιλοκατηγορία, η εριστικότητα, η μεμψιμοιρία, η αυτοπροβολή και η φιλαργυρία.

Παρά το γεγονός ότι τα προαναφερθέντα ελαττώματα δεν υπόκεινται σε βαθμολόγηση από τον αξιολογούντα, ωστόσο αναφέρονται στην έκθεση και είναι δυνατό να επηρεάσουν δυσμενώς το αποτέλεσμα της. Ωστόσο, είναι σημαντικό να

αποδεικνύονται μέσω επίσημων εγγράφων και να αναφέροντα στη χρονική περίοδο που καλύπτει η έκθεση αξιολόγησης ή το σημείωμα απόδοσης.

2.1.3 Βαθμολογία ουσιαστικών προσόντων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2439/1996 (ΦΕΚ 219/Α' / 6-9-1996), τα ουσιαστικά προσόντα των αξιωματικών των ΕΔ βαθμολογούνται με βάση την παρακάτω κλίμακα:

90-100%- Εξαίρετος

80-89%- Λίαν Καλός

60-70%- Καλός

40-59%- Μέτριος

0-39%- Απαράδεκτος

Σημειώνεται πως σε περίπτωση όπου η αριθμητική βαθμολογία που αποδίδεται σε κάποια προσόντα του αξιολογούμενου κυμαίνεται σε επίπεδα χαμηλότερα του 60% ή ανώτερα του 90%, είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από αναφορά συγκεκριμένων και αποκαλυπτικών γεγονότων ή στοιχείων, τα οποία αφορούν το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρεται η έκθεση αξιολόγησης ή το σημείωμα απόδοσης. Επιπλέον, αρνητική αξιολόγηση των ηθικών προσόντων του αξιολογούμενου αξιωματικού και απόδοση βαθμολογίας χαμηλότερης του 80% σχετικά με το επίπεδο υγείας του είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από τα απαραίτητα αποδεικτικά έγγραφα στοιχεία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης ή του σημειώματος απόδοσης, ο αξιολογητής βαθμολογεί μόνο τα προσόντα για τα οποία έχει διαμορφώσει κάποια άποψη κατά το χρονικό διάστημα που ο αξιολογούμενος υπηρετεί υπό τις διαταγές του. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα ουσιαστικά προσόντα τα οποία είναι απαραίτητο να βαθμολογούνται:

- Σωματικά προσόντα: εμφάνιση και παράσταση
- Διανοητικά: νοημοσύνη και κρίση
- Ψυχικά: θάρρος της γνώμης και ανάληψη πρωτοβουλίας
- Διοικητικά: κύρος

- Επαγγελματικά: κατάρτιση σε επαγγελματικό επίπεδο και στρατιωτικό πνεύμα
- Ηθικά: αξιοπρέπεια και ανάληψη ευθυνών

2.1.4 Υποχρεώσεις αξιολογούντα

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ΠΔ 99/2001, ο διεξάγων την αξιολόγηση διατηρεί το δικαίωμα αξιολόγησης των υφισταμένων του ενώ, παράλληλα, φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης που διεξάγει. Η αξιολόγηση αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από απόλυτη αντικειμενικότητα και αμεροληψία, να βασίζεται σε αντικειμενικά γεγονότα ή άλλα στοιχεία και να μη λαμβάνει υπόψη της υπόνοιες, σχόλια ή ανεπιβεβαίωτες πληροφορίες. Επιπροσθέτως, στις υποχρεώσεις του αξιολογητή περιλαμβάνονται:

- Συνεχής εποπτεία του έργου που φέρουν εις πέρας οι υφιστάμενοι του καθώς και η γενικότερη απόδοσή τους στην υπηρεσία
- Αξιοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων στοιχείων που σχετίζονται με τον εκάστοτε αξιολογούμενο, ανεξαρτήτως με το εάν αυτά είναι προς όφελος ή προς ζημίαν του αξιολογούμενου
- Τήρηση αντικειμενικής στάσης μακριά από αισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης και διεξαγωγή της βαθμολόγησης ή περιγραφής των προσόντων με απόλυτη αντικειμενικότητα
- Ακριβής τήρηση των διατάξεων που αφορούν τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης ή των σημειωμάτων απόδοσης

2.1.5 Υποχρεώσεις γνωματεύοντα

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ΠΔ 99/2001, βασική υποχρέωση του γνωματεύοντα αποτελεί ο έλεγχος της ορθής διεξαγωγής της διαδικασίας της αξιολόγησης στη βάση των διατάξεων που αφορούν τους κανόνες σύνταξης των εκθέσεων αξιολόγησης και των σημειωμάτων απόδοσης.

Σε περίπτωση όπου ο ίδιος συμμετέχει άμεσα στη διαδικασία της αξιολόγησης μέσω της βαθμολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των αξιωματικών, φέρει τις ευθύνες

του αξιολογούνται, όπως αυτές περιγράφηκαν στην προηγούμενη παράγραφο της παρούσας εργασίας.

Σε περίπτωση όπου ο γνωματεύων κρίνει ότι έγιναν σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, τότε υποχρεούται να υποβάλλει υποχρεωτικά την έκθεση αξιολόγησης ή το σημειώμα απόδοσης στο αρμόδιο όργανο οριστικής αξιολόγησης χωρίς να λάβει υπόψη του το εάν ο αξιολογούμενος θα καταθέσει προσφυγή κατά αυτών. Στα σφάλματα που ενδεχομένως διαπιστώσει ο αξιολογώντας περιλαμβάνονται η μη τήρηση των προβλεπόμενων κανόνων, η μη διεξαγωγή μίας απολύτως αντικειμενικής και ακριβούς αξιολόγησης και η μεταβολή της κλίμακας βαθμολογίας του αξιολογούμενου μετά τη βαθμολόγηση ενός ή περισσότερων ουσιαστικών προσόντων

2.1.6 Ενημέρωση και διαδικασία προσφυγής του αξιολογούμενου

Η ενημέρωση του αξιολογούμενου αναφορικά με το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης ή του σημειώματος απόδοσής του, όπως ορίζεται στις διατάξεις του ΠΔ 99/2001, έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και διεκπεραιώνεται από το διεξάγοντα την αξιολόγηση μετά το πέρας της γνωμάτευσης της έκθεσης ή του σημειώματος από το γνωματεύοντα. Μάλιστα, η ενημέρωση αυτή επικυρώνεται μέσω της εξασφάλισης της υπογραφής του αξιολογούμενου, ο οποίος φέρει το δικαίωμα να λάβει αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης ή του σημειώματος απόδοσης.

Σε περίπτωση όπου ο αξιολογούμενος διαφωνεί με οποιοδήποτε στοιχείο της έκθεσης ή του σημειώματος, διατηρεί το δικαίωμα ιεραρχικής προσφυγής στο όργανο οριστικής αξιολόγησης (β' γνωματεύοντα) εντός δέκα πέντε (15) ημερών από την ημέρα που έλαβε γνώση του περιεχομένου της αξιολόγησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την κατάθεση της προσφυγής στο γνωματεύοντα, ο οποίος φέρει την ευθύνη για την υποβολή του συνόλου της αλληλογραφίας στο όργανο οριστικής αξιολόγησης.

