



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗ-
ΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝ-
ΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΝ Ε-
ΠΑΝΔΡΩΣΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΟΚΚΑΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Γεώργιος Μποχώρης Καθηγητής ΠΑΠΕΙ
Διευθυντής ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –
Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό
(Επιβλέπων)

Πειραιάς, Μάρτιος 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Χ. Μόκκας', is written over a light yellow rectangular background.

Όνοματεπώνυμο **Χρήστος Μόκκας**

Ημερομηνία **12 Μαρτίου 2021**

*Αφιερώνεται στη σύζυγό μου Μαρίνα,
στα παιδιά μου Γιώργο, Μαρία Ελένη και Θεόδωρο
και στους γονείς μου.*

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗ-
ΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΙ
ΤΗΝ ΕΠΑΝΔΡΩΣΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ

Χρήστος Μόκκας

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση Προσωπικού, Αξιολόγηση Στελεχών, Ένοπλες Δυνάμεις

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Σύστημα Αξιολόγησης των αξιωματικών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), στη σημερινή του μορφή, είναι προβληματικό καθώς επιτρέπει μεροληπτικές και διογκωμένες βαθμολογικά κρίσεις των αξιολογούμενων από τους προϊστάμενους – αξιολογητές. Το νομικό πλαίσιο της αξιολόγησης συνδέει την απόδοση του αξιωματικού με τα Συστήματα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών, χωρίς όμως να αποτελεί το κυρίαρχο κριτήριο των συστημάτων αυτών.

Οι παρούσες χρηματοοικονομικές συνθήκες λειτουργίας των ΕΔ στην Ελλάδα, απαιτούν ικανότατη ηγεσία για την διατήρηση και οριακή αύξηση του αξιόμαχου, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της καθιέρωσης ακριβοδίκαιων αξιολογήσεων και ανάδειξης των αρίστων σε όλες τις ανώτατες και διακλαδικές θέσεις. Η αναμόρφωση του Συστήματος Αξιολόγησης θα προκύψει με εξέταση αφενός της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα, όπου η προσέγγιση πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων και της κυκλικής αξιολόγησης (360 degree-feedback) αποτελεί τη βέλτιστη λύση. Αφετέρου από την ανάλυση μελέτης περίπτωσης, της αξιολόγησης απόδοσης των Αξιωματικών στις ΕΔ των ΗΠΑ, διαπιστώνεται ότι η προσέγγιση του ιδιωτικού τομέα είναι εφικτή με κατάλληλη προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε Κλάδου των ΕΔ αλλά και των ιδιαίτερων καθηκόντων του αξιωματικού.

Βασικό συμπέρασμα της διατριβής είναι ότι ένα ενιαίο αλλά πλήρως αναθεωρημένο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των ηγετικών στελεχών των ΕΔ, είναι εφικτό και δύναται να εξελιχθεί σε εξαιρετικά αποτελεσματικό εργαλείο για την διάκριση των αρίστων από τους λιγότερο καλούς, τη στελέχωση διακλαδικών θέσεων και την προαγωγή σε ανώτατους βαθμούς των πλέον ικανών αξιωματικών.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή κ. Γεώργιο Μποχώρη για την καθοδήγηση και τις οδηγίες του κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1: Ευθύνες για την αξιολόγηση απόδοσης	11
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Αξιολόγησης.....	14
Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Μεθόδων BARS.....	19
Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Μεθόδου Διοίκησης δι’ Αντικειμενικών Στόχων.....	21
Πίνακας 5: Κυριότεροι Λόγοι Μεροληπτικών Κρίσεων κατά την Διαδικασία Αξιολόγησης από τους άμεσους Προϊστάμενους των Αξιολογούμενων	23
Πίνακας 6: Κριτήρια Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ με Σειρά Προτεραιότητας	120

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1: Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.....	7
Διάγραμμα 2: Μέθοδος 720 μοιρών Αξιολόγησης Απόδοσης	10
Διάγραμμα 4: Διαδικασία Διοίκησης δι’ Αντικειμενικών Στόχων (MBO)	21
Διάγραμμα 5: Σκοπός Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης	59
Διάγραμμα 6: Στόχοι Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης.....	59
Διάγραμμα 7: Πηγές Πληροφόρησης Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης	61
Διάγραμμα 8: Διαμόρφωση Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης.....	62
Διάγραμμα 9: Ετήσιος Κύκλος της Διαδικασίας του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης με Συμβουλευτική	65
Διάγραμμα 10: Χρονοδιάγραμμα Δοκιμής και Εφαρμογής Προτεινόμενης Προσαρμοσμένης Σφαιρικής Αξιολόγησης στις ΕΕΔ	67
Διάγραμμα 11: Πρότυπο Απόδοσης Αξιωματικών Στρατού ΗΠΑ	119

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Διατύπωση Θέσης.....	1
Σκοπός της Διατριβής.....	1
Λόγοι Ενδιαφέροντος	2
Μεθοδολογία.....	3
Σκελετός της Διατριβής.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	5
1.1 Γενικά.....	5
1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης.....	6
1.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης	12
1.3.1 Μέθοδοι με Βάση τα Χαρακτηριστικά.....	15
1.3.2 Μέθοδοι με Βάση τη Συμπεριφορά	17
1.3.3 Μέθοδοι με Βάση τα Αποτελέσματα.....	19
1.4 Σφάλματα Αξιολογητή	22
1.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης (Ενημέρωση Αξιολογηθέντων).....	27
1.6 Αντιμετώπιση Αξιολόγησης από τους Αξιολογούμενους	28
1.7 Η Κυκλική ή Σφαιρική Αξιολόγηση (360 degree Evaluation/Appraisal).....	29
1.8 Θεσμικά Κείμενα της Αξιολόγησης στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις	34
1.9 Κανονιστικό Πλαίσιο και Κείμενα για τη Σταδιοδρομία και την Αξιολόγηση των Στελεχών των ΕΔ των Η.Π.Α.	34
1.10 Επιπρόσθετη Βιβλιογραφία που Αξιοποιήθηκε κατά τη Διαμόρφωση της Πρότασης για ένα Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στις ΕΕΔ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	37
2.1 Γενικά.....	37

2.2 Αξιολόγηση Αξιωματικών.....	37
2.3 Σύνδεση αξιολόγησης και σταδιοδρομίας Αξιωματικών.....	41
2.4 Κριτική – Διαπιστώσεις επί του Ισχύοντος Συστήματος.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΗΠΑ»	45
3.1 Διαχείριση Προσωπικού ΕΔ ΗΠΑ	45
3.2 Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ.....	46
3.3 Σύστημα Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ.....	48
3.4 Σύστημα Αξιολογήσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΜΟΡΦΗ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	58
4.1 Σκοπός Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης.....	58
4.2 Πηγές Αξιολόγησης Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης (Διάγραμμα 4).....	60
4.3 Διαδικασίες Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης.....	62
4.4 Έντυπα Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	73
5.1 Συμπεράσματα	73
5.2 Πρόταση των Βημάτων Εφαρμογής της Σφαιρικής Αξιολόγησης στις ΕΕΔ	76
5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα επί της Αξιολόγησης Απόδοσης Αξιωματικών στις ΕΕΔ.....	78
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»	
ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ & ΕΔ ΗΠΑ.....	85
1. ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΔ.....	85
2. ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ ΗΠΑ	93
3. ΕΚΘΕΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΗΠΑ	105
4. ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ ΗΠΑ.....	107
5. ΕΚΘΕΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΕΖΟΝΑΥΤΩΝ ΗΠΑ.....	109

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»**ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΡΘΡΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3883/2010..... 115**

Κριτήρια Τακτικών Μεταθέσεων 115

Χρόνοι Παραμονής ανά Βαθμό..... 116

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ..... 117**

1. Έντυπο Αξιολόγησης Ιδιωτικού Τομέα Διαγραμματικής Κλίμακας..... 117

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ»**ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΔ ΗΠΑ &****ΕΕΔ 119**

1. Πρότυπο Απόδοσης Αξιωματικών Στρατού ΗΠΑ 119

2. Χρονοδιάγραμμα Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ 119

3. Κριτήρια Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ..... 120

4. Κριτήρια Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ..... 120

5. Στρατιωτικές Αξίες Αξιωματικών ΕΕΔ..... 121

6. Κατάλογος Κριτηρίων Απόδοσης Αξιωματικών ΕΕΔ 121

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Ε»**ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΈΝΤΥΠΑ ΣΦΑΙΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΔ 123**

1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ..... 123

2. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ – ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ... 127

3. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ –

ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ 131

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διατύπωση Θέσης

Το Σύστημα Αξιολόγησης των αξιωματικών όλων των Κλάδων των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ), είναι ήδη ενιαίο αλλά προβληματικό. Το υπάρχον Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης παράγει διογκωμένες βαθμολογικά αξιολογήσεις απόδοσης, αδυνατώντας να προσφέρει έγκυρη πληροφόρηση στην Ανώτατη Ηγεσία των ΕΕΔ και να διακρίνει τους καλούς από τους άριστους αξιωματικούς. Η βελτίωσή του απαιτεί την διατύπωση προτάσεων, για την καθιέρωση αποτελεσματικών διαδικασιών ενιαίας αξιολόγησης των Αξιωματικών όλων των Κλάδων. Επιπλέον απαιτείται η τροποποίηση της σύνδεσής του με το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων, αλλά και με το Σύστημα Προαγωγών, ώστε τελικά να αλλαχθούν προς το καλύτερο και τα δύο αυτά συστήματα.

Εντός του παραπάνω πλαισίου, πρέπει να ερευνηθεί η βελτίωση της αξιολόγησης των αξιωματικών όλων των Κλάδων. Η εξέταση της αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών των μεγάλων επιχειρήσεων (παγκόσμιας εμβέλειας και απασχόλησης χιλιάδων ανθρώπων), θα αποτελέσει το πρώτο συστατικό της συνταγής για την επιδιωκόμενη αλλαγή – βελτίωση. Η άντληση συμπερασμάτων από τη μελέτη της περίπτωσης του αντίστοιχου συστήματος αξιολόγησης των αξιωματικών των ΗΠΑ, ως των κορυφαίων Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) στον πλανήτη, θα αποτελέσει το δεύτερο συστατικό.

Σκοπός της Διατριβής

Η τεκμηρίωση της εφικτότητας ενός καινοτόμου και αποτελεσματικού, Ενιαίου για όλους τους Κλάδους, Συστήματος Αξιολόγησης της απόδοσης των αξιωματικών των ΕΕΔ. Η διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων αξιοποίησης του νέου αυτού συστήματος, ως εργαλείου για την βελτίωση των Συστημάτων Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών. Τελικός στόχος η θεμελίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης ως καθοριστικού παράγοντα για την σταδιοδρομία του αξιωματικού, την επάνδρωση διακλαδικών θέσεων και για την ανάδειξη των κορυφαίων προσωπικοτήτων στην ανώτατη ηγεσία των ΕΕΔ. Τελικός στόχος είναι η στελέχωση του διακλαδικού Επιτελείου του ΓΕΕΘΑ και συνεπακόλουθα της ανώτατης ιεραρχίας των Ενόπλων Δυνάμεων από «άριστους» Αξιωματικούς.

Λόγοι Ενδιαφέροντος

Η αξία μιας πλήρως τεκμηριωμένης αξιολόγησης της απόδοσης, είναι ανεκτίμητη για την στρατιωτική ηγεσία, όταν καλείται να επιλέξει αξιωματικούς για την επάνδρωση κρίσιμων καθηκόντων, τόσο σε θέσεις διοίκησης όσο και επιτελείων. Ειδικά για το Επιτελείο του ΓΕΕΘΑ ως το μοναδικό διακλαδικό επιτελείο που σχεδιάζει σε ειρήνη, κρίση και πόλεμο την χρήση των ΕΕΔ, πρέπει να επιλέγονται για τη στελέχωσή του, όχι απλά καλοί, αλλά άριστοι αξιωματικοί. Από την άλλη είναι πραγματικά μοναδικό κίνητρο για τον φιλόδοξο και ταλαντούχο αξιωματικό να εκδιπλώσει πλήρως το δυναμικό του, γνωρίζοντας ότι αυτό τελικά μέσω μιας εκλεπτυσμένης διαδικασίας αξιολόγησης, θα αναγνωρισθεί και θα επιβραβευθεί. Θα του δοθούν ευκαιρίες να τοποθετηθεί σε θέσεις διοίκησης και φυσικά στο Επιτελείο του ΓΕΕΘΑ. Επιπλέον ένα αποτελεσματικό Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης, μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα της εξέλιξης του Συστήματος Προαγωγών σε ένα πιο ευέλικτο σχήμα, με γνώμονα την ταχύτερη ή πιο αργή προαγωγή των αξιωματικών, αναλόγως της αξίας τους.