Το προαναφερθέν όργανο διεξάγει την οριστική αξιολόγηση του αξιωματικού που καταθέτει την προσφυγή, αναφορικά με τα προσόντα ή τα στοιχεία τα οποία ο τελευταίος αμφισβητεί και σημειώνει την αξιολόγησή του επί της έκθεσης αξιολόγησης ή του σημειώματος απόδοσης. Σημειώνεται ότι με στόχο τη

διαμόρφωση της σαφούς και αντικειμενικής κρίσης του, φέρει το δικαίωμα να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία με τη μέθοδο που κρίνει ως πλέον αποδοτική.

Μετά το πέρας της προαναφερθείσας διαδικασίας, ο αξιολογών λαμβάνει την αλληλογραφία και αναλαμβάνει την ευθύνη να ενημερώσει τον προσφεύγοντα σχετικά με την έκβαση της προσφυγής του.

2.2 Το νομικό πλαίσιο

Το γενικό νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των μόνιμων Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ προσδιορίζεται στις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος υπ' αριθμόν 99/2001 υπό τον τίτλο «Ατομικά Έγγραφα Μόνιμων Αξιωματικών των Ε.Δ. και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά».

Επιπλέον, οι διαταγές των κλάδων των ΕΔ, οι οποίες απορρέουν από το προαναφερθέν ΠΔ και προσδιορίζουν λεπτομερώς τα αξιολογούμενα προσόντα καθώς και τους κανόνες ορθής σύνταξης εκθέσεων αξιολόγησης είναι οι εξής:

- ΠαΔ ΓΕΣ 4-30/01 όσον αφορά το Στρατό Ξηράς
- ΠαΔ ΓΕΝ 4-23/01 όσον αφορά το Πολεμικό Ναυτικό
- ΠαΔ ΓΕΑ 4-14/02 όσον αφορά την Πολεμική Αεροπορία

Κεφάλαιο 3

Η αξιολόγηση στον Αμερικανικό Στρατό

3.1 Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στον Αμερικανικό Στρατό

3.1.1 Γενικά

Ο στρατός των Η.Π.Α. συγκαταλέγεται στους πλέον ισχυρούς στρατούς του πλανήτη, ενώ ενδεχομένως βρίσκεται στην κορυφή της συγκεκριμένης κατάταξης. Η υπεροχή του αμερικανικού στρατού εντοπίζεται σε πολυάριθμους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογικής ανάπτυξης, της οργάνωσης και της εμπειρίας διεξαγωγής πολεμικών επιχειρήσεων σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης.

Σύμφωνα με τον επίσημο ιστότοπο του Αμερικανικού Στρατού, η αποστολή του συνίσταται στο «να αναπτύξει, να διεξάγει και να κερδίσει τους πολέμους του έθνους παρέχοντας έτοιμη, άμεση και διαρκή επίγεια κυριαρχία εκ μέρους των δυνάμεων του Στρατού σε όλο το φάσμα των συγκρούσεων στα πλαίσια της κοινής δύναμης.» Επιπλέον, αναφέρεται πως «Η αποστολή του Στρατού είναι ζωτικής σημασίας για το Έθνος επειδή αποτελεί υπηρεσία ικανή να νικήσει τις εχθρικές δυνάμεις και να καταλάβει και να ελέγξει τα πράγματα στα οποία ο αντίπαλος αποδίδει τη μεγαλύτερη σημασία- τη γη, τους πόρους και τον πληθυσμό (www.army.mil).

3.1.2 Το σύστημα αξιολόγησης του Αμερικανικού Στρατού (Evaluation Reporting System- ERS)

Το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού βασίζεται στη μέθοδο της αναγκαστικής κατάταξης, η οποία θέτει περιορισμούς στις αξιολογήσεις άνω του μέσου όρου, τις οποίες οι αξιολογητές μπορούν να αποδώσουν στους αξιολογούμενους. Πέραν της προσωπικής απόδοσης σε επαγγελματικό επίπεδο, η τελική αξιολόγηση των αξιωματικών του Αμερικανικού Στρατού διαμορφώνεται μετά τη συνεκτίμηση ποικίλων άλλων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των αξιολογούμενων, τη συχνότητα με την οποία τα άτομα αλλάζουν

βαθμολογία, τους κανονιστικούς περιορισμούς που αφορούν τον αριθμό των κορυφαίων αξιολογήσεων που μπορεί να αποδώσει ο κάθε αξιολογητής καθώς και τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου (Evans & Bae, 2019).

Οι αξιωματικοί του στρατού που είναι υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης αναπτύσσουν αλυσίδες αξιολόγησης και δημοσιεύουν συστήματα αξιολόγησης στα πλαίσια των μονάδων τους σύμφωνα με τις τοπικά ανεπτυγμένες διαδικασίες και τους ισχύοντες στρατιωτικούς κανονισμούς. Σχήματα αξιολόγησης για αξιωματικούς δύο αστέρων ή αξιωματικούς χαμηλότερου βαθμού λαμβάνουν έγκριση από τον άμεσο προϊστάμενο. Οι εκθέσεις αξιολόγησης των αξιωματικών αναφέρουν το όνομα του αξιολογούμενου καθώς και την ημερομηνία έναρξης της αξιολογητικής περιόδου ενώ η αξιολόγηση των επιμέρους προσόντων σημειώνεται μονολεκτικά με Ναι ή Όχι (YES/NO) (Army Regulation 623-3, 2019).

Όσον αφορά την προσβασιμότητα στις εκθέσεις αξιολόγησης, όλοι οι αξιολογούμενοι αξιωματικοί έχουν το δικαίωμα να έχουν πρόσβαση στην έκθεση που τους αφορά, είτε με χειροκίνητο, είτε με ηλεκτρονικό τρόπο. Οποιαδήποτε μεταβολή στο σχήμα αξιολόγησης πρέπει να δημοσιεύεται και να κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους ενώ καμία αλλαγή δεν μπορεί να έχει αναδρομικό χαρακτήρα (Army Regulation 623-3, 2019).

Επιπλέον, είναι εξαιρετικά σημαντικό να διαφυλάσσεται η αρχή της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας κατά την αξιολόγηση προκειμένου να διαφυλαχθεί η εμπιστοσύνη των στρατιωτικών στο θεσμό. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με βασικά κριτήρια την απόδοση και τις δυνατότητες του αξιολογούμενου ανεξαρτήτως της θέσης που αυτός κατέχει στην υπηρεσία (Army Regulation 623-3, 2019).

3.1.3 Θεμελιώδεις αρχές του ERS

Σύμφωνα με το Στρατιωτικό Κανονισμό 623-3, το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βασίζεται στις εξής βασικές αρχές:

A. Στοχεύει στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ποιότητας των στελεχών του Αμερικανικού Στρατού, στον εντοπισμό των στελεχών που είναι κατάλληλα για την ανάληψη ηγετικών καθηκόντων καθώς και στον καθορισμό της επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών στα πλαίσια της υπηρεσίας.

Β. Συνιστά ένα σύνθετο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο δίνει στον αξιολογούμενο την ευκαιρία να κατευθύνει την απόδοση του αξιολογούμενου στελέχους, παρέχει μία σειρά κατευθυντήριων οδηγιών και μία συνολική εικόνα της απόδοσης του κάθε στελέχους λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ικανότητες του κάθε στελέχους ενώ, επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα αναθεώρησης όλων των προγενέστερων διαδικασιών αξιολόγησης.

3.1.4 Αξιολογούμενα στελέχη

Σχετικά με τα στελέχη του Αμερικανικού Στρατού που υπόκεινται σε αξιολόγηση ισχύει:

- 1) Απαραίτητη προϋπόθεση ώστε ο εκάστοτε αξιολογούμενος στρατιώτης να αποκτήσει τα απαραίτητα προσόντα για OER ή NCOER αποτελεί η ολοκλήρωση θητείας διάρκειας 90 ημερών στην ίδια θέση, υπό την εποπτεία συγκεκριμένου αξιολογητή – βαθμολογητή, χωρίς να συνυπολίζεται στο χρονικό αυτό διάστημα ο χρόνος θητείας άνευ αξιολόγησης. Για στρατιώτες USAR TPU, DIMA, drilling IRR και ARNG, ο χρόνος της απαραίτητης αξιολογήσιμης θητείας ανέρχεται σε 120 ημέρες.
- 2) Για τους νεοπροσληφθέντες αξιωματικούς και ανθυπασπιστές, απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να λάβουν OER αποτελεί η ολοκλήρωση του αντίστοιχου προγράμματος εκπαίδευσης.
- 3) Οι στρατιώτες που εισέρχονται σε καθεστώς «ενεργής θητείας» από άλλη υπηρεσία θα λαμβάνουν τις αναφορές αξιολόγησης κατά τον χρόνο που θα πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Η ημερομηνία έναρξης της αξιολόγησης ταυτίζεται με την ημερομηνία έναρξης της ενεργής θητείας.

Στα καθήκοντα των υπό αξιολόγηση στρατιωτών περιλαμβάνονται (Army Regulation 623-3, 2019):

- 1) Η διεκπεραίωση κάθε εργασίας ή αποστολής που τους ανατίθεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με στόχο τη διαρκή βελτίωσή τους στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Οι στρατιώτες συχνά καλούνται να αυτοαξιολογηθούν με την βοήθεια των βαθμολογητών όπου αυτό είναι αναγκαίο.

- 2) Η συμμετοχή τους σε συμβουλευτικές συνεδρίες, οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά τις πρώτες 30 ημέρες κάθε αξιολογητικής περιόδου. Κατά τις συνεδρίες θέματα προς συζήτηση με τα μέλη της αξιολογικής αλυσίδας αποτελούν οι στόχοι και οι προϋποθέσεις που συνοδεύουν κάθε θητεία
- 3) Η από κοινού με τον αξιολογητή αποτίμηση της εγκυρότητας των εκάστοτε στόχων και αποστολών ή/και της τήρησης των ακαδημαϊκών προτύπων, κάτι που δύναται να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό αυτών.
- 4) Η περιγραφή των καθηκόντων, των στόχων και κάθε ιδιαίτερης συμβολής του στρατιώτη στο πλαίσιο του οργανισμού, κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης της φόρμας αξιολόγησης.
- 5) Η υπογραφή κάθε φόρμας αξιολόγησης από τον στρατιώτη

3.1.5 Υποχρεώσεις αξιολογούντα

Οι αξιωματικοί που είναι υπεύθυνοι για τη διενέργεια της αξιολόγησης των υφισταμένων τους φέρουν τις εξής υποχρεώσεις (Army Regulation 623-3, 2019):

- 1) Να χρησιμοποιούν τις φόρμες υποστήριξης και να παρέχουν αντίτυπα κάθε φόρμας υποστήριξης στους στρατιώτες.
- 2) Να συμμετέχουν σε συμβουλευτικές συνεδρίες με τους στρατιώτες όπου θα συζητούνται τα εκάστοτε καθήκοντα των υπο αξιολόγηση στρατιωτών, οι στόχοι τους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της γενικότερης αποστολής και των στόχων του οργανισμού και να παρέχουν καθοδήγηση τους στρατιώτες καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης.
- 3) Να ενημερώνουν και να συμβουλεύουν τους αξιολογούμενους αναφορικά με οποιαδήποτε μεταβολή του ρόλου ή των καθηκόντων τους κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης.
- 4) Να παρέχουν ακριβή και λεπτομερή αξιολόγηση αναφορικά με την ως τώρα θητεία και τις μελλοντικές δυνατότητες κάθε στρατιώτη μέσω ποικίλων μέσων (π.χ. γραπτή και προφορική επικοινωνία).
- 5) Να ενημερώνουν τις φόρμες υποστήριξης όποτε είναι αναγκαίο στο τέλος κάθε περιόδου αξιολόγησης.

- 6) Ιδιαίτερη προσοχή κατά την αξιολόγηση οφείλει να τοποθετείται στην τήρηση των κανονισμών περί Sexual Harassment/Assault Response and Prevention (SHARP)

3.2 Το νομικό πλαίσιο

Το γενικό νομοθετικό πλαίσιο της αξιολόγησης των μόνιμων Αξιωματικών των αμερικανικών ΕΔ προσδιορίζεται στις διατάξεις του Στρατιωτικού Κανονισμού 623-3, ο οποίος εκδίδεται από Αρχηγείο Τμήματος Στρατού (Headquarters Department of the Army). Στις διατάξεις του εν λόγω κανονισμού, προσδιορίζονται η πολιτική και τα καθήκοντα στα πλαίσια της αξιολόγησης του προσωπικού του στρατού των ΗΠΑ (Army Regulation 623-3, 2019).

Κεφάλαιο 4

Σύγκριση των δύο συστημάτων αξιολόγησης

4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ελληνικού συστήματος αξιολόγησης

Στην παρούσα ενότητα θα επιχειρηθεί ο προσδιορισμός των βασικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού που εφαρμόζεται στις ελληνικές ΕΔ, τα οποία μπορεί να σχετίζονται με την ίδια την έκθεση αξιολόγησης (ή το σημείωμα απόδοσης), τη συχνότητα και τα στάδια αξιολόγησης, τα εμπλεκόμενα στελέχη των ΕΔ, τη δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στα αποτελέσματα καθώς και τη σημασία της στα πλαίσια της γενικότερης εφαρμοζόμενης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Αρχικά, ένα βασικό πλεονέκτημα του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης αποτελεί το γεγονός ότι βασίζεται στη μέθοδο της συμβατικής κατάταξης, η οποία θεωρείται ότι αποδίδει ιδιαιτέρως αξιόπιστα αποτελέσματα ενώ, συνδυάζει και στοιχεία από άλλες μεθόδους, όπως αυτή της ελεύθερης έκθεσης και του κρίσιμου σημείου, τα οποία ενδείκνυνται για την αξιολόγηση συγκεκριμένων παραγόντων που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν αριθμητικά. Μειονέκτημα ωστόσο, αποτελεί η τάση των αξιολογούντων να αξιολογούν το σύνολο σχεδόν του αξιολογούμενου προσωπικού ως άριστους, αποδίδοντας πολύ υψηλές βαθμολογίες σε αξιολογούμενους που δεν τις αξίζουν, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο αίσθημα αδικίας σε αυτούς που πραγματικά τις αξίζουν.