«Εἰς εμοὶ μύριοι εἰάν ἄριστος ἦ» Ἡράκλειτος ο Εφέσιος
(ο ένας για μένα ισοδυναμεί με δέκα χιλιάδες αν είναι άριστος)

Η επιδίωξη της «αριστείας» στις ΕΔ είναι μονόδρομος για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του αμυντικού πυλώνα ισχύος της Ελλάδος. Η στενότητα των πόρων (υλικών και ανθρώπινων) επιβάλλει την ανέλιξη, μέσω αξιοκρατικών θεσμικών διαδικασιών, Επιτελών και Στρατιωτικών Ηγετών που θα διατηρήσουν το αξιόμαχο και θα εφελκύσουν το όλο οικοδόμημα της άμυνας σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

Η παρούσα διατριβή έχει να προσφέρει θετικά στην παραπάνω κατεύθυνση, στα παρακάτω τρία, σχετιζόμενα με την μελέτη της αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών στις ΕΕΔ, πεδία:

1. Περιγραφή των προβλημάτων του ισχύοντος πλαισίου αξιολόγησης, καταδεικνύοντας την ανάγκη βελτίωσής του.
2. Ανάλυση των στενά συνδεδεμένων με την αξιολόγηση, Συστημάτων Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών, αναδεικνύοντας ότι είναι ατελή συστήματα και υπάρχει χώρος και τρόπος βελτίωσής τους.
3. Περιγραφή των καλύτερων πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων, που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, αλλά και στη μελέτη της περίπτωσης των ΕΔ των ΗΠΑ.

Με βάση τα συμπεράσματα της συγκριτικής ανάλυσης, που θα ακολουθήσει στον κορμό της διατριβής, θα εξεταστεί, η από μηδενικής βάσεως, μορφοποίηση ενός Συστήματος Αξιολόγησης με καινοτόμα χαρακτηριστικά που θα ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες των ΕΕΔ. Τελικό προϊόν της διατριβής θα είναι συγκεκριμένες προτάσεις, οι οποίες είναι δυνατόν με την υλοποίησή τους, να εξυπηρετηθεί πλήρως ο σκοπός του παρόντος συγγράμματος.

Μεθοδολογία

Η διατριβή βασίστηκε στη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας (qualitative research), μέσω της ανάλυσης των δευτερογενών στοιχείων (secondary data analysis) (Cooper et. al. 2014), που αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην ανάλυση της διατριβής χρησιμοποιήθηκε η παραγωγική συλλογιστική, κατά την οποία από τη μελέτη της βιβλιογραφίας για την αξιολόγηση των εργαζόμενων, σε συνδυασμό με τη μελέτη της περίπτωσης (case study) της αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ, καταγράφονται όλα τα σχετικά στοιχεία που αφορούν στη θέση της διατριβής. Με βάση την εν λόγω μελέτη, περιγράφεται η θεωρητική και πρακτική ανάλυση ενός νέου ενιαίου συστήματος αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς των ΕΕΔ. Από την ανάλυση προκύπτουν συμπεράσματα και συγκεκριμένες προτάσεις, για τη σχεδίαση και εφαρμογή του νέου συστήματος που προτείνεται.

Επιπλέον σε όλη την διατριβή όπου χρησιμοποιείται στρατιωτική ορολογία, αυτή αναλύεται είτε μέσα στο κείμενο, είτε σε παραπομπές και στα Παραρτήματα. Σε όλη την ανάλυση, η ειδική ορολογία της αξιολόγησης, προέρχεται από την βιβλιογραφία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και αξιοποιείται στην εξέταση της αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών στις ΕΔ της Ελλάδος και των ΗΠΑ.

Σκελετός της Διατριβής

Η ανάλυση θα ολοκληρωθεί σε πέντε κεφάλαια. Για την καλύτερη τεκμηρίωση της διατριβής, τόσο από απόψεως ενίσχυσης της ανάλυσης, όσο και για την καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που αναλύονται, κρίθηκε απαραίτητο πέραν των πέντε κεφαλαίων να δημιουργηθούν παραρτήματα. Επιδίωξη ήταν η συμπερίληψη των ουσιωδών στοιχείων της μελέτης μέσα στον κορμό της διατριβής. Όπου η ανάλυση έπρεπε να λάβει μεγαλύτερη έκταση ή να δοθούν υποδείγματα και εκτεταμένα σε έκταση παραδείγματα, υπάρχει παραπομπή σε αναπόσπαστο του κορμού παράρτημα.

Στο Κεφάλαιο 1, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, θα αναλυθεί η θεωρητική θεμελίωση της αξιολόγησης και της σχέσης της με τη σταδιοδρομία των εργαζόμενων γενικά, αλλά και των ηγετικών στελεχών, στις επιχειρήσεις. Ειδικά στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει εκτενής αναφορά των σταδίων της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, των μεθόδων αξιολόγησης και των συνηθέστερων σφαλμάτων των αξιολογητών. Συγκεκριμένη αναλυτική αναφορά θα γίνει στην αξιολόγηση 360 μοιρών – κυκλική ή σφαιρική (360 degree appraisal). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα ολοκληρωθεί με τα θεσμικά κείμενα του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των ΕΕΔ και του αντίστοιχου κανονιστικού πλαισίου της αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΔ των Η.Π.Α.

Στο Κεφάλαιο 2 θα αναλυθεί το ισχύον Σύστημα Αξιολόγησης των ΕΕΔ, πως αυτό σχετίζεται με τη σταδιοδρομία των Ελλήνων αξιωματικών και των προβλημάτων που παρουσιάζει, μέσω μιας εμπειριστατωμένης κριτικής, βασισμένης στη θεωρία του 1^{ου} Κεφαλαίου.

Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται εκτενής αναφορά στην αξιολόγηση των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ. Η εξέταση, ως μελέτη περίπτωσης, της αξιολόγησης της απόδοσης και πως αυτή συνδέεται με τις μεταθέσεις και τις προαγωγές των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ, επιλέχθηκε διότι αποτελούν έναν πολύ μεγάλο αριθμητικά στρατιωτικό οργανισμό, ο οποίος ήταν και παραμένει εμπλελεγμένος σε πολεμικές επιχειρήσεις σε αρκετά σημεία της Υψηλίου. Επιπλέον οι ΕΔ των ΗΠΑ είναι πρωτοπόρες, όχι μόνο λόγω της τεχνολογικής τους υπεροχής, αλλά και λόγω της χρήσης επιστημονικά τεκμηριωμένων διαδικασιών, σε στενή συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την πανεπιστημιακή έρευνα. Τρίτος και εξίσου σημαντικός λόγος είναι η ευκολία πρόσβασης μέσω ηλεκτρονικών πηγών στον μελετητή, όλων σχεδόν των όψεων της οργάνωσης και των διαδικασιών που εφαρμόζουν.

Στο Κεφάλαιο 4, θα περιγραφεί η μορφή ενός αποτελεσματικού Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών των ΕΕΔ. Θα διατυπωθεί με σαφήνεια ο σκοπός ενός καινοτόμου Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, οι πηγές αξιολόγησης που θα περιλαμβάνει αυτό, οι διαδικασίες που θα το αποτελούν και τα έντυπα που θα χρησιμοποιεί ως τελικό προϊόν του.

Η διατριβή θα ολοκληρωθεί στο Κεφάλαιο 5, όπου θα γίνει η αναφορά των συμπερασμάτων της ανάλυσης των προηγούμενων Κεφαλαίων. Η θέση της διατριβής θα ολοκληρωθεί με διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων βάση των συμπερασμάτων, υποδεικνύοντας τον τρόπο εφαρμογής ενός νέου και βελτιωμένου Συστήματος Αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών όλων των Κλάδων των ΕΕΔ. Στην τελευταία ενότητα του Κεφαλαίου θα διατυπωθούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο πεδίο της αξιολόγησης των Αξιωματικών των ΕΕΔ. Η διατριβή καταλήγει με έναν σύντομο επίλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

1.1 Γενικά

Η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών ιδιωτικού και δημόσιου τομέα εδράζονται στη θεωρία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Η σχετική βιβλιογραφία είναι εκτεταμένη, με περίπου το 1/5 των νέων άρθρων, σχετικά με Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management – HRM) κατ' έτος, να αφορά στην αξιολόγηση απόδοσης (Markoulli et. al. 2017). Καταρχάς «ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων» (Χυτήρης 2001, 221). Σκοπός της αξιολόγησης (Κανελλόπουλος 2003, 248) και βασικά πλεονεκτήματα, μιας ορθής διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, αλλά και σε ένα δημόσιο οργανισμό (Χυτήρης ο.π., 222), είναι επιγραμματικά, τα παρακάτω:

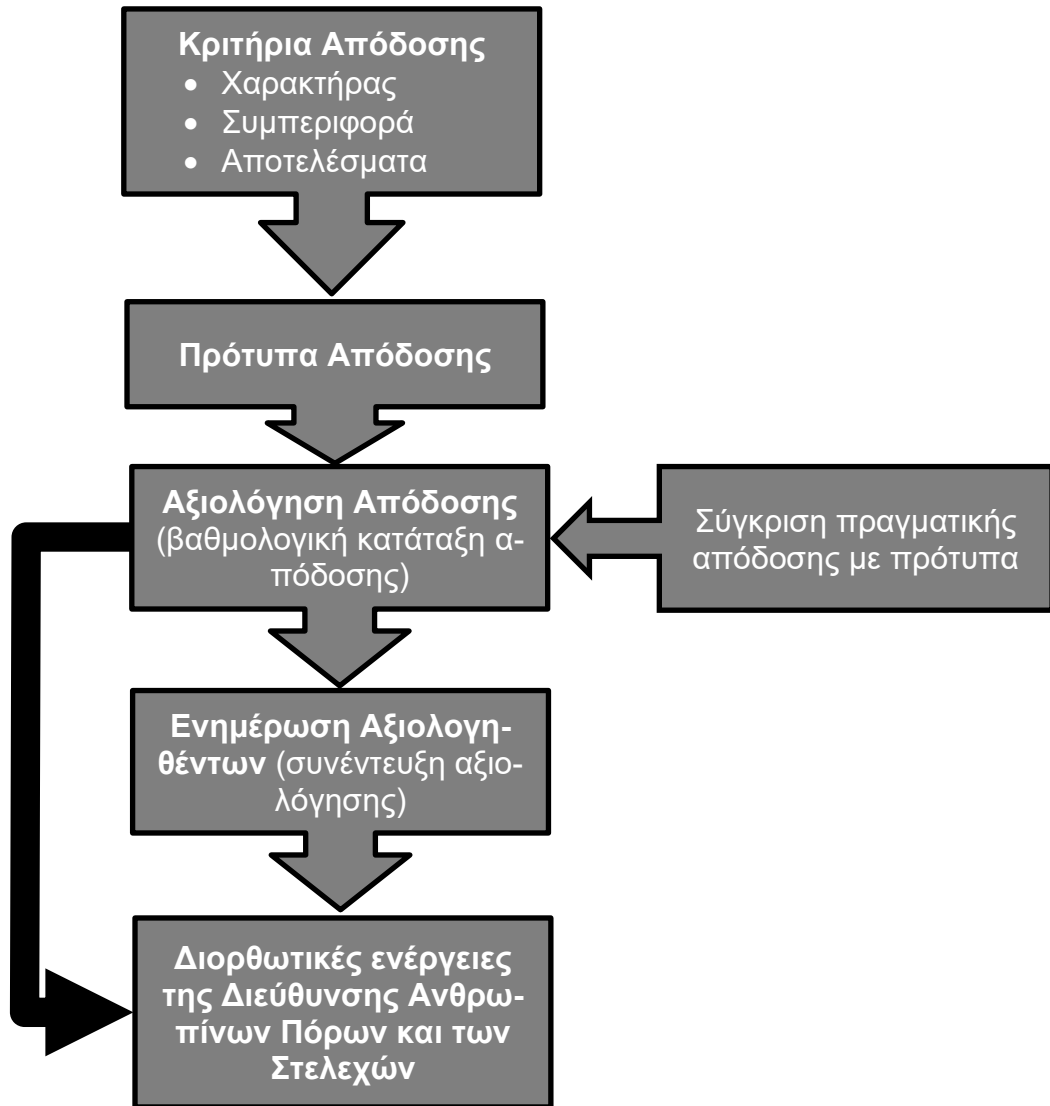
1. Διαπιστώνεται ποιοι είναι επιτυχείς στην εργασία τους και ποιοι όχι.
2. Επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης.
3. Υποστηρίζει τη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης, κατά τις τοποθετήσεις των εργαζόμενων, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις τους, καθορίζοντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.
4. Θεμελιώνει αξιοκρατικά τα συστήματα ανταμοιβών.
5. Καθοδηγεί τις διευθύνσεις προσωπικού κατά την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλων υποψήφιων για τις θέσεις εργασίας.
6. Αποτελεί εργαλείο ενημέρωσης, των ίδιων των εργαζομένων για την απόδοσή τους και τις δυνατότητες της σταδιοδρομικής τους εξέλιξης.
7. Συμβάλλει στην κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης, εντός της επιχείρησης – οργανισμού, για την αντιμετώπιση αδυναμιών και προαγωγής της ανάπτυξης των εργαζομένων.
8. Αποκαλύπτει προβλήματα προσωπικά – ατομικά των εργαζομένων που επιδρούν στην απόδοσή τους.
9. Αποτελεί αποδεικτικό της νομιμότητας των διοικητικών αποφάσεων που σχετίζονται με το προσωπικό.
10. Αποκαλύπτει τις οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες της ίδιας της επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού.