Ωστόσο, η επίδραση άλλων παραγόντων λειτουργεί ανασταλτικά στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Ένας τέτοιος παράγοντας σχετίζεται με το γεγονός ότι δεν υπάρχει σαφής περιγραφή των ουσιαστικών προσόντων των στελεχών του Ελληνικού Στρατού με αποτέλεσμα να παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο που αυτά γίνονται κατανοητά από τους εκάστοτε αξιολογητές. Επιπλέον, η αδυναμία σχηματισμού αντικειμενικής κρίσης ενισχύεται και από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες για τον τρόπο κλιμάκωσης της

βαθμολογίας με αποτέλεσμα οι αξιολογούντες να κατατάσσουν τους αξιολογούμενους στις διάφορες βαθμολογικές κλίμακες με βάση την υποκειμενική του αντίληψη.

Από την άλλη πλευρά, στις κατηγορίες προσόντων όπου απαιτείται αιτιολόγηση της κρίσης του αξιολογούντος, καταγράφονται κοινές και τυποποιημένες απαντήσεις οι οποίες περιγράφουν εάν ο αξιολογούμενος φέρει το υπό εξέταση προσόν χωρίς ωστόσο να δίνονται περισσότερες διευκρινήσεις σχετικά με αυτό, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατός ο έλεγχος της ορθότητας της αξιολόγησης.

Επιπλέον, ένα ακόμα μειονέκτημα το οποίο σχετίζεται με την ίδια την έκθεση αξιολόγησης αφορά τη διαδικασία σύνταξης της, αφού αυτή είναι ιδιαίτερα μακροσκελής, γεγονός που την καθιστά δύσκολη στη χρήση. Το εν λόγω χαρακτηριστικό επιτείνεται και από το γεγονός ότι δεν προβλέπεται κάποια εύκολη επιλογή για διόρθωση ενός ενδεχόμενου λάθους εκ μέρους του αξιολογητή.

Όσον αφορά τη συχνότητα της αξιολόγησης των στελεχών των ελληνικών ΕΔ, αυτή διενεργείται σε ετήσια βάση, γεγονός που προσφέρει τη δυνατότητα συχνής παρακολούθησης των αξιολογούμενων αξιωματικών από τον αξιολογούντα, ο οποίος είναι σε θέση να εξάγει αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την εξέλιξή τους. Από την άλλη πλευρά, το βασικότερο μειονέκτημα που σχετίζεται με την ετήσια διεξαγωγή της αξιολόγησης αφορά το γεγονός ότι οι αξιολογητές επωμίζονται ένα τεράστιο όγκο εργασίας, δεδομένου του μεγάλου αριθμού υφισταμένων που υπηρετούν υπό τις διαταγές τους και της μεγάλης έκτασης της έκθεσης αξιολόγησης.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον Ελληνικό Στρατό σχετίζεται με το γεγονός ότι αυτή διενεργείται σε δύο στάδια, δηλαδή τον αξιολογούντα και το γνωματεύοντα, με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται η υψηλή αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και η μέγιστη δυνατή αποφυγή σφαλμάτων. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η προαναφερθείσα αξιοπιστία επηρεάζεται από ορισμένα οργανωτικά λάθη του συστήματος. Πιο αναλυτικά, το γεγονός ότι η αξιολόγηση των αξιωματικών μίας Μονάδας διεξάγεται αποκλειστικά από το Διοικητή αυτής και όχι από τους Διοικητές των επιμέρους Υπομονάδων, οι οποίοι είναι σε θέση να έχουν καλύτερη αντίληψη σχετικά με τα προσόντα και τα ελαττώματα των αξιολογούμενων αξιωματικών αφού οι τελευταίοι τελούν υπό τις άμεσες διαταγές τους.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, διακρίνονται ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία σχετίζονται με τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αξιολόγησης, δηλαδή τους αξιολογούντες και τους αξιολογούμενους. Πιο αναλυτικά, το κυριότερο μειονέκτημα που σχετίζεται με τους αξιολογούντες αφορά το γεγονός ότι αυτοί δεν έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση σχετικά με τη διαδικασία, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως τη σημασία και τους στόχους που αυτή επιτελεί, αφού οι μόνες κατευθυντήριες οδηγίες που λαμβάνουν περιορίζονται στα διαδικαστικά στοιχεία και αγνοούν τα ουσιαστικά.

Από την άλλη πλευρά, το βασικότερο πλεονέκτημα που σχετίζεται με τους αξιολογούμενους, αφορά το γεγονός ότι αυτοί αποδίδουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους στην υπηρεσία τους. Ωστόσο, η συνειδητοποίηση ότι η επίτευξη άριστων αξιολογήσεων δεν επηρεάζει στο βαθμό που περιμένανε την επαγγελματική τους ανέλιξη στη στρατιωτική ιεραρχία, , παρά τη διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με το σύστημα προαγωγών, και η απουσία διασύνδεσης των αξιολογήσεων με το σύστημα ανταμοιβών λειτουργεί επιβαρυντικά στα επίπεδα ικανοποίησης που αυτοί λαμβάνουν από την υπηρεσία τους.

Όσον αφορά τη δυνατότητα πρόσβασης στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, το βασικότερο πλεονέκτημα αφορά το γεγονός ότι πλέον οι αξιολογούμενοι διατηρούν το δικαίωμα να λάβουν έγγραφο αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης τους ή του σημειώματος απόδοσής τους, σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε πριν το έτος 2001. Ωστόσο, η αδυναμία των αξιολογούντων να έχουν πρόσβαση σε παλαιότερες αξιολογήσεις των υφισταμένων τους λειτουργεί ανασταλτικά στη διαμόρφωση μίας σαφούς εικόνας της επαγγελματικής τους εξέλιξης στα πλαίσια της υπηρεσίας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον Ελληνικό Στρατό διακρίνεται από δύο μειονεκτήματα, τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση του ίδιου του συστήματος. Αρχικά, στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού απουσιάζει πλήρως η ανάλυση έργου των επιμέρους θέσεων με αποτέλεσμα να μην είναι σαφώς καθορισμένα τα καθήκοντα των αξιωματικών που υπηρετούν σε αυτές. Το γεγονός αυτό, αφενός, δυσκολεύει τον ίδιο τον αξιωματικό στην επιτυχή και αποδοτική διεκπεραίωση των καθηκόντων του και, αφετέρου, δυσκολεύει το έργο του αξιολογούντα αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης

του εκάστοτε αξιωματικού. Επιπροσθέτως, η ελλιπής επάνδρωση του Ελληνικού Στρατού έχει ως αποτέλεσμα πολλοί αξιωματικοί να αναλαμβάνουν πολλαπλά καθήκοντα, τα οποία δυσκολεύονται να φέρουν εις πέρας και να λαμβάνουν χαμηλή βαθμολογία στα πλαίσια της αξιολόγησης.

4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του αμερικανικού συστήματος αξιολόγησης

Ομοίως με το σύστημα αξιολόγησης των στελεχών των ελληνικών ΕΔ, έτσι και το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού χαρακτηρίζεται από ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Αρχικά, η έκταση της έκθεσης αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο στρατό των ΗΠΑ έχει αρκετά περιορισμένη έκταση αφού αποτελείται μόνο από δύο (2) σελίδες, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αρκετά απλή ενώ δεν απαιτείται η αφιέρωση μεγάλου χρονικού διαστήματος για τη συμπλήρωσή της από τον αξιολογητή. Συνεπώς, οι αξιολογητές μπορούν να φέρουν σε πέρας περισσότερες αξιολογήσεις υφισταμένων τους χωρίς να επιβαρύνονται με σημαντικό φόρτο εργασίας.