Πέραν των παραπάνω σκοπών, η αξιολόγηση τα τελευταία έτη δίνει πλέον περισσότερη έμφαση στην βελτίωση της τρέχουσας απόδοσης του εργαζόμενου και στην ανάπτυξη των στελεχών, αναδεικνύοντας τα ταλέντα που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στο μέλλον (Carpelli et. al. 2016). Η αποτελεσματική ηγεσία, είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Tareque 2020). Διαπιστώθηκε επανειλημμένα, ότι μια επιχείρηση με τις ίδιες δυνατότητες, πόρους και οργάνωση. με τους ανταγωνιστές της, έφτανε στην κορυφή του κλάδου της με μια άριστη ηγεσία. Από την άλλη μια επιχείρηση με τα ίδια χαρακτηριστικά, αλλά με μέτρια ηγεσία, οδηγείτο στην χρεοκοπία. Στο πλαίσιο μάλιστα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM), υπογραμμίζεται η άμεση σχέση μεταξύ των καλύτερων διαδικασιών και της βελτίωσης της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης, μέσω της ηγεσίας αλλαγών και της ικανότητας των στελεχών της, για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rui et. al. 2018). Ειδικότερα, μια ανταγωνιστική στρατηγική οφείλει να συμπεριλάβει και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της, καθώς η αξιολόγηση που εστιάζει στην ανάπτυξή τους, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και συγκεκριμένα αύξηση της απόδοσης του κεφαλαίου και των πωλήσεων (Bayo-Moriones et al 2016). Επιπρόσθετα, όταν ο εργαζόμενος ή το στέλεχος αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι υψηλής ποιότητας, αυτή η αντίληψη συνδέεται θετικά με την επίδειξη καινοτομικής συμπεριφοράς, στοιχείο απαραίτητο για το προαναφερθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Waheed et. al. 2018).

1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα, τα οποία έχουν όπως στο διάγραμμα 1 (Χυτήρης ο.π., 225).

Ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης είναι το θεμέλιο της διαδικασίας, αφού προϋποθέτει την ανάλυση και την περιγραφή όλων των στοιχείων, τα οποία είναι αναγκαία για την επιτυχή εκτέλεση των έργων μιας θέσης εργασίας. Κύριοι τομείς της εν λόγω ανάλυσης, είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του εργαζόμενου, η απαιτούμενη εργασιακή συμπεριφορά και τα αποτελέσματα που οφείλει να επιτυγχάνει ο λήπτης της θέσης εργασίας (Χυτήρης ο.π., 224).



Διάγραμμα 1: Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

Ακολούθως πρέπει να καθορισθούν τα πρότυπα της απόδοσης, τα οποία αναμένεται να επιτευχθούν από τον κάτοχο της θέσης εργασίας. Καταρχήν, η επιχείρηση ή ο δημόσιος οργανισμός πρέπει να έχει υπολογίσει το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης, για κάθε θέση εργασίας. Όποιος επιτυγχάνει απόδοση ίση ή υψηλότερη από αυτό το επίπεδο, είναι επαρκής για τη θέση εργασίας. Όσο πιο συγκεκριμένα περιγράφονται τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο και την ανάλωση των παραγωγικών πόρων, τόσο καλύτερη είναι η αποτύπωση της κλιμάκωσης της πρότυπης απόδοσης, από την επαρκή έως και τη βέλτιστη. Τα πρότυπα απόδοσης έχουν εξέχουσα θέση στη διαδικασία της αξιολόγησης, αφού όπως συνάγεται από τα παραπάνω, μια επιχείρηση ή δημόσιος οργανισμός καθιερώνοντας μετρήσιμα πρότυπα προσδίδει κύρος και αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και παρέχει ακριβή πληροφόρηση στους αξιολογούμενους, για το τι αναμένεται από αυτούς (Χυτήρης ο.π., 226). Τα πρότυπα αυτά πρέπει να:

1. Αντικατοπτρίζουν τους στόχους της επιχείρησης (έμφαση στους στρατηγικούς).
2. Αφορούν κρίσιμα, για την επιτυχία του έργου της θέσης εργασίας, κριτήρια απόδοσης.
3. Αποκλείουν εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση αλλά δεν εξαρτώνται από το αξιολογούμενο στέλεχος (π.χ. πτώση της αγοράς λόγω της πανδημίας COVID-19).
4. Αποτελούν ένα συμβιβασμό μεταξύ της ανάγκης να μην επηρεάζονται από το χρόνο και τη μέθοδο αξιολόγησης, που εφαρμόζεται, και της απαραίτητης εξειδίκευσής τους, ώστε να σχετίζονται με τη θέση εργασίας του στελέχους που αξιολογείται.

Το ανώτατο μάνατζμεντ της επιχείρησης – η διοίκηση του οργανισμού, προτού εφαρμόσει μια διαδικασία αξιολόγησης, πέραν των παραπάνω κριτηρίων και προτύπων απόδοσης, οφείλει να έχει καθορίσει τους εμπλεκόμενους με αυτήν, ώστε να μεγιστοποιήσει το αποτέλεσμα της. Ποιοι θα δώσουν πληροφορίες, για το στέλεχος ώστε να αποτυπωθεί μια πλήρη εικόνα για την αξία του; Για ένα στέλεχος ιδιωτικής επιχείρησης, σχόλια και κρίσεις για αυτόν μπορούν να δώσουν οι παρακάτω (Χυτήρης ο.π., 227):

1. Ο **άμεσος προϊστάμενός** του, όπως είναι η κλασική προσέγγιση οποιασδήποτε διαδικασίας αξιολόγησης. Ο άνθρωπος αυτός έχει καθοριστικό ρόλο στο σύστημα ανταμοιβών και προαγωγών των υφισταμένων του σε μια επιχείρηση, στο δημόσιο τομέα και στις ΕΔ. Επομένως η γνώμη του έχει ιδιαίτερη αξία και επιπλέον βοηθά ή ανακόπτει την εξελικτική πορεία του στελέχους. Η καθημερινή τριβή όμως προϊστάμενου και υφιστάμενου, είναι αναμενόμενο να δημιουργεί εντάσεις και συγκρούσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε μεροληπτικές αξιολογήσεις. Συνήθως η αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, απαιτεί την ενσωμάτωση στη διαδικασία αξιολόγησης και της γνώμης του ιεραρχικά ανώτερου του άμεσου προϊστάμενου. Αυτός είναι επιπλέον υπεύθυνος και για την εκπαίδευση, στη διαδικασία της αξιολόγησης, των ηγετικών στελεχών που έχει ως υφιστάμενους.

2. **Οι συνάδελφοι κι οι συνεργάτες** του αξιολογούμενου, ειδικά σε περιπτώσεις που η θέση εργασίας δεν επιτρέπει τη συχνή επαφή με τον άμεσο προϊστάμενο, όπως σε ομάδες έργου εντός της επιχείρησης. Αυτοί μπορούν υπό προϋποθέσεις να δώσουν χρήσιμες ή και κρίσιμες πληροφορίες για το στέλεχος. Όμως ο εργασιακός ανταγωνισμός και οι προσπάθειες των στελεχών για ανέλιξη και προαγωγή, οδηγούν ενίοτε σε άδικες ή μεροληπτικές κρίσεις, αφού οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι εύκολο να επηρεάσουν τις αξιολογήσεις τους. Το μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης, λόγω του περιβάλλοντος συνεργασίας που καλλιεργεί μπορεί να ωφεληθεί από τέτοιες αξιολογήσεις. Σε κάθε περίπτωση είναι μια πηγή πληροφόρησης που δεν πρέπει να αγνοείται, αλλά να λαμβάνεται υπόψη με επίγνωση των μειονεκτημάτων της.

3. **Οι υφιστάμενοι** των στελεχών, είναι μια ακόμη πηγή πληροφόρησης για την καλύτερη δυνατή αναγνώριση της αξίας ενός στελέχους. Σε αυτές τις κρίσεις υπεισέρχονται επιπλέον προβλήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Το στέλεχος αντιδρά συνήθως στις αξιολογήσεις των υφισταμένων, είτε απαξιωτικά (δεν δέχεται ότι πρέπει να κρίνεται από τους «κατωτέρους» του) είτε υπονομεύοντας την εξουσία του επιδιώκοντας ευνοϊκές κρίσεις μέσω μιας εκστρατείας γοητείας και συνδιαλλαγής (κάνοντας χάρες ή υποσχόμενος ανταλλάγματα). Η συμπερίληψη αυτών των κρίσεων στη συνολική αξιολόγηση, για να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα πρέπει να λαμβάνεται ανώνυμα και ως γενικές κρίσεις ή ως μέσος όρος.

4. **Τα ίδια τα στελέχη (αυτοαξιολόγηση)**, μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τους τομείς που πιστεύουν ότι υπερέχουν ή υστερούν. Είναι αναμενόμενο φυσικά ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα εκφραστούν θετικά κατά κανόνα για τον εαυτό τους, αλλά αν συνδυαστούν με τις συνήθως αυστηρότερες κρίσεις των άμεσων προϊσταμένων τους, η επιχείρηση θα αποκτήσει μια πληρέστερη εικόνα για την απόδοσή τους.

5. **Οι πελάτες** για επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, μπορούν να αποτελέσουν μια ουσιαστική πηγή πληροφόρησης για την απόδοση και αποτελεσματικότητα του στελέχους. Σε αυτές τις επιχειρήσεις η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, ο οποίος και εκπροσωπεί την επιχείρηση στο μυαλό τους. Τα κριτικά σχόλια των πελατών, επιπλέον αποκαλύπτουν σημεία που απαιτούν δράση για βελτίωση και εκπαίδευση των ικανοτήτων των στελεχών.

6. **Όλοι οι παραπάνω, 360 μοιρών / κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση (360 degree performance appraisal – feedback)**, αν ενσωματωθούν στη διαδικασία της αξιολόγησης των στελεχών, με προσεκτική σχεδίαση και εξουδετέρωση των μειονεκτημάτων της κάθε πηγής, μπορεί να οδηγήσει σε μια ακριβοδίκαιη αξιολόγηση και αποτύπωση των πραγματικών δυνατοτήτων και ικανοτήτων του αξιολογούμενου. Η εφαρμογή της σφαιρικής αξιολόγησης έχει τύχει ευρύτατης εφαρμογής στις μεγάλες επιχειρήσεις (Wikipedia, 2020).

7. **720 μοιρών αξιολόγηση απόδοσης (720 degree performance appraisal – feedback)**, η οποία είναι μια σύγχρονη μέθοδος επέκτασης της προηγούμενης, ώστε να συμπεριλάβει πληροφόρηση για τον αξιολογούμενο προ της έναρξης της περιόδου αξιολόγησης (pre appraisal feedback), με βάση την οποία τίθενται στόχοι για την εν λόγω περίοδο. Επιπλέον εκτείνεται και μετά την περίοδο αξιολόγησης (post appraisal feedback), οπότε γίνεται ανασκόπηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους τεθέντες στόχους στο στάδιο προ της περιόδου αξιολόγησης (Yashashwi 2016) και (Patil et. al. 2019), διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2: Μέθοδος 720 μοιρών Αξιολόγησης Απόδοσης

Πηγή: Patil, Aishwarya M. και Dr. C. S. Dalvi. «720 Degree Performance Appraisal Systems.» International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Μάρτιος 2019.

8. **Εφαρμογές Λογισμικού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών**, η διάδοση της πληροφορικής και των εφαρμογών της σε όλους τους εργασιακούς χώρους, έχουν επηρεάσει τις διαδικασίες αξιολόγησης με διπλό τρόπο. Από τη μια μεγάλο μέρος της εργασίας διεκπεραιώνεται με τη χρήση Η/Υ, με αποτέλεσμα να υπάρχουν άμεσα μετρήσιμα στοιχεία για την απόδοση πολλών εργαζόμενων εντός του ίδιου χρονικού πλαισίου. Από την άλλη έχουν αναπτυχθεί πλήθος εφαρμογών που απευθύνονται στις επιχειρήσεις και προσφέρουν έτοιμες διαδικασίες αξιολόγησης με προφανές όφελος τη μείωση της γραφειοκρατίας που περιλαμβάνει η αξιολόγηση. Ενδεικτικά αναφέρεται η αξιοποίηση των μεθόδων ανάλυσης απόφασης πολλαπλών κριτηρίων (multi-criteria decision analysis MCDA) με λογισμικό PROMETHEE – GAIA¹ (Ishizaka et. al. 2016). Η αξιολόγηση απόδοσης δε συνίσταται να διεξάγεται ολοκληρωτικά από κάποια πληροφοριακή εφαρμογή, καθώς η ανθρώπινη αλληλεπίδραση είναι αναντικατάστατη για μια πλήρως αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης (Saha et. al. 2017).

¹ Preference Ranking Organization METHod for Enrichment of Evaluations (PROMETHEE) και το περιγραφικό του συμπλήρωμα (descriptive complement) geometrical analysis for interactive aid (GAIA).