Επιπλέον, η απλότητα της διαδικασίας ενισχύεται και από το γεγονός ότι η βαθμολόγηση γίνεται μονολεκτικά με την επιλογή Yes/No. Ωστόσο, το γεγονός ότι δεν απαιτείται περαιτέρω αιτιολόγηση της βαθμολόγησης που δίνει ο αξιολογητής επηρεάζει δυσμενώς την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων οι οποίες δεν είναι δυνατό να ελεγχθούν.

Από την άλλη πλευρά, η αξιοπιστία της βαθμολόγησης που ο αξιολογητής αποδίδει στους αξιολογούμενους αξιωματικούς, ενισχύεται από το γεγονός ότι ο διενεργών την αξιολόγηση είναι πάντα ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου, ο οποίος είναι σε θέση να έχει καλή αντίληψη των ικανοτήτων, της αποδοτικότητας και των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς που ο τελευταίος επιδεικνύει στα πλαίσια της άσκησης των καθηκόντων του.

Σημαντικό πλεονέκτημα, αποτελεί η διενέργεια των συμβουλευτικών συνεδριών κατά τις πρώτες 30 μέρες της αξιολογητικής περιόδου, των αξιολογητών με τους

αξιολογούμενους, με σκοπό τη συζήτηση και την αποτίμηση της εγκυρότητας των στόχων και των αποστολών που καλούνται να φέρουν εις πέρας οι αξιολογούμενοι. Με αυτό τον τρόπο οι αξιολογούμενοι γίνονται κοινωνοί των στόχων που έχουν τεθεί, έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν με τους αξιολογητές τυχόν δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν, να προτείνουν ενδεχόμενες αλλαγές ή λύσεις και μπορούν και οι ίδιοι να προγραμματίσουν το έργο που τους αναλογεί ανάλογα με το βαθμό, τα καθήκοντα και τη θέση που κατέχουν.

Το βασικότερο, ίσως, μειονέκτημα του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στα πλαίσια του αμερικανικού στρατού αφορά στο γεγονός ότι αυτό εμπεριέχει στοιχεία της μεθόδου επιβεβλημένης κατηγοριοποίησης, η οποία προβλέπει την κατάταξη συγκεκριμένου ποσοστού αξιολογούμενων σε κάθε βαθμολογική κατηγορία προκειμένου να επιτευχθεί μία κανονική διασπορά. Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης μεθόδου καθιστά ένα σύστημα αξιολόγησης επιρρεπή σε σημαντικά σφάλματα και αποτελέσματα περιορισμένης εγκυρότητας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα σφάλματα αυτά περιορίζονται σε περιπτώσεις αξιολόγησης μεγάλου αριθμού εργαζομένων, όπως ισχύει και στην περίπτωση του αμερικανικού στρατού.

Τέλος, ένα ακόμα πλεονέκτημα που σχετίζεται με το σύστημα αξιολόγησης του αμερικανικού στρατού αφορά το γεγονός ότι αυτό, όπως συμβαίνει και στην Ελλάδα, είναι άμεσα συνδεδεμένο με το σύστημα προαγωγών αφού οι αξιωματικοί που λαμβάνουν υψηλές αξιολογήσεις έχουν γρηγορότερη ανέλιξη στην στρατιωτική ιεραρχία.

4.3 Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων αξιολόγησης

Τα δύο συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που εφαρμόζονται στους στρατούς των δύο χωρών παρουσιάζουν ορισμένα σημεία σύγκλισης και ορισμένα σημεία απόκλισης.

Όσον αφορά τις ομοιότητες των δύο συστημάτων, οι βασικότερες από αυτές περιλαμβάνουν:

- Διεκπεραιώνονται μέσω σύνταξης εκθέσεων αξιολόγησης των προσόντων των αξιολογούμενων στρατιωτικών, τα οποία ανήκουν σε ποικίλες κατηγορίες όπως σωματικά, διοικητικά, ηθικά, επαγγελματικά, διανοητικά και ψυχικά.
- Διεξάγονται σε ετήσια βάση
- Οι στρατοί και των δύο χωρών αποδίδουν μεγάλη σημασία στο θεσμό της αξιολόγησης των στελεχών τους θεωρώντας ότι η εφαρμογή ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης επιδρά ενισχυτικά στο ηθικό των αξιολογούμενων ενώ, παράλληλα αυξάνει την αποδοτικότητά τους στα πλαίσια της υπηρεσίας
- Ο θεσμός της αξιολόγησης είναι άμεσα συνδεδεμένος με το σύστημα προαγωγών αφού τα στελέχη που λαμβάνουν τις καλύτερες αξιολογήσεις τείνουν να έχουν γρηγορότερη εξέλιξη στη στρατιωτική ιεραρχία. Ως εκ τούτου, οι ίδιοι οι αξιωματικοί αποδίδουν μεγάλη σημασία στην αξιολόγησή τους και επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοσή τους ώστε να λάβουν καλύτερη βαθμολογία στα πλαίσια της αξιολόγησης.
- Και τα δύο συστήματα αποδίδουν μεγάλη σημασία στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο των αξιωματικών, γεγονός που τους ενθαρρύνει να επιδιώκουν συνεχώς την απόκτηση νέων γνώσεων.

Από την άλλη πλευρά, οι βασικότερες διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των δύο συστημάτων αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- Ο τρόπος βαθμολόγησης των προσόντων των αξιολογούμενων αφού από τη μία πλευρά στην Ελλάδα η βαθμολόγηση γίνεται σε μία κλίμακα 0-100% ενώ σε ορισμένες κατηγορίες απαιτείται η περαιτέρω αιτιολόγηση της κρίσης, από την άλλη πλευρά, στις ΗΠΑ, η βαθμολόγηση γίνεται με Yes/ No.
- Στις ΗΠΑ η φόρμα αξιολόγησης διαφέρει αναλόγως τη θέση του αξιολογούμενου, ενώ στην Ελλάδα είναι κοινή για όλους τους Αξιωματικούς (Σημειώνεται ότι η φόρμα αξιολόγησης των Υπαξιωματικών είναι διαφορετική από αυτή των Αξιωματικών).
- Το ελάχιστο χρονικό διάστημα υπηρεσίας υπό τις διαταγές ενός συγκεκριμένου αξιωματικού ώστε αυτός να είναι σε θέση να διεξάγει αξιολόγηση ανέρχεται σε 100 ημέρες στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού και

σε 90 ή 120 ημέρες στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού, αναλόγως με τη θέση του αξιολογούμενου.