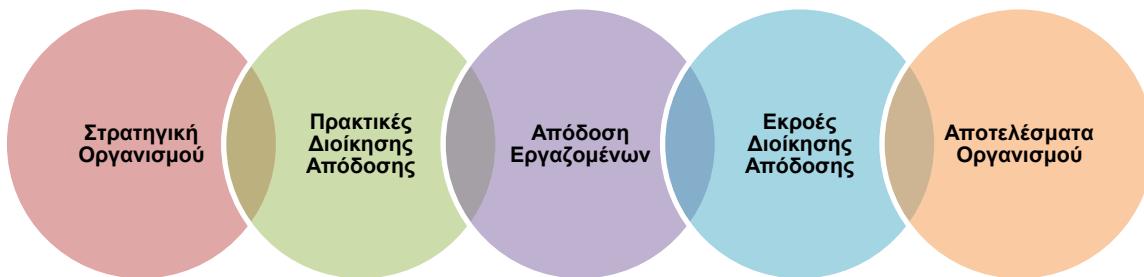
Ο καθορισμός των πηγών αξιολόγησης, οι οποίες θα λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης είναι το ίδιο σημαντική με τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης. Η τελική απόφαση θα ληφθεί από το ανώτατο μάνατζμεντ – διοίκηση της επιχείρησης ή οργανισμού, κατόπιν εμπεριστατωμένης εισήγησης της οικείας Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Προσωπικού. Η ΔΑΠ δεν αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων αλλά περιγράφει και καθορίζει με λεπτομέρειες τη διαδικασία (τα έντυπα αξιολόγησης, την εκπαίδευση των αξιολογητών κ.λπ.) και συνεργάζεται με τα στελέχη για την εκμετάλλευση των πληροφοριών και συμπερασμάτων που εξάγονται από την εφαρμογή της διαδικασίας. Οι ευθύνες της ΔΑΠ και των στελεχών φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα 1 (Χυτήρης ο.π., 232).

Η διαδικασία αξιολόγησης, όπως περιεγράφηκε παραπάνω, υπογραμμίζεται ότι μπορεί να έχει **σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου, που την εφαρμόζει** (Lin et. al. 2019, 180) και (FOGOROŞ, et. al. 2020) και διάγραμμα 3. Η απόδοση του εργαζόμενου για να αυξηθεί, πρέπει να του δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, ένα από τα σπουδαιότερα είναι η παρότρυνσή του να αποδίδει υψηλότερα μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης (Idowu 2017). Πέραν των κινήτρων, στη σημερινή ψηφιακή εποχή, η αξιολόγηση απόδοσης δύναται να προάγει την καινοτομία των εργαζομένων (Curzi, et al. 2019).

Πίνακας 1: Ευθύνες για την αξιολόγηση απόδοσης

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
<ul style="list-style-type: none"> • Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης. • Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία το όλο σύστημα αξιολόγησης. • Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης. • Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης. • Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης και τη λήψη αναφορών. • Εκπαιδεύει τους αξιολογητές. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σε συνεργασία με τη ΔΑΠ καθορίζουν τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης. • Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τις τυπικές αναφορές. • Σε μερικές περιπτώσεις συνεργάζονται με τη ΔΑΠ για την αξιολόγηση των υφισταμένων τους. • Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφισταμένους τους.

Πηγή: Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001, σελ. 232



Διάγραμμα 3: Σχέση Απόδοσης Εργαζομένων με τη Στρατηγική και τα Αποτελέσματα ενός Οργανισμού

Πηγή: Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization (FOGOROΨ, et. al. ο.π.)

1.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

Η ΔΑΠ κατά τη διαμόρφωση της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης, έχει ως βασική ευθύνη την επιλογή και την εισήγηση για χρήση της κατάλληλης μεθόδου ή μεθόδων αξιολόγησης. Οι κυριότερες κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης είναι τρεις και έχουν όπως παρακάτω (Χυτήρης ο.π., 233):

1. Των **χαρακτηριστικών** που οφείλει να κατέχει ο εργαζόμενος για να αποδώσει αποτελεσματικά στο έργο που αφορά στη θέση εργασίας του. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναφέρονται στην προσωπικότητα του στελέχους (πρωτοβουλία, συνεργατικότητα κ.α.) και είναι δύσκολο να καθορισθούν αξιόπιστα και να μετρηθούν με ακρίβεια, με συνέπεια να απαιτείται από τον αξιολογητή, να εκφέρει λιγότερο ή περισσότερο υποκειμενικές κρίσεις. Αποτελεί την κατηγορία η οποία έχει χρησιμοποιηθεί για έναν ολόκληρο αιώνα, έχοντας ερευνηθεί διεξοδικά και εξελιχθεί πλήρως (DeNisi et. al. 2017, 423-424).
2. Της **συμπεριφοράς** που απαιτείται να επιδεικνύει ο αξιολογούμενος, στη θέση εργασίας του, ώστε να αποδίδει ικανοποιητικά. Σε αυτήν την κατηγορία μετριέται ο βαθμός που ο εργαζόμενος παρουσιάζει τις επιθυμητές, από την επιχείρηση, ατομικές δράσεις και αντι-

μετώπιση των άλλων ανθρώπων σύμφωνα με τα αντίστοιχα πρότυπα συμπεριφοράς. Έχουν μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και είναι προτιμητέες ειδικά από επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες.

3. Της **απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα** που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η κατηγορία αυτή βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα (προϊόντα που παραδίδει, ύψος πωλήσεων, αριθμός ατόμων που εκπαίδευσε κ.λπ.) και είναι η αντικειμενικότερη από τις τρεις. Παρουσιάζει όμως δύο σοβαρά μειονεκτήματα. Πρώτον δεν υπολογίζει τους εξωγενείς παράγοντες κάθε θέσης εργασίας (εντός και εκτός της επιχείρησης), οι οποίοι όμως ενδέχεται να επηρεάσουν καταλυτικά την μετρούμενη απόδοση, και δεν ελέγχονται από τον εργαζόμενο. Δεύτερον δεν πληροφορεί την διοίκηση της επιχείρησης – οργανισμού για τις αιτίες της χαμηλής απόδοσης του εργαζόμενου, ώστε να ληφθούν τα αντίστοιχα διορθωτικά μέτρα.

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα κυριότερα από τα οποία απεικονίζονται στον πίνακα 2 της επόμενης σελίδας.

Μια σύγχρονη διάκριση των μεθόδων αξιολόγησης (Dagar 2014) τις κατηγοριοποιεί σε μεθόδους εστιασμένες:

1. Στην **παρελθούσα απόδοση** (Past Oriented Methods). Οι μέθοδοι των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς υπάγονται σε αυτήν την κατηγορία.
2. Στη **μελλοντική απόδοση** (Future Oriented Methods). Αφορά στις μεθόδους της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα.

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Αξιολόγησης

Μέθοδοι με Βάση	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Τα Χαρακτηριστικά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δεν έχουν κόστος ανάπτυξης. 2. Αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις/παράγοντες. 3. Είναι εύκολο να εφαρμοσθούν. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης. 2. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους. 3. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για την παροχή κινήτρων. 4. Δεν είναι κατάλληλες/χρήσιμες για να ληφθούν αποφάσεις προαγωγής.
Τη Συμπεριφορά	<ol style="list-style-type: none"> 1. Χρησιμοποιούν συγκεκριμένες – ειδικές διαστάσεις απόδοσης. 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Βοηθούν στην ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων). 4. Είναι σχετικά κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων για προαγωγή. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορεί να είναι χρονοβόρες, στην ανάπτυξη και εφαρμογή τους. 2. Έχουν (συνήθως) υψηλό κόστος ανάπτυξης. 3. Υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης.
Τα Αποτελέσματα	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι λιγότερο υποκειμενικές. 2. Τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι. 3. Συνδέουν την ατομική απόδοση με την απόδοση της επιχείρησης. 4. Ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων. 5. Είναι κατάλληλες για την παροχή ανταμοιβών και τη λήψη αποφάσεων προαγωγής. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι χρονοβόρες (ανάπτυξη και εφαρμογή). 2. Μπορεί να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη μιας βραχυχρόνιας θεώρησης των πραγμάτων (από τους αξιολογούμενους). 3. Μπορεί να χρησιμοποιηθούν ατελή/ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης. 4. Μπορεί να μη λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

Οι προαναφερθείσες κατηγορίες αποτελούνται από αριθμό μεθόδων οι οποίες αναλύονται συνοπτικά παρακάτω:

1.3.1 Μέθοδοι με Βάση τα Χαρακτηριστικά

1. Μέθοδος της Αφηγηματικής Έκθεσης

Η απλούστερη. Συντάσσεται με περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου, τις δυνατότητες αυτού και προτάσεις για αξιοποίηση αυτών και για βελτίωση του στελέχους. Αποτελεί χρονοβόρα μέθοδο και εμπεριέχει τον κίνδυνο για μεγάλη υποκειμενικότητα των κρίσεων. Επιπλέον εξαρτάται σημαντικά από την συγγραφική δεινότητα του αξιολογητή (Lunenburg 2012). Στα έντυπα αξιολόγησης συνδυάζεται με άλλες μεθόδους για παροχή συμπληρωματικών πληροφοριών.

2. Μέθοδος της Υποχρεωτικής Επιλογής

Στο έντυπο αξιολόγησης που συντάσσεται από τη ΔΑΠ, δίνονται στον αξιολογητή να επιλέξει μεταξύ ζευγών προτάσεων που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά του στελέχους που αξιολογείται. Κάθε ζεύγος αναφέρεται είτε σε θετικό είτε σε αρνητικό χαρακτηριστικό. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν επιτρέπει τις προκαταλήψεις των αξιολογητών και μειονέκτημα ότι οι διατυπώσεις μπορεί να είναι εσφαλμένες δίδοντας λάθος αποτελέσματα (Dagar ο.π.).

3. Αξιολόγηση από Ειδικό της ΔΑΠ ή από Ψυχολόγο

α. Ένας ειδικός της ΔΑΠ παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο ρωτώντας τον για τον κάθε υφιστάμενό του. Στο τέλος τους κατατάσσει σε μια σειρά με αυξανόμενη απόδοση, την οποία την παραδίδει στο υπόψη ηγετικό στέλεχος. Αυτός έχει το δικαίωμα να την αποδεχτεί ή να αλλάξει τη σειρά. Στόχος της είναι η μείωση της υποκειμενικότητας. Όμως έχει αρνητικά στοιχεία. Αυτά είναι η υποβάθμιση της εξουσίας του ηγετικού στελέχους, δυσκολία εφαρμογής αφού απαιτεί εκτεταμένη γνώση από τη ΔΑΠ, της κάθε θέσης εργασίας, παρουσιάζει αυξημένο χρόνο και κόστος και τέλος μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση το ηγετικό στέλεχος και τον ειδικό.

β. Ο οργανισμός αναθέτει σε έναν εξειδικευμένο ψυχολόγο να διεξάγει τις αξιολογήσεις των εργαζόμενων, μέσω μιας σειράς συνεντεύξεων οι οποίες παράλληλα παίζουν και ρόλο συμβουλευτικής (Manjula 2018). Σε αυτές τις συνεντεύξεις εξετάζονται πέρα από την παρελθούσα απόδοση και η δυνατότητα με βάση τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του εργαζόμενου, για μελλοντική αυξημένη επίδοση. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, η οποία δε μπορεί να εφαρμοστεί για μεγάλο πλήθος εργαζόμενων, ενώ παράλληλα υπονομεύει και

την εξουσία του άμεσου προϊστάμενου. Οι ανταμοιβές που δίνονται με βάση τη μέθοδο αυτή δεν αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι εκπορεύονται από τον προϊστάμενο.

4. Μέθοδος Διαγραμματικής Κλίμακας

Η περισσότερο αντικειμενική στην κατηγορία αυτή και αρκετά διαδεδομένη. Συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή παράγοντας του αξιολογούμενου τίθεται σε μια κλίμακα (αριστερά η κακή επίδοση ως την άριστη στα δεξιά) με διαβαθμίσεις 3, 4, 5, 6 ή 7 βαθμίδων. Υπόδειγμα της μεθόδου παρατίθεται στο Παράρτημα «Γ».

5. Μέθοδος της Απλής Κατάταξης

Όλοι οι αξιολογούμενοι κατατάσσονται σε μια απλή σειρά από τον 1^ο ως τον τελευταίο. Δεν αξιολογούνται επιμέρους χαρακτηριστικά. Δεν παρέχει αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.

6. Μέθοδος της Εναλλάξ Κατάταξης

Μια παραλλαγή της απλής κατάταξης, κατά την οποία ο αξιολογητής μεταφέρει τον 1^ο και καλύτερο αξιολογούμενος σε μια άλλη λίστα των καλών εργαζόμενων και τον τελευταίο και χειρότερο στη λίστα των κακών. Ομοίως τον 2^ο καλύτερο και τον προτελευταίο κ.ο.κ. Με τη δημιουργία των 2 καταλόγων των καλών και χειρότερων δεν απαλείφεται η έλλειψη αντικειμενικότητας. Χρησιμοποιείται συνήθως για τη λήψη απόφασης από τη διοίκηση για την προαγωγή ή τη χορήγηση μισθολογικής αύξησης στους εργαζόμενους (Lunenburg ο.π.).