- Τα δύο συστήματα βασίζονται σε διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης αφού το ελληνικό σύστημα βασίζεται στη μέθοδο της συμβατικής κατάταξης, η οποία συμπληρώνεται με στοιχεία από άλλες μεθόδους (ελεύθερη έκθεση, μέθοδος κρίσιμων σημείων), ενώ το αμερικανικό σύστημα εμπεριέχει στοιχεία της επιβεβλημένης κατάταξης.
- Ο Αμερικανικός Στρατός διαθέτει ένα ειδικό τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources- Army HRC), το οποίο αποτελεί τον αρμόδιο φορέα για την εφαρμογή του θεσμού της αξιολόγησης προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση του προσωπικού του Ελληνικού Στρατού δεν εμπίπτει στη ζώνη αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Μόνιμου Στρατιωτικού Προσωπικού του ΕΣ, αλλά, αποτελεί αρμοδιότητα των κατά τόπους Διευθύνσεων των εκάστοτε σωμάτων.
- Στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού ο αξιολογητής είναι πάντα ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου, ενώ στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού η έκθεση αξιολόγησης ορισμένες φορές συντάσσεται από το Διοικητή της Μονάδας και όχι από το Διοικητή της Υπομονάδας, ο οποίος μπορεί να είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου στρατιωτικού.
- Η αξιολόγηση στον Ελληνικό Στρατό γίνεται σε δύο επίπεδα (αξιολογώντας, γνωματεύοντας), ενώ στον Αμερικανικό Στρατό, η τελική γνωμάτευση σχετικά με το εάν ο αξιολογούμενος κατοχυρώνει δικαίωμα ανέλιξης στην υπηρεσιακή ιεραρχία γίνεται από τον ίδιο το διενεργούντα την αξιολόγηση.
- Στον Αμερικανικό Στρατό γίνονται συμβουλευτικές συνεδρίες των αξιολογητών από κοινού με τους αξιολογούμενους, με σκοπό τη συζήτηση των ετήσιων στόχων και αποστολών και ο αξιολογητής κατευθύνει συνεχώς τον αξιολογούμενο για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Κάτι ανάλογο δεν έχει προβλεφθεί στο σύστημα αξιολόγησης του Ελληνικού Στρατού.

Συμπεράσματα

Η έννοια της αξιολόγησης λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία στα πλαίσια των οργανισμών και των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους ή του τομέα στον οποίο αυτοί/ές δραστηριοποιούνται. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού των οργανισμών έχει καταστεί ένα δημοφιλές ερευνητικό αντικείμενο ενώ μέσα από τη διεθνή έρευνα έχει αναδειχθεί το γεγονός ότι η εφαρμογή του συγκεκριμένου θεσμού συνεπάγεται σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού περιλαμβάνουν την ενίσχυση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμού, την αποτελεσματικότερη επίτευξη των τεθέντων στόχων και την επίτευξη της βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις εργασίας που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ικανότητές τους.

Ο στρατός μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σημαντικός οργανισμός με την έννοια ότι αποτελείται από μία οργανωμένη ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ως εκ τούτου, όπως και σε κάθε οργανισμό, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών του στρατού μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της απόδοσης του και στην ταχύτερη επίτευξη των στρατηγικών στόχων που τίθενται από το στρατό κάθε κράτους.

Στη σύγχρονη εποχή, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης των στελεχών του στρατού είναι ευρέως διαδεδομένη στα κράτη του δυτικού κόσμου. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έγινε μία ανασκόπηση και συγκριτική ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε δύο κράτη, την Ελλάδα και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Μέσα από τη μελέτη των στοιχείων που αναλύθηκαν στα πλαίσια των προηγούμενων κεφαλαίων της παρούσας εργασίας προκύπτει πως και τα δύο κράτη εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης των αξιωματικών τους σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, τα οποία παρουσιάζουν ορισμένες ομοιότητες μα και σημαντικές διαφορές.

Οι βασικότερες ομοιότητες αφορούν τον τρόπο διενέργειας της αξιολόγησης, αφού και στις δύο χώρες η αξιολόγηση γίνεται μέσω σύνταξης εκθέσεων αξιολόγησης από τους προϊστάμενους των αξιολογούμενων αξιωματικών. Επιπλέον, στα πλαίσια και των δύο κρατών αξιολογείται μία μεγάλη ποικιλία προσόντων, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, των σωματικών, ηθικών, ψυχικών και διοικητικών προσόντων.

Επιπλέον, τόσο ο Ελληνικός Στρατός όσο και ο Στρατός των ΗΠΑ αποδίδουν τεράστια σημασία στο θεσμό ως μέσο προσδιορισμού των ικανότερων στελεχών τους, τα οποία πρέπει να προαχθούν στα πλαίσια της υπηρεσίας, δηλαδή ως εργαλείο συμπεριφοριστικής επιβράβευσης. Επιπροσθέτως, βασικές αρχές και των δύο εξεταζόμενων συστημάτων αποτελούν η αξιοκρατία και η αντικειμενικότητα, προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των στελεχών. Τέλος, σκοπός της εφαρμογής και των δύο συστημάτων αξιολόγησης είναι η παρακίνηση των αξιωματικών ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, γεγονός που θα λειτουργήσει επωφελώς για όλο το στράτευμα.

Από την άλλη πλευρά, οι βασικότερες διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων αξιολόγησης αφορούν τον τρόπο βαθμολόγησης των προσόντων των αξιολογούμενων και τις μεθόδους αξιολόγησης πάνω στις οποίες δομούνται. Πιο αναλυτικά, η αξιολόγηση στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού γίνεται με αριθμητική βαθμολόγηση και σε συγκεκριμένα προσόντα, με αναλυτική αιτιολόγηση, ενώ στα πλαίσια του Αμερικανικού Στρατού ο αξιολογητής αναφέρει απλώς εάν ο αξιολογούμενος φέρει ή όχι ένα συγκεκριμένο προσόν. Επιπλέον, ενώ το ελληνικό σύστημα βασίζεται στη μέθοδο σταθερών κριτηρίων και εμπεριέχει στοιχεία συμβατικής κατάταξης, το αμερικανικό σύστημα αξιολόγησης υιοθετεί στοιχεία της μεθόδου επιβεβλημένης κατάταξης, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που προκύπτουν.

Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση στα πλαίσια του στρατού των ΗΠΑ διενεργείται πάντα από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου, ο οποίος έχει πλήρη αντίληψη των ικανοτήτων και της συμπεριφορά του εκάστοτε αξιωματικού, σε αντίθεση με την Ελλάδα όπου σε ορισμένες περιπτώσεις η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον έμμεσο προϊστάμενο, ο οποίος δεν έχει το ίδιο σαφή εικόνα για την επαγγελματική απόδοση και συμπεριφορά του αξιολογούμενου.

Ωστόσο, η σημαντικότερη διαφορά που εντοπίστηκε ανάμεσα στα δύο συστήματα αφορά στο γεγονός ότι ο Αμερικανικός Στρατός αποδίδει τεράστια και κομβική σημασία στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, διαθέτοντας ειδικό τμήμα, το οποίο συντονίζει κεντρικά τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού. Αντιθέτως, στην Ελλάδα, υπάρχει αποκεντρωμένη διοίκηση της αξιολόγησης, αφού αυτή βρίσκεται στη σφαίρα ευθύνης των οικείων Διευθύνσεων των αρμόδιων στρατιωτικών σωμάτων ή όπλων.