7. Μέθοδος της Κατανομής Βαθμών

Εδώ βαθμολογείται η απόδοση του αξιολογούμενου με ένα σύνολο βαθμών, συνήθως με άριστα το 100. Η βαθμολόγηση είναι κατά το μάλλον ή ήττον αυθαίρετη και επομένως μεροληπτική.

8. Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών

Σε αυτήν τη μέθοδο κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται ως ζεύγος με κάθε έναν από τους άλλους υφιστάμενους ενός αξιολογητή. Κρίνεται καλύτερος αυτός που στις περισσότερες συγκρίσεις φαίνεται να υπερέχει του ζευγαριού του. Αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία και μπορεί να εφαρμοστεί μόνο για μικρό αριθμό αξιολογούμενων, χωρίς να αποφεύγεται η υποκειμενικότητα.

9. Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς

Η υποχρεωτική διασπορά αναγκάζει τους αξιολογητές να κατανεύουν όλους τους υφιστάμενους τους σε συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης – το κάθε ένα αντιπροσωπεύει αντίστοιχο ποσοστό του συνολικού αριθμού των αξιολογούμενων (π.χ. 10% απαράδεκτη απόδοση, 20% κάτω του μετρίου, 40% μέτρια, 20% άνω της μέτριας και 10% εξαιρετική). Ο αξιολογητής εφαρμόζοντας τη μέθοδο, δε μπορεί να είναι υπερβολικά επιεικής ή αυστηρός μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τα μεροληπτικά λάθη. Τρία μειονεκτήματα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την υιοθέτησή της. Πρώτον δεν καταγράφει τα σημεία που ο κάθε αξιολογούμενος υστερεί ώστε να δύναται να βελτιωθεί. Δεύτερον είναι προβληματική στην αξιολόγηση ενός τμήματος μιας επιχείρησης το οποίο αποδίδει πολύ καλά και επομένως κάποια στελέχη του θα καταχθούν άδικα σε χαμηλό επίπεδο απόδοσης και το αντίστροφο σε ένα άλλο τμήμα με χαμηλή απόδοση (θα καταχθούν ενώ δεν ισχύει) σε υψηλό επίπεδο απόδοσης. Τρίτον είναι ακατάλληλη για ολιγάριθμα τμήματα τεσσάρων – πέντε ατόμων, αφού δεν είναι δυνατόν να κατανεμηθούν σύμφωνα με τα ποσοστά του κάθε επιπέδου απόδοσης.

1.3.2 Μέθοδοι με Βάση τη Συμπεριφορά

1. Μέθοδος του Καταλόγου Ελέγχου

Στο έντυπο αξιολόγησης της μεθόδου, αναγράφονται προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ο αξιολογητής σημειώνει αν ισχύει για τον υφιστάμενό του, με «ΝΑΙ»/«ΟΧΙ» ή με κλίμακα τριών διαβαθμίσεων «ΠΑΝΤΑ – ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ – ΠΟΤΕ». Για να είναι αξιόπιστη η μέθοδος πρέπει να αφορά εργαζόμενους στο ίδιο τμήμα της επιχείρησης ή με παρόμοια καθήκοντα. Σημαντικό αρνητικό της μεθόδου είναι ότι ο αξιολογητής δύναται να ευνοήσει ή να κρίνει υποτιμητικά όποιον εργαζόμενο επιθυμεί.

2. Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου

Ο κατάλογος ελέγχου της προηγούμενης μεθόδου σταθμίζεται από τη ΔΑΠ με διαφορετική βαρύτητα – βαθμολογία για κάθε πρόταση. Μια συμπεριφορά που έχει αποφασισθεί ότι έχει μεγάλη αξία για την επιχείρηση, συνδέεται με υψηλότερη βαθμολογία από κάποια άλλη με δευτερεύουσα αξία. Ο αξιολογητής δε γνωρίζει τη βαρύτητα όταν συμπληρώνει το έντυπο και η συνολική βαθμολογία και αξία του υφιστάμενού του καταχωρείται από τη ΔΑΠ.

3. Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών

Εδώ ο αξιολογητής, συνήθως από την αρχή της περιόδου αξιολόγησης, καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά που ο αξιολογούμενος παρουσίασε υψηλή ή χαμηλή απόδοση. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για θέσεις εργασίας με δύσκολη ή και αδύνατη ποσοτικοποίηση της

απόδοσης. Επίσης είναι χρήσιμη στη συνέντευξη αξιολόγησης, για την πληροφόρηση του στελέχους που αξιολογείται. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι εξειδικεύεται στο κάθε στέλεχος και αφορά την ατομική του απόδοση (Beardwell et al 2017, 436). Έχει τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- α. Απαιτεί την τήρηση ειδικού φακέλου, βιβλίου ή αρχείου (ηλεκτρονικού) για κάθε αξιολογούμενο.
- β. Επιτρέπει τη μεροληψία του αξιολογητή, με καταγραφή μόνο αρνητικών ή θετικών περιστατικών.
- γ. Δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ δύο στελεχών.
- δ. Οι αξιολογούμενοι την αντιμετωπίζουν εχθρικά – αρνητικά, διότι αντιλαμβάνονται ότι η καταγραφή μπορεί να γίνει οποιαδήποτε στιγμή χωρίς να το γνωρίζουν και αποκλειστικά κατά την κρίση του προϊστάμενου τους.

4. Μέθοδοι Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)

Είναι δύο μέθοδοι οι οποίες μετρούν η μία την αναμενόμενη και η δεύτερη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του υπό αξιολόγηση στελέχους. Οι μέθοδοι αυτοί απαιτούν σημαντική προεργασία για να εφαρμοστούν στην κάθε επιχείρηση, με εμπλοκή των εργαζόμενων, των προϊστάμενών τους, τη ΔΑΠ και εξωτερικούς αξιολογητές – ειδικούς. Χωρισμένοι σε ομάδες, θα καταγράψουν και θα καθορίσουν όλες τις πλευρές των θέσεων εργασίας, οι οποίες συνδέονται σημαντικά με την απόδοση του λήπτη της θέσης αυτής. Για κάθε σημαντική πλευρά – διάσταση της θέσης εργασίας, δημιουργούν έναν κατάλογο με τις κρισιμότερες συμπεριφορές και τις κατηγοριοποιούν ως εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας και απαράδεκτης απόδοσης. Τελικά αναπτύσσουν μία επταβάθμια συνήθως κλίμακα και κάθε μια, από τις παραπάνω συμπεριφορές, αντιστοιχίζεται σε ανάλογο επίπεδο της κλίμακας. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών των δυο μεθόδων απεικονίζονται στον πίνακα 3.

Στη «μέθοδο μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς» (Behavioral Expected Scales – BES), ο αξιολογητής αντιστοιχίζει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά του αξιολογούμενου σε μοναδικό βαθμό της προκαθορισμένης κλίμακας (π.χ. δε βοηθά τον διπλανό του συνάδελφο σε καθημερινή βάση, βαθμός 2). Στη «μέθοδο αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς» (Behavioral Observation Scales – BOS), ο αξιολογητής σημειώνει επιπλέον πόσο

συχνά ο εργαζόμενος επιδεικνύει την κρίσιμη συμπεριφορά (σχεδόν ποτέ, ανεβαίνοντας στο σχεδόν πάντα).

Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Μεθόδων BARS

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολογούν κρίσιμες και συναφείς με την απόδοση συμπεριφορές. • Τυγχάνουν της αποδοχής εργαζόμενων και στελεχών, λόγω του συμμετοχικού τρόπου που δημιουργήθηκαν. • Επιτρέπουν τη διεξαγωγή ουσιαστικής συζήτησης κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, για τη βελτίωση του αξιολογούμενου. • Παρέχουν την απαραίτητη αιτιολόγηση και χρησιμεύουν στις αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης, για τη σταδιοδρομία, τις ανταμοιβές και προαγωγές του αξιολογούμενου. • Μειώνουν τις υποκειμενικές κρίσεις, καθώς είναι αρκετά συγκεκριμένες τόσο οι συμπεριφορές όσο και η αντίστοιχη βαθμολογία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η δημιουργία τους απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα. • Έχει υψηλό κόστος να αναπτυχθεί. • Είναι γραφειοκρατική. • Οι αξιολογητές – άμεσοι προϊστάμενοι δεν επιθυμούν να συμπεριληφθούν στην αξιολόγηση πολλές πλευρές από την κάθε θέση εργασίας, ώστε το έργο τους να είναι ευκολότερο, όμως οι λιγότερες διαστάσεις για αξιολόγηση μειώνουν την αντικειμενικότητα. • Είναι δύσκολο και κουραστικό η τήρηση αρχείου από τον αξιολογητή, για τις συμπεριφορές του κάθε υφισταμένου του.

Πηγή: Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001, σελ. 243-244

1.3.3 Μέθοδοι με Βάση τα Αποτελέσματα

Οι προηγούμενες δύο κατηγορίες εμπερικλείουν, σε λιγότερο ή περισσότερο βαθμό, την υποκειμενική κρίση του αξιολογητή, αφού ασχολούνται με τη βαθμολόγηση – μέτρηση των χαρακτηριστικών ή των συμπεριφορών του κάθε αξιολογούμενου. Η αξιολόγηση μέσω μέτρησης της ίδιας της απόδοσης των στελεχών με βάση τα αποτελέσματα που αυτοί επιτυγχάνουν, προσφέρει την πλέον αντικειμενική κρίση για αυτά και επιπλέον βοηθά στην εστίαση των τομέων που χρήζουν βελτίωση στις διαδικασίες, μεθόδους και περιβάλλον των εργαζομένων, αλλά και θέτουν νέους στόχους για την επίτευξή τους. Οι κυριότερες μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα (Χυτήρης ο.π., 247) και (Manjula ο.π.) είναι οι παρακάτω:

1. Μέτρηση Παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τους εργαζόμενους με ποσοτικά κριτήρια. Καταγράφει την αξία του με βάση πόσες μονάδες προϊόντος παράγει, τις πωλήσεις του σε αξία ή ποσότητα κ.λπ. Τα ηγετικά στελέχη αξιολογούνται από τις πωλήσεις τους τμήματός τους, τα κέρδη που φέρνουν στην επιχείρηση, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που επιτυγχάνουν. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

α. Οι αδικίες της μέτρησης, όταν δεν λαμβάνονται υπόψη εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην ατομική τους παραγωγικότητα (π.χ. δυσλειτουργίες μηχανημάτων).

β. Οι αξιολογούμενοι εκτιμώντας ότι θα αξιολογηθούν με βάση βραχυχρόνια αποτελέσματα (στη διάρκεια μίας ετήσιας οικονομικής χρήσης), δεν ασχολούνται με τα μακροχρόνια αποτελέσματα από τα οποία εξαρτάται η επιβιωσιμότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης.

γ. Οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα από τα οποία αξιολογούνται και λίγο ως καθόλου με τη βελτίωση των διαδικασιών και τις εργασιακές μεθόδους, οι οποίες μπορούν να επιφέρουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα σε ολόκληρη την επιχείρηση.

δ. Αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ στελεχών του ίδιου τμήματος, μειώνοντας τη διάθεση για συνεργασία και συνολική πρόοδο της επιχείρησης.

2. Λογιστικό Κόστος Ανθρώπινων Πόρων [Human-Resource (Cost) Accounting Method]

Αποτελεί παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου. Σύμφωνα με αυτήν, κάθε εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάση του μεριδίου συνεισφοράς του στις χρηματικές εισροές του οργανισμού του (Manjula ο.π.). Η ποσοτικοποίηση του μεριδίου αυτού, κατόπιν συγκρίνεται λογιστικά με το κόστος της θέσης εργασίας του (μισθολογικό, ασφαλιστικών εισφορών κ.λπ.). Όσο μεγαλύτερη είναι η θετική διαφορά μεταξύ των χρηματικών εισροών και του λογιστικού κόστους, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση του αξιολογούμενου. Δεν δύναται να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς που δεν παρουσιάζουν χρηματικές εισροές.

3. Διοίκηση δι' Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives – MBO)

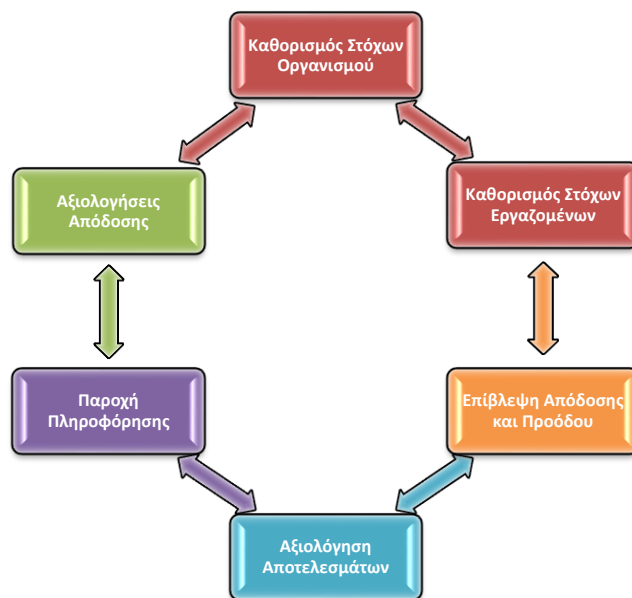
Σε αυτή την μέθοδο, οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους προϊστάμενους τους για την κατάρτιση ατομικών στόχων και ακολούθως αξιολογούνται για τον βαθμό επίτευξής τους, (Dagar ο.π.) και (FOGOROS, et. al. ο.π.) διάγραμμα 4. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου απαριθμούνται στον πίνακα 4. Η μέθοδος περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

α. Στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, ο προϊστάμενος από κοινού με τον υφιστάμενό του, που θα αξιολογηθεί, θέτουν τους στόχους (εντός της στοχοθεσίας και στρατηγικής της επιχείρησης) που ο εργαζόμενος αποδέχεται να επιτύχει.

β. Ακολούθως, αξιολογητής και αξιολογούμενος συμφωνούν στα πρότυπα απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της επίτευξης των στόχων.

γ. Για τη συνεχή παρακολούθηση και εκδήλωση διορθωτικών ενεργειών από προϊστάμενο και υφιστάμενο, ορίζονται χρονικά σημεία ελέγχου της προόδου επίτευξης των στόχων.

δ. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης ο προϊστάμενος από κοινού με τον υφιστάμενό του συμφωνούν στο ποσοστό επίτευξης των τεθέντων στόχων και αποφασίζουν την κατάρτιση νέων στόχων.



Διάγραμμα 4: Διαδικασία Διοίκησης δι' Αντικειμενικών Στόχων (MBO)

Πηγή: Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization (FOGOROŞ, et. al. ο.π.)

Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Μεθόδου Διοίκησης δι' Αντικειμενικών Στόχων

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Εξετάζει και αξιολογεί ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα, είναι πιο αντικειμενική σε σχέση με μεθόδους αξιολόγησης των χαρακτηριστικών ή των συμπεριφορών. • Παρακινεί τους αξιολογούμενους να αναπτύξουν πρωτοβουλία και να καινοτομήσουν αφού τους επιτρέπει να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει με σχετική ελευθερία. • Δίνει κίνητρο στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. • Παίζει σημαντικό ρόλο στο συντονισμό και εναρμόνιση των προσπαθειών των εργαζομένων και ηγετικών στελεχών για καλύτερα αποτελέσματα όλης της επιχείρησης, αφού οι στρατηγικοί στόχοι εξυπηρετούνται από την επίτευξη των ατομικών στόχων, οι οποίοι τέθηκαν με βάση τους πρώτους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εφαρμογή της απαιτεί αφοσίωση και επιμονή από τη διοίκηση της επιχείρησης. • Απαιτεί να εκπαιδευτούν εργαζόμενοι και ηγετικά στελέχη όλων των βαθμίδων. • Η σύγκριση μεταξύ δύο στελεχών είναι δυσχερής διότι έχουν διαφορετικούς ατομικούς στόχους. • Δημιουργείται σταδιακά πίεση από τους προϊστάμενους για την επίτευξη δυσκολότερων και μεγαλύτερων στόχων. • Όταν παρουσιάζονται σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει η διαδικασία να προσαρμόζεται ανάλογα, όπως και οι στόχοι. • Κατά την εφαρμογή της οι υφιστάμενοι υιοθετούν τους στόχους των προϊσταμένων τους, χωρίς να αναλαμβάνουν ουσιαστική πρωτοβουλία. • Επιχειρήσεις και οργανισμοί με αυστηρή ιεραρχική δομή την αποφεύγουν καθώς και οι διοικήσεις με αυταρχικό στυλ. • Είναι γραφειοκρατική.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
	<ul style="list-style-type: none"> • Οι αξιολογητές – άμεσοι προϊστάμενοι δεν επιθυμούν να συμπεριληφθούν στην αξιολόγηση πολλές πλευρές από την κάθε θέση εργασίας, ώστε το έργο τους να είναι ευκολότερο, όμως οι λιγότερες διαστάσεις για αξιολόγηση μειώνουν την αντικειμενικότητα. • Δεν ενδείκνυται για εργαζόμενους με τυποποιημένα καθήκοντα και εργασία (γραμμή παραγωγής σε βιομηχανία).

Πηγή: Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001, σελ. 248

Οι στόχοι που τίθενται στο πλαίσιο της εφαρμογής της μεθόδου πρέπει να αποσκοπούν στην παρακίνηση του εργαζομένου να επιτύχει υψηλότερη απόδοση (Beardwell et al ο.π., 437) και (Xhavit et. al. 2018). Ειδικά οι στόχοι πρέπει να ικανοποιούν όλες ή τουλάχιστον τις περισσότερες από τις παρακάτω συνθήκες:

- α. Να είναι συγκεκριμένοι κι όχι αφηρημένοι.
- β. Να είναι απαιτητικοί, αλλά ταυτόχρονα επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί.
- γ. Να παρέχουν πληροφόρηση για τον εργαζόμενο η οποία να είναι σύγχρονη και ουσιαστική.
- δ. Να είναι επιθυμητοί από τους εργαζόμενους.

Οι παραπάνω συνθήκες έχουν κωδικοποιηθεί με το ακρωνύμιο SMART (**S**pecific, **M**easurable, **A**ppropriate, **R**elevant, and **T**ime-limited) (Beardwell et al ο.π., 438).

1.4 Σφάλματα Αξιολογητή

Οι αξιολογητές ως άνθρωποι αναμένεται να διαπράξουν λάθη. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε ασυνείδητα και σε συνειδητά (σκόπιμα μεροληπτικά). Τα ασυνείδητα σφάλματα (το στέλεχος δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει) είναι «προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που κάνει και των προτύπων που έχει σχηματίσει» (Χυτήρης ο.π., 254). Ο προϊστάμενος, έχοντας ένα πρότυπο χαρακτηριστικών του άριστου εργαζομένου, αν αναγνωρίσει 1 – 2 από τα εν λόγω χαρακτηριστικά στον αξιολογούμενο, που ταιριάζουν με το πρότυπο, μπορεί διανοητικά να κάνει ένα άλμα και να τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλα τα χαρακτηριστικά, κατά την αξιολόγηση. Αντίθετα συνειδητά σφάλματα κάνει ο αξιολογητής, όταν, για δικούς του (προσωπικού) λόγους, τον βαθμολογεί (μεροληπτικά) είτε υψηλότερα είτε χαμηλότερα. Οι κυριότεροι λόγοι, που ένας προϊστάμενος διαπράττει μεροληπτικές κρίσεις κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, έχουν όπως στον πίνακα 5.

Πίνακας 5: Κυριότεροι Λόγοι Μεροληπτικών Κρίσεων κατά την Διαδικασία Αξιολόγησης από τους άμεσους Προϊστάμενους των Αξιολογούμενων

ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ
<ul style="list-style-type: none"> • Για να ανταμειφθεί ο υφιστάμενος με χρηματική αύξηση. • Για να προστατεύσει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενο, όταν η χαμηλή του απόδοση οφείλεται σε προσωπικά προβλήματα. • Για να αποκρύψει προβλήματα στο τμήμα του ή να μη δείξει στη διοίκηση της επιχείρησης ότι δεν κάνει καλά τη δουλειά του. • Για να μην απαιτηθεί να δικαιολογήσει με στοιχεία (γραπτά), την κακή απόδοση του υφιστάμενου και αυτά τελικά να καταχωρηθούν στον φάκελό του. • Για να αποφύγει να συγκρουστεί με τον υφιστάμενό του. • Για να επιβραβεύσει τον υφιστάμενο που βελτίωσε την απόδοσή του, έστω και σε μικρό βαθμό. • Για να προωθήσει την εξέλιξη και μετάθεσή, ενός υφιστάμενου που δεν επιθυμεί να τον έχει στο τμήμα του.
ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ
<ul style="list-style-type: none"> • Για να προκαλέσει σοκ στον υφιστάμενο και να αντιδράσει ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του. • Για να τιμωρήσει αντιδραστικούς υφιστάμενους, δείχνοντας τους ότι παραμένει σε θέση εξουσίας. • Για να οδηγήσει κάποιον υφιστάμενο στην εθελοντική αποχώρηση από την επιχείρηση. • Για να τεκμηριώσει την επικείμενη ή σχεδιαζόμενη απόλυση του υφιστάμενου.

Πηγή: Χυτήρης, Λεωνίδα Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001, σελ. 253

Τα σφάλματα του αξιολογητή, επιδρούν θετικά ή αρνητικά στη σχέση του με τους υφιστάμενούς του, αλλά σε κάθε περίπτωση υπονομεύουν τη διαδικασία της αξιολόγησης και τελικά έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, αφού οδηγούν τη διοίκηση σε αποφάσεις για το προσωπικό της, βάση λανθασμένων στοιχείων. Αντίστροφα, η έρευνα στη συγκεκριμένη πλευρά της αξιολόγησης, αναφέρει ότι όσο λιγότερο υπεισέρχονται τα σφάλματα και οι προκαταλήψεις σε μια αξιολόγηση, τόσο αυξάνεται η ατομική απόδοση, η ικανοποίηση του εργαζόμενου και η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης (Javidmehr et. al. 2015) Ένας βασικός παράγοντας που προκαλεί τα σφάλματα του αξιολογητή είναι ψυχολογικής φύσης (Bell et. al. 2020). Οι αξιολογητές νοιώθουν άγχος κατά τη διεξαγωγή των αξιολογήσεων της απόδοσης των υφισταμένων τους, το οποίο μπορεί να τους οδηγήσει στο να αποκρύψουν αρνητικά στοιχεία και να αποφύγουν να βάλουν χαμηλές βαθμολογίες, γεγονός που υπονομεύει την όλη διαδικασία. Η κυριότερη αιτία πρόκλησης αυτού του άγχους² είναι η εκτίμηση ή ο φόβος, ότι ο υφιστάμενος θα αντιδράσει έντονα με αρνητικό τρόπο στις χαμηλές βαθμολογίες και στις κρίσεις χαμηλής απόδοσης.

² performance appraisal anxiety

Τα σφάλματα του αξιολογητή είναι τα παρακάτω (Χυτήρης ο.π., 254) και (Javidmehr et. al. ο.π.):

1. Επίδραση Φωτοστέφανου

Ο αξιολογητής επηρεάζεται τόσο από ένα μόνο χαρακτηριστικό του υφιστάμενου, που βαθμολογεί (προς τα πάνω ή προς τα κάτω) όλα τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Παρουσιάζεται συχνότερα στις αξιολογήσεις με βάση τα χαρακτηριστικά και όταν η διαδικασία αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει κρίσεις, που σχετίζονται με την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Η δυσμενέστερη πλευρά του σφάλματος αυτού (horn error), είναι η χαμηλή βαθμολόγηση με βάση ένα και μόνο αρνητικό χαρακτηριστικό (Javidmehr et. al. ο.π., 290).

2. Επιείκεια ή Αυστηρότητα

Ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους υφιστάμενους, σύμφωνα με τις προσωπικές του πεποιθήσεις γενικά, για την απόδοση των εργαζομένων, κρίνοντας ότι αυτή είναι υψηλότερη ή χαμηλότερη από την πραγματική τους απόδοση. Η ένταση του σφάλματος αυξάνει σε μια επιχείρηση, όπου οι περισσότεροι αξιολογητές εφαρμόζουν το ίδιο, αξιολογώντας είτε με επιείκεια ή αυστηρότητα το προσωπικό του τμήματός τους και έτσι πολλαπλασιάζονται οι μεροληπτικές κρίσεις. Με την εφαρμογή της αυστηρότητας ή της επιείκειας, αδικούνται οι υψηλής απόδοσης εργαζόμενοι (Lunenburg ο.π.). Το σφάλμα παρουσιάζεται στις αξιολογήσεις, στις οποίες τα πρότυπα απόδοσης δεν είναι προσδιορισμένα και μετρήσιμα αλλά εμπεριέχουν ασάφειες. Επιπλέον παρατηρείται συχνά στις αξιολογήσεις που γίνονται με βάση μεθόδους που δεν απαιτούν υποστηρικτικά έγγραφα (Javidmehr et. al. ο.π., 291).

3. Αξιολόγηση Βασισμένη στην Πρόσφατη Απόδοση

Ο αξιολογητής όταν δεν είναι υποχρεωμένος, από τη διαδικασία αξιολόγησης, να καταγράψει καθ' όλη τη διάρκεια μιας μακράς περιόδου αξιολόγησης (έτους ή σπανιότερα μεγαλύτερη), τα περιστατικά της συμπεριφοράς και στοιχεία της επίδοσης του εργαζόμενου, βαθμολογεί τον υφιστάμενο με βάση αυτά που θυμάται, την πρόσφατη δηλαδή απόδοσή του. Η πρόσφατη απόδοση όμως είναι μη αντιπροσωπευτική της συνολικής απόδοσης.