Με βάση όσα αναλύθηκαν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προκύπτει ότι στα πλαίσια του Ελληνικού Στρατού εφαρμόζεται ένα αρκετά ορθολογικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο ωστόσο χρήζει ορισμένων βελτιώσεων προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του και, κατ' επέκταση, η απόδοση του Ελληνικού Στρατού. Οι βασικότερες βελτιώσεις που πρέπει να προωθηθούν περιλαμβάνουν:

- Σαφής ανάλυση του συνόλου των θέσεων εργασίας που καταλαμβάνουν οι Έλληνες αξιωματικοί. Μία λεπτομερής περιγραφή των καθηκόντων που απορρέουν από την κάθε θέση εργασίας αφενός, θα βοηθήσει τον ίδιο τον αξιωματικό ώστε να αντιληφθεί και να εκτελέσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τα καθήκοντά του και, αφετέρου, θα βοηθήσει το έργο του αξιολογητή που θα έχει σαφή κριτήρια για να βασίσει την αξιολόγηση του.
- Εκπαίδευση των αξιωματικών σε θέματα αξιολόγησης αφού, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, οι περισσότεροι αξιωματικοί δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία και το σκοπό του θεσμού με αποτέλεσμα να μην είναι πλήρως αποδοτικοί στα καθήκοντά τους. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να γίνεται τόσο μέσω των παραγωγικών σχολών (ΣΣΕ, ΣΝΔ, ΣΙ, ΣΣΑΣ, ΣΜΑ) στις οποίες φοιτούν οι Έλληνες αξιωματικοί όσο και μέσω ειδικών σεμιναρίων.
- Κεντρική οργάνωση του συστήματος αξιολόγησης μέσω της ίδρυσης ενός ειδικού τμήματος επιφορτισμένου με τον τομέα της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του θεσμού της αξιολόγησης

- Διενέργεια της αξιολόγησης πάντα από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου, ο οποίος είναι στην κατάλληλη θέση να γνωρίζει την απόδοση και συμπεριφορά του τελευταίου.
- Διενέργεια συμβουλευτικών συνεδριών των αξιολογητών με τους αξιολογούμενους με σκοπό τη συζήτηση των στόχων που τίθενται σε ετήσια βάση και παροχή συνεχών οδηγιών και κατευθύνσεων από τους αξιολογητές για την επίτευξη των τεθέντων στόχων.
- Παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος της επιβεβλημένης κατάταξης, λόγω της τάσης του συνόλου σχεδόν των αξιολογητών να βαθμολογούν με πολύ υψηλές βαθμολογίες το σύνολο των αξιολογούμενων, ίσως θα έπρεπε να μελετηθεί η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου αξιολόγησης και στον Ελληνικό Στρατό.
- Πρόσβαση των αξιωματικών στις εκθέσεις αξιολόγησης των άμεσα υφισταμένων τους σε περίπτωση που αυτές δεν έχουν συνταχθεί από τους ίδιους λόγω πρόσφατης τοποθέτησής τους σε μία θέση εργασίας με στόχο την βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του κάθε στελέχους με βάση τις ιδιαίτερες ικανότητές του

Συμπερασματικά, οι επικεφαλής του Ελληνικού Στρατού (πολιτική και φυσική ηγεσία) έχουν συνειδητοποιήσει την αξία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποδοτικότητας του στρατεύματος. Ωστόσο, είναι σημαντικό να εφαρμοστούν ορισμένες διορθωτικές μεταρρυθμίσεις προκειμένου ο Ελληνικός Στρατός να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση στα πρότυπα των πλέον σύγχρονων και αποδοτικών στρατών, όπως αυτός των Η.Π.Α.

Βιβλιογραφία:

- Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008), *Management Ανθρώπινων πόρων. Θεωρία & Πράξη*, Αθήνα: Εκδ. Προπομπός.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού – ανθρωπίνου δυναμικού. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση
- Μπάτσιος, Χ. (2013), «*Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*», Διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Νέο Λεξικό (2009), *Θησαυρός όλης της Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: Εκδόσεις Χρ. Γιοβάνης
- Νόμος 2439/1996 (ΦΕΚ 219/Α'6-9-1996)- «*Ιεραρχία και εξέλιξη των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις*».
- Νόμος 3883/2010 (ΦΕΚ 167/Α'24-9-2010)- «*Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων- Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις*».
- Ντότα, Ε. (2015), *Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού*, Διπλωματική εργασία, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αθήνα: Εκδ. Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Π. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπάνης Ε. και Ρόντος Κ. (2007), «*Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*». Διαθέσιμο: http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση – Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Σοφία

Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 (ΦΕΚ 95/Α΄/14-5-2001)- «Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά»

Ραφτόπουλος, Β. Γ. (2009), *Τα Θέλω και τα Μπορώ της Ποιότητας στις Υπηρεσίες Φροντίδας Υγείας*, Λευκωσία: Αυτοέκδοση

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

Φαναριώτης, Π. (2003), *Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

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

Army Regulation 623-3. Evaluation Reporting System: Personnel Evaluation. Washington DC: Headquarters Department of the Army.

Carroll, S.J. and Schneir, C.E. (1982), *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Dessler, G. (2012), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Evans, L.A. & Bae, K.-W.G. (2019). US Army performance appraisal policy analysis: a simulation optimization approach. *Journal of Defence Modelling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, Vol.(16), No.2, 191-205.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D. and Cardy, R. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers LTD.

Institute of Management and Administration (2005), “Getting to the most productive results”, *HRFocus*, Vol. 82, No, 6.

Jackson, S., and Schuler, R. (2003), *Managing human resources, through strategic partnership*, Thomson South – West

Mathis, R., and Jackson, J. (2000), *Human Resource Management*, USA: South-Western Thomson Learning.

Piggot Irvine, E. (2003),“Key features of appraisal effectiveness”,*The International Journal of Educational Management*, Vol. 17, No. 4, 170-178.

U.S. Army.The Army’s vision and strategy.<https://www.army.mil/about/>

Παράρτημα Δ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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-Σόμα | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | Όνοματεπώνυμο | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | ΑΜ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | Θέση | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 3. | Υπηρεσίες τις οποίες εξετέλεσε ο Αξιολογούμενος | Από | Μέχρι | Ημέρες | |
| | | | | Σύνολο | Χρόνος Δικασίας |
| 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 (γραπτά 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 εμμεριστατωμένη 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 εμπειριστατομένη 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 | Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος; | |
| 11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ) | | |
| 111 | Γνώση του θαλασσίου στοιχείου | |
| 112 | Εμπειρία στη ναυτική τέχνη | |
| 113 | Χειρισμός πλοίου | |
| 114 | Αντοχή στη ναυτία | |
| 12. Πτητικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ. – Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερύγων και ε/π του ΣΞ και του ΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123) | | |
| 121 | Πτητική έφεση | |
| 122 | Πτητική ικανότητα | |
| 123 | Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις | |
| 124 | Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων | |
| 125 | Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστικαυμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π. Δ/γματος) | |
| 13. Ηθικά Προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία) | | |
| 131 | Ειλικρίνεια, Ευθύτητα, Συνέπεια | |
| 132 | Αξιοπρέπεια | |
| 133 | Σεμνότητα | |

| | | |
|---|---|---------------------|
| 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>Επιθυμείτε 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 | Προτοβολία

8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατομένη αιτιολογία)

81 | Κόρος

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

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

Ημερομηνία _____

Ο Β' Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία _____

Ο Αξιολογούμενος

Παρόρτημα Β

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΜΟΝΑΔΑ _____

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

| | | | | | |
|----|--|----------------------|---------------|----------------------|-----------------------|
| 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

DA FORM 67-9

| OFFICER EVALUATION REPORT | | | | | | FOR OFFICIAL USE ONLY (FOUO) SEE PRIVACY ACT STATEMENT IN AR 623-3 | | | |
|---|-----------------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|---|--|
| For use of this form, see AR 623-3 the proponent agency is DCS, G-1. | | | | | | | | | |
| PART I - ADMINISTRATIVE DATA | | | | | | | | | |
| a. NAME (Last, First, Middle Initial) DOE, JOHN | | | b. SSN 000-00-0000 | c. RANK 1LT | d. DATE OF RANK (YYYYMMDD) 20071001 | e. BRANCH IN | f. DESIGNATED SPECIALTY / FMOS (AKU) 11A | | |
| g.1. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND 1-66th AR, 1 BCT, 4 ID, Fort Hood, TX III CORPS | | | | g.2. STATUS CODE 02 | h. REASON FOR SUBMISSION Annual | | | | |
| i. PERIOD COVERED | | j. RATED MONTHS | k. NONRATED CODES | l. NO. OF ENCL. | m. RATED OFFICER'S APO EMAIL ADDRESS (.gov or .mil) john.doe00@us.army.mil | n. UIC WASH14 | o. CMD CODE UZ | p. PSB CODE FS16 | |
| FROM (YYYYMMDD) 20101119 | THRU (YYYYMMDD) 20111118 | 12 | | 0 | | | | | |
| PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VII and the admin data is correct) | | | | | | | | | |
| a. NAME OF RATER (Last, First, MI) SMITH, JOHN | | SSN 111-11-1111 | RANK CPT | POSITION Cdr, A Co. 1-66th AR | SIGNATURE | | DATE (YYYYMMDD) | | |
| b. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, MI) | | SSN | RANK | POSITION | SIGNATURE | | DATE (YYYYMMDD) | | |
| c. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, MI) DOE, JOE | | SSN 222-22-2222 | RANK LTC | POSITION Cdr, 1-66th AR | SIGNATURE | | DATE (YYYYMMDD) | | |
| SENIOR RATER'S ORGANIZATION 1-66th AR, 1 BCT, 4 ID Fort Hood, TX 76544 | | | BRANCH AR | SENIOR RATER TELEPHONE NUMBER 254-123-4567 | E-MAIL ADDRESS (.gov or .mil) joe.doe00@us.army.mil | | | | |
| d. This is a related report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/> Yes, comments are attached. <input type="checkbox"/> No | | | | e. SIGNATURE OF RATED OFFICER | | DATE (YYYYMMDD) | | | |
| PART III - DUTY DESCRIPTION | | | | | | | | | |
| a. PRINCIPAL DUTY TITLE Platoon Leader | | | | b. POSITION AOCIBR JA00 | | | | | |
| c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES. REFER TO PART IVa, DA FORM 67-9-1. (See DA Pam 623-3, paragraph 2-6) | | | | | | | | | |
| PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM (Rater) | | | | | | | | | |
| CHARACTER (Disposition of the leader; combination of values, attributes, and skills affecting leader actions) | | | | | | | | | |
| a. ARMY VALUES (Comments mandatory for all "NO" entries. Use PART Vb.) | | Yes | | No | | Yes | | No | |
| 1. HONOR: Adherence to the Army's publicly declared code of values | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | 5. RESPECT: Promotes dignity, consideration, fairness, & EO | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2. INTEGRITY: Possesses high personal moral standards; honest in word and deed | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | 6. SELFLESS-SERVICE: Places Army priorities before self | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 3. COURAGE: Manifests physical and moral bravery | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | 7. DUTY: Fulfills professional, legal, and moral obligations | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 4. LOYALTY: Bears true faith and allegiance to the U.S. Constitution, the Army, the unit, and the soldier | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| b. LEADER ATTRIBUTES / SKILLS / ACTIONS: First, rank "YES" or "NO" for each block. Second, choose a total of six that best describe the rated officer. Select one from ATTRIBUTES, two from SKILLS (Competence), and three from ACTIONS (LEADERSHIP). Place an "X" in the appropriate numbered box with optional comments in PART Vb. Comments are mandatory in Part Vb for all "No" entries. | | | | | | | | | |
| b.1. ATTRIBUTES (Select 1) Fundamental qualities and characteristics | | <input checked="" type="checkbox"/> 1. MENTAL Possesses desire, will, initiative, and discipline | | <input checked="" type="checkbox"/> 2. PHYSICAL Maintains appropriate level of physical fitness and military bearing | | <input checked="" type="checkbox"/> 3. EMOTIONAL Displays self-control; calm under pressure | | | |
| b.2. SKILLS (Competence) (Select 2) Skill development is part of self-development; prerequisite to action | | <input type="checkbox"/> 1. CONCEPTUAL Demonstrates sound judgment, critical/creative thinking, moral reasoning | | <input checked="" type="checkbox"/> 2. INTERPERSONAL Shows skill with people: coaching, teaching, counseling, motivating and empowering | | <input checked="" type="checkbox"/> 3. TECHNICAL Possesses the necessary expertise to accomplish all tasks and functions | | | |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> 4. TACTICAL Demonstrates proficiency in required professional knowledge, judgment, and weightlifting | | | | | | | |
| b.3. ACTIONS (LEADERSHIP) (Select 3) Major activities leaders perform: influencing, operating, and improving | | | | | | | | | |
| INFLUENCING Method of reaching goals while operating / improving | | <input checked="" type="checkbox"/> 1. COMMUNICATING Displays good oral, written, and listening skills for individuals / groups | | <input checked="" type="checkbox"/> 2. DECISION-MAKING Employs sound judgment, logical reasoning and uses resources wisely | | <input checked="" type="checkbox"/> 3. MOTIVATING Inspires, motivates, and guides others toward mission accomplishment | | | |
| OPERATING Short-term mission accomplishment | | <input checked="" type="checkbox"/> 4. PLANNING Develops detailed, executable plans that are feasible, acceptable, and suitable | | <input checked="" type="checkbox"/> 5. EXECUTING Shows tactical proficiency, meets mission standards, and takes care of people/resources | | <input checked="" type="checkbox"/> 6. ASSESSING Uses after-action and evaluation tools to facilitate consistent improvement | | | |
| IMPROVING Long-term improvement in the Army its people and organizations | | <input checked="" type="checkbox"/> 7. DEVELOPING Invests adequate time and effort to develop individual subordinates as leaders | | <input checked="" type="checkbox"/> 8. BUILDING Spends time and resources improving teams, groups and units; fosters ethical climate | | <input checked="" type="checkbox"/> 9. LEARNING Seeks self-improvement and organizational growth; envisioning, adapting and leading change | | | |
| c. APFT: PASS | | DATE: 20110910 | | HEIGHT: 72 | | WEIGHT: 185 | | YES | |
| d. OFFICER DEVELOPMENT - MANDATORY YES OR NO ENTRY FOR RATERS OF CPTs, LTs, CW2s, AND WO1s. WERE DEVELOPMENTAL TASKS RECORDED ON DA FORM 67-9-1a AND QUARTERLY FOLLOW-UP COUNSELINGS CONDUCTED? | | | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NA | |