4. Σχετική Βαθμολογία

Ο αξιολογητής βαθμολογεί τους υφιστάμενους, συγκρίνοντας τον καθένα με τους άλλους (π.χ. ο Α εργαζόμενος είναι καλύτερος από τον Β, επομένως ο Α παίρνει υψηλότερη βαθμολογία), αντί να τους συγκρίνει με τα πρότυπα απόδοσης. Σε αυτή την περίπτωση, αν αξιολογούνται 3 εργαζόμενοι, οι οποίοι παρουσιάζουν μέτρια απόδοση, ο καλύτερος ανάμεσά τους αξιολογείται ως έχων εξαιρετική απόδοση (κι όχι πραγματικά μέτρια). Το υπόψη

σφάλμα παρουσιάζεται συχνά στις αξιολογήσεις, που ακολουθούν τη μέθοδο της κατάταξης (απλής / εναλλάξ). Το σφάλμα αυτό έχει βαρύνουσα σημασία όταν η αξιολόγηση αποσκοπεί στην επιλογή ατόμων για μια θέση στον οργανισμό ή για την πρόσληψη νέου προσωπικού (Javidmehr et. al. ο.π, 292).

5. Τάση προς το Κέντρο (της Βαθμολογικής Κλίμακας)

Ο αξιολογητής θεωρεί ότι δεν έχει αρκετές πληροφορίες για την πραγματική απόδοση του υφιστάμενου ή δε θέλει δικαιολογήσει υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία, τότε οι αξιολογήσεις του βρίσκονται κοντά στο κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση, οι περισσότεροι εργαζόμενοι καταγράφεται ότι έχουν καλή απόδοση, πληροφορία η οποία είναι πρακτικά άχρηστη στην επιχείρηση, αφού δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για προαγωγή, ανταμοιβή και βελτίωση. Το λάθος αυτό συναντάται συχνά, σε έντυπα αξιολόγησης στα οποία απαιτείται η αιτιολόγηση της βαθμολογίας.

6. Προσωπικές Προκαταλήψεις / Στερεότυπα

Ο αξιολογητής βαθμολογεί τους υφιστάμενους με βάση τα εξωτερικά χαρακτηριστικά τους και είναι προκαταλειμμένος για ομάδες εργαζόμενων (φύλο, εθνικότητα, εμφάνιση κ.ο.κ.). Η αξιολόγηση με βάση τα στερεότυπα του προϊστάμενου, απέχει σχεδόν πάντοτε από την πραγματική απόδοση των αξιολογούμενων. Αντιμετωπίζεται μόνο με τη διαρκή εκπαίδευση των αξιολογητών από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ώστε να μειώνεται η επίδραση του σφάλματος στην κρίση τους (Javidmehr et. al. ο.π, 295).

7. Κοινά Χαρακτηριστικά / Ομοιότητα

Ο αξιολογητής τείνει να βαθμολογήσει με υψηλότερη απόδοση, εργαζόμενους τους οποίους συμπαθεί περισσότερο, γιατί αντιλαμβάνεται ότι μοιράζεται μαζί τους κοινά χαρακτηριστικά – πεποιθήσεις (π.χ. καταγωγή, πολιτικές / θρησκευτικές πεποιθήσεις). Οι αξιολογούμενοι που θεωρεί ότι του μοιάζουν, απολαμβάνουν υψηλότερες βαθμολογίες από την πραγματική τους απόδοση. Επιπλέον οι αξιολογητές καταχωρούν υψηλότερη βαθμολογία σε αξιολογούμενους που επιδεικνύουν συμπεριφορές παρόμοιες με αυτές των ίδιων των αξιολογητών (Lin et. al. ο.π., 181).

8. Εντυπωσιασμός

Ο αξιολογητής βαθμολογεί τους υφιστάμενους ανάλογα με τη θετική ή αρνητική εντύπωση που του έχουν κάνει, κατά τη μεταξύ τους διάδραση – σχέση. Συνεπώς αξιολογεί με υψηλότερη απόδοση (από την πραγματική) τον εργαζόμενο που τον έχει εντυπωσιάσει θετικά και το αντίστροφο.

9. Σειράς – Εγγύτητας των Αξιολογούμενων Κριτηρίων

Η δομή του εντύπου της αξιολόγησης και συγκεκριμένα η σειρά που απαριθμεί τα αξιολογούμενα κριτήρια, ενδέχεται να οδηγήσει τον αξιολογητή να βαθμολογήσει ένα κριτήριο θετικά ή αρνητικά, όπως το προηγούμενο – εγγύτερο κριτήριο στη σειρά.

Μια επιπρόσθετη παράμετρος άμεσα συνυφασμένη με τα σφάλματα που διαπράττουν οι αξιολογητές, είναι η εξέταση των απόψεων των ίδιων των αξιολογητών σε σχέση με τη διαδικασία της αξιολόγησης που εφαρμόζουν. Σε σχετική έρευνα (Lin et. al. ο.π.) στο δημόσιο τομέα των Η.Π.Α., οι ίδιοι οι αξιολογητές δήλωσαν ότι τα τρία κυριότερα προβλήματα με τις αξιολογήσεις (που οι ίδιοι κάνουν) είναι με σειρά συχνότητας, τα παρακάτω:

1. Διογκωμένες προς τα άνω βαθμολογίες.
2. Ελαττωματικά πρότυπα με τα οποία κρίνουν τους αξιολογούμενους.
3. Έλλειψη υποστήριξης των αξιολογητών από τους ανωτέρους τους και τις διοικήσεις.

Η αντιμετώπιση των παραπάνω σφαλμάτων και των συναφών προβλημάτων, είναι σημαντική για την επιτυχία οποιασδήποτε διαδικασίας αξιολόγησης. Αφενός, σύμφωνα με την αρχαία ρήση, «το σφάλλιν ανθρώπινον» και δεν μπορεί αν εξαλειφθεί τελείως. Αφετέρου, είναι δυνατός ο μετριασμός της συχνότητας και του τύπου των σφαλμάτων με τις ακόλουθες δράσεις από τη διοίκηση της επιχείρησης:

1. Να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές για το σκοπό και την ορθή διαδικασία της αξιολόγησης, ώστε να μειώνεται το σχετικό άγχος (Bell, et. al. ο.π.).
2. Να τηρούν ένα τυποποιημένο (σύμφωνα με τις απαιτήσεις της διοίκησης), αρχείο στο οποίο να καταγράφουν καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, στοιχεία και περιστατικά που συνδέονται με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου.
3. Να καθορίσει εξ αρχής ή να διορθώσει τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης, με όσο το δυνατόν περισσότερους μετρήσιμους παράγοντες.
4. Να προσαρμόσει ή να επιλέξει τις μεθόδους αξιολόγησης που ικανοποιούν το σκοπό της αξιολόγησης.
5. Να θεσπίσει ανταμοιβές για τους αξιολογητές, που ακολουθούν τη διαδικασία και κρίνουν τους υφιστάμενους με αντικειμενικό και δίκαιο τρόπο.

1.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης (Ενημέρωση Αξιολογηθέντων)

Το τελευταίο στάδιο μιας διαδικασίας αξιολόγησης, είναι η ενημέρωση του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο για την απόδοση του πρώτου και τι πρέπει να γίνει για την αύξησή της. Η συνέντευξη αξιολόγησης συμβάλλει σημαντικά στην αξιοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, για τη βελτίωση τόσο του αξιολογούμενου όσο και της ίδιας της επιχείρησης (Χυτήρης ο.π., 257). Η πρακτική εφαρμογή της έχει υπογραμμίσει το γεγονός ότι αποτελεί μια ευαίσθητη στο χειρισμό, αλληλεπίδραση προϊστάμενου και υφιστάμενου. Ο αξιολογητής καλείται να αντιμετωπίσει τον εργαζόμενο με προσοχή καθώς αρνητικές κρίσεις, θα τον φέρουν σε σύγκρουση μαζί του, ενώ παράλληλα πρέπει να του υποδείξει σε ποιους τομείς της αξιολόγησης υστέρησε και απαιτείται να βελτιωθεί καθώς και τους στόχους που θα κληθεί επιτύχει στο μέλλον. Επιπλέον προκαλείται στον αξιολογητή άγχος (σχετιζόμενο με την αξιολόγηση απόδοσης) και αρνητικά συναισθήματα (performance appraisal anxiety) (Bell, et. al. ο.π.). Από την άλλη πλευρά ο αξιολογούμενος, νοιώθει άβολα καθώς μπορεί να βρεθεί στη δύσκολη θέση να δικαιολογήσει τις χαμηλές επιδόσεις του σε ένα ή παραπάνω κριτήριο αξιολόγησης, αλλά και να αναγκασθεί να αναλάβει δυσκολότερα επιτεύξιμους στόχους.

Ο διαθέσιμος χρόνος για τη συνέντευξη εξαρτάται από τις εργασιακές υποχρεώσεις του αξιολογητή, ο οποίος στο πλαίσιο της συνέντευξης καλείται να δράσει και ως σύμβουλος του υφιστάμενου, οπότε αυξάνεται η διάρκειά της. Σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι είναι πολυάριθμοι, θα χρειασθούν παραπάνω της μίας ημέρας για να ολοκληρωθούν, ενώ παράλληλα το ηγετικό στέλεχος πιέζεται να μην παραμελήσει τα καθήκοντα της θέσης του, με συνέπεια την υποβάθμιση της αποτελεσματικότητας αυτής της συνέντευξης. Ανάλογα σε τι είδους αξιολογούμενο απευθύνεται, αλλά και το πόσο έμπειρος και εκπαιδευμένος είναι ο αξιολογητής, η συνέντευξη αξιολόγησης δύναται να λάβει τις τρεις παρακάτω μορφές (Χυτήρης ο.π., 257):

1. Απλή Ενημέρωση και Παροχή Οδηγιών στον Υφιστάμενο.

Είναι μονόπλευρη πληροφόρηση χωρίς να απαιτείται από τον αξιολογούμενο να σχολιάσει ή να δικαιολογήσει την απόδοσή του. Προκαλεί τη δυσαρέσκεια και απογοήτευση του υφιστάμενου και μπορεί να τον ερεθίσει ώστε να αντιδράσει άσχημα. Η συνέντευξη αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος έχει στη θέση εργασίας λίγο χρόνο και εκτιμάται από τον αξιολογητή ότι δεν έχει ακόμη διαμορφώσει σοβαρή άποψη για την απόδοσή του. Δευτερευόντως, προτιμάται για την πληροφόρηση ατόμων, που ο αξιολογητής εκτιμά ότι δεν έχουν τη διάθεση για εποικοδομητική συζήτηση με τον προϊστάμενο.

2. Ενημέρωση και Ακρόαση.

Σε αυτό το είδος της συνέντευξης, ο προϊστάμενος εκθέτει την απόδοση του αξιολογούμενου, τονίζοντας τις πλευρές της χαμηλής επίδοσης αλλά και τις απαιτήσεις για βελτίωση. Στη συνέχεια, ο υφιστάμενος έχει την ευκαιρία να δικαιολογήσει τις αρνητικές κρίσεις της αξιολόγησης και να αναφέρει τις απόψεις του για την απόδοση, τους στόχους αλλά και για τη στάση του απέναντι στον προϊστάμενο, ο οποίος τον ακροάται. Στη διάρκεια της συνέντευξης δίδεται η ευκαιρία να εκφραστούν και ενδεχομένως να επιλυθούν τα εκατέρωθεν αρνητικά συναισθήματα.

3. Ανοικτή Συζήτηση.

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος εμπλέκονται σε μια συζήτηση χωρίς όρους, για την απόδοσή του αξιολογούμενου, θετικά και αρνητικά σημεία του, τα σημεία για βελτίωση και τις κοινά αποδεκτές δράσεις που θα αναληφθούν. Ο τύπος αυτός της συνέντευξης είναι κατάλληλος για να προωθηθεί η ανάπτυξη του υφιστάμενου και να τεθούν στόχοι για το μέλλον, ως μορφή συμβουλευτικής συνάντησης. Σύμφωνα με διεθνή έρευνα (Chowdhury, et. al. 2018), η συμβουλευτική συνέντευξη αξιολόγησης με ανοικτή συζήτηση αποτελεί μια από τις τρεις κρίσιμες πρακτικές (οι άλλες δύο είναι η διασύνδεση των ατομικών στόχων απόδοσης των στελεχών με τις προτεραιότητες της επιχείρησης και ένα σύστημα ανταμοιβών σύμφωνα με την απόδοση) με θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζόμενων και στη συνολική απόδοση της επιχείρησης – οργανισμού τους.

Η συνέντευξη αξιολόγησης σε όποια μορφή και να διεξαχθεί, έχει μια δευτερεύουσα ωφέλεια η οποία δεν αναφέρεται συχνά. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος, καθώς αλληλοεπιδρούν επί των συγκεκριμένων θεμάτων που αφορούν στους στόχους της επιχείρησης, στην ατομική απόδοση, στην οργάνωση εργασίας, αναγκάζονται να εμβαθύνουν σε αυτά και ταυτόχρονα να εμπλουτίσουν τις συναφείς γνώσεις των ίδιων και κατά συνέπεια της επιχείρησης (Melander et. al. 2019). Επιπλέον, η επιτυχία της συνέντευξης εξαρτάται από την αντίληψη και την εμπιστοσύνη του εργαζόμενου για τη διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία καθορίζει και την θετική ή αρνητική του στάση απέναντι στο όλο σύστημα αξιολόγησης του οργανισμού (Christodoulou et. al. 2020).

1.6 Αντιμετώπιση Αξιολόγησης από τους Αξιολογούμενους

Στον ιδιωτικό τομέα σχετική έρευνα (Kampkötter 2014) για την αντιμετώπιση των επίσημων – τυπικών αξιολογήσεων απόδοσης από τους εργαζόμενους, αναφέρει ότι κατά περίπτωση,

οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετική ή αρνητική έως και εχθρική αντιμετώπιση του Συστήματος Αξιολόγησης και των αξιολογητών. Συγκεκριμένα υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της αξιολόγησης με την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία τους, στους εργαζόμενους, των οποίων τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων συνδέονται με χρηματικές ανταμοιβές. Θετικά αντιμετωπίζονται και τα συστήματα αξιολόγησης τα οποία διασυνδέονται με τις προαγωγές. Αντίθετα οι εργαζόμενοι έχουν αρνητική στάση έναντι αξιολογήσεων, που δεν συσχετίζονται με χρηματικές ανταμοιβές ή εργασιακές προαγωγές.

Σε δημόσιους οργανισμούς η αντιμετώπιση των εργαζομένων προς το σύστημα αξιολόγησης, εξαρτάται από τις αντιλήψεις τους προς αυτό (Lin et. al. ο.π.), αφού δεν υφίστανται χρηματικές ανταμοιβές οι οποίες να συνοδεύουν την υψηλή απόδοση. Η αντίληψη των εργαζομένων, για το Σύστημα Αξιολόγησης του οργανισμού τους, διαμορφώνεται από 3 αλληλοσχετιζόμενους παράγοντες:

1. Τους σκοπούς για τους οποίους γίνονται οι αξιολογήσεις, όπως για προαγωγές, για απολύσεις κ.λπ. (Christodoulou et. al. ο.π.).
2. Τον βαθμό αξιοκρατίας που θεωρείται ότι έχει.
3. Την ακρίβεια των αποτελεσμάτων που παρουσιάζεται να έχει.

1.7 Η 360 Μοιρών – Κυκλική ή Σφαιρική Αξιολόγηση (360 degree Evaluation/ Appraisal)

Η αξιολόγηση του στελέχους, όπως προαναφέρθηκε, είναι παραδοσιακά ευθύνη του άμεσου προϊστάμενου του (Χυτήρης ο.π., 227). Η αξιολόγηση όμως αυτή για να είναι πιο αντικειμενική και να παρέχει πιο λεπτομερή πληροφόρηση για την ικανότητα του στελέχους, πρέπει να περιλάβει, πέρα από τον άμεσα προϊστάμενο, επιπλέον πηγές αξιολογητών (Χυτήρης ο.π., 230). Εκτιμάται ότι έως και 90% (Wikipedia ο.π.) των 500 επιχειρήσεων, που κατατάσσονται στον κατάλογο του περιοδικού Fortune ως οι μεγαλύτερες παγκοσμίως, χρησιμοποιούσαν ή χρησιμοποιούν κάποιας μορφής **360 μοιρών κυκλικής ή σφαιρικής αξιολόγησης (360 Degree Feedback)**. Σε μια άλλη επιστημονική δημοσίευση (Rotolo et. al. 2013, 211), από 200 επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, το 66% χρησιμοποιούσε αυτή την αξιολόγηση. Σε μελέτη σύγκρισης των πιο διαδεδομένων μεθόδων αξιολόγησης (Maghsoodi et. al. 2018), η σφαιρική αξιολόγηση συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία και κατατάχθηκε πρώτη από τις υπόλοιπες μεθόδους. Επιπλέον εξακολουθεί έως σήμερα να **προτείνεται ως η πλέον αντικειμενική** (Gileva et.al. 2020) και (Bheemanathini, et. al. 2019), ενώ

συνδυάζει υψηλή αποτελεσματικότητα και μικρό ρίσκο (Khalilzadeh, et. al. 2020). Επομένως η σφαιρική αξιολόγηση είναι το υπόδειγμα που πρέπει να εξεταστεί αφού τυγχάνει μιας ευρείας αποδοχής από μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις.

Η κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση περιλαμβάνει ανώνυμες αξιολογήσεις από τον άμεσο προϊστάμενο του ηγετικού στελέχους, από τους συναδέλφους του (ηγετικά στελέχη ίδιας βαθμίδας), από τους υφισταμένους του (εργαζόμενοι ή στελέχη κατώτερης βαθμίδας), τους πελάτες της επιχείρησης και την αυτοαξιολόγησή του. Οι πολλές πηγές αξιολογητών συνεισφέρουν σε μια πιο ολοκληρωμένη και αντικειμενική εικόνα του αξιολογούμενου. Επιπρόσθετα η κυκλική αξιολόγηση αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο για την ανάπτυξη του εργαζόμενου, αφού οι πολλαπλές αυτές πηγές πληροφόρησης δίνουν μια πολύ καλή εικόνα για την ατομική βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του (Beardwell et al ο.π., 438). Όπως όλοι οι μέθοδοι, παρουσιάζει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα (Rajiv 2017).

Πλεονεκτήματα της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

1. Παρέχει πολύπλευρη και ποιοτική πληροφόρηση για το στέλεχος (σχόλια και κρίσεις από όλους τους ανθρώπους που αλληλοεπιδρούν με το ηγετικό στέλεχος καθώς και την άποψη που έχει για τον εαυτό του το ίδιο το στέλεχος)
2. Όσο μεγαλύτερο είναι το πλήθος των ανθρώπων που αξιολογούν το στέλεχος, τόσο περισσότερο επιβεβαιώνεται η απόδοσή του (θετικά ή αρνητικά).
3. Οι θετικές κρίσεις στο πρόσωπο του στελέχους αυξάνουν την αυτοπεποίθηση και δίνουν κίνητρο για αύξηση της απόδοσης.
4. Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη τείνουν να αποδεχτούν ευκολότερα τα αποτελέσματα της μεθόδου αναγνωρίζοντας την αντικειμενικότητα αυτής.
5. Επιδρά θετικά στη φήμη της επιχείρησης ότι προάγει την αριστεία και επιδιώκει τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα παρακάτω:

1. Η αύξηση της γραφειοκρατίας μέσα στην επιχείρηση (πολλά διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης).
2. Είναι χρονοβόρα.
3. Απαιτεί την εκπαίδευση όλων των διαφορετικών αξιολογητών ώστε να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα.
4. Προκαλεί εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων, όπως και μεταξύ της διοίκησης και των στελεχών.

Η κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση στον ιδιωτικό τομέα, διεξάγεται κατά κύριο λόγο με λογισμικό Η/Υ με τη συμπλήρωση των αξιολογήσεων και την εξαγωγή αποτελεσμάτων ταχύτερα από την έντυπη μορφή (Rotolo et. al. ο.π., 2005). Ο κυριότερος παράγοντας για μια αξιόπιστη κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση ενός ηγετικού στελέχους, είναι η σχεδίαση της φόρμας αξιολόγησης ανάλογα με τη θέση εργασίας και τα καθήκοντα του ηγετικού στελέχους. Επιπλέον κάθε πηγή αξιολόγησης πρέπει να συμπληρώσει διαφορετική φόρμα αξιολόγησης, αφού κάθε πηγή παρατηρεί και αξιολογεί μέρος και όχι πάντα όλα τα χαρακτηριστικά ενός ηγετικού στελέχους. Οι πελάτες ως πηγή αξιολόγησης, έχουν την πιο περιορισμένη δυνατότητα αξιολόγησης, ενώ κατά την αυτοαξιολόγηση το ίδιο το ηγετικό στέλεχος πρέπει να εκφέρει άποψη για το σύνολο των αξιολογούμενων χαρακτηριστικών του. Η σχεδίαση επομένως μιας κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, απαιτεί λεπτομερή αποτύπωση της θέσης εργασίας ενός ηγετικού στελέχους και προσεκτική σχεδίαση των επιμέρους αξιολογήσεων, ώστε να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο κανόνας κατά τη σχεδίασή της είναι ότι, μόνο ορθές ερωτήσεις θα δώσουν αξιοποιήσιμες απαντήσεις. Θεμέλιο της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης (Bracken, et. al. 2016, 766), είναι η συμμετοχή των συναδέλφων και των υφισταμένων του αξιολογούμενου **υπό καθεστώς ανωνυμίας**, ώστε να αποφεύγονται οι εντάσεις μεταξύ αυτών και του αξιολογούμενου, οι οποίες μπορεί να πυροδοτήσουν και αντεκδικήσεις.

Εξετάζοντας σε περισσότερο βάθος μια κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση, πρέπει να αναφερθεί ότι στην σχεδίασή της πρέπει να επιλεγεί μια κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης. Οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου κυριαρχούν στον ιδιωτικό τομέα. Από τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά, η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας είναι η περισσότερο εφαρμοζόμενη και η πλέον αντικειμενική (Χυτήρης ο.π., 235). Μια ενδεικτική αξιολόγηση με τη μέθοδο αυτή παρουσιάζεται στο Παράρτημα «Γ». Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι η απλότητα στην εφαρμογή της και το κυριότερο μειονέκτημα ότι για κάθε θέση εργασίας-ευθύνης, πρέπει να καθορισθούν τόσο οι παράγοντες που αξιολογούνται όσο και η κλίμακα βαθμολογίας. Στην πράξη περιλαμβάνονται κρίσιμα για την επιχείρηση χαρακτηριστικά ή παράγοντες και η κλίμακα δεν ξεπερνάει τις επτά βαθμίδες (τρεις είναι το ελάχιστο).

Οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά, ενώ μετρούν χαρακτηριστικά που έχει ή δεν έχει το αξιολογούμενο ηγετικό στέλεχος, δεν μετρούν κατ' ουσία την ίδια την απόδοση³. Το ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης δεν είναι βιομηχανικός εργάτης, του οποίου η απόδοση μετριέται

³ Απόδοση είναι το κλάσμα των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων προς τα κόστη/θυσίες που δαπανήθηκαν για την επίτευξή τους. Δεν πρέπει να συγχέεται με την αποτελεσματικότητα η οποία είναι ο βαθμός επίτευξης τεθέντων στόχων.

εύκολα (συναρμολόγηση π.χ. δέκα εξαρτημάτων σε μια γραμμή παραγωγής σε μία εργασία). Λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη διαπίστωση, έχουν αναπτυχθεί εναλλακτικά μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα. Η καταλληλότερη για ηγετικά στελέχη είναι η Διοίκηση δια Αντικειμενικών Σκοπών (Management by Objectives-MBO) (Χυτήρης ο.π., 247). Η ηγεσία κάθε βαθμίδος, σε συνεργασία με τα υφιστάμενα ηγετικά στελέχη, καθορίζουν στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (π.χ. ύψος πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας, μείωση κόστους παραγωγής) και στη συνέχεια τα ηγετικά στελέχη αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των συγκεκριμένων στόχων.

Οι παραπάνω μέθοδοι αξιολόγησης, στο πλαίσιο της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, εφαρμόζονται όπως προαναφέρθηκε από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Η ύπαρξη όμως μειονεκτημάτων, ακόμη κι αν εφαρμόζονται ορθά, οδήγησε στην διαπίστωση ότι καμία μέθοδος από μόνη της δεν είναι τέλεια. Η λύση, που προτείνεται ως η καλύτερη για υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις, είναι ότι η πιο αντικειμενική αξιολόγηση προκύπτει από την χρήση ταυτόχρονα περισσότερων μεθόδων αξιολόγησης. Η πλέον αποτελεσματική αξιολόγηση, περιλαμβάνει κατάλογο των χαρακτηριστικών του ηγετικού στελέχους, που πρέπει να αξιολογηθούν, και τις διακριτές μεθόδους αξιολόγησης αυτών των χαρακτηριστικών. Η προσέγγιση της αξιολόγησης με αυτόν τον τρόπο ονομάζεται πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων⁴ (Rotolo et. al. ο.π., 202). Με τη χρήση λογισμικού Η/Υ και μια λεπτομερειακή σχεδίαση μειώνεται ο όγκος της γραφειοκρατίας που συνοδεύει αυτή την προσέγγιση, χωρίς να μειώνεται η αποτελεσματικότητά της. Πολυεθνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα, την εφαρμόζουν αφού επιτρέπει την αξιολόγηση ακόμη και της ανώτατης ηγεσίας τους.

Πέραν των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης, μια διεθνής έρευνα (Chowdhury, et. al. ο.π.) για τις κορυφαίες πρακτικές των επιχειρήσεων που επιδρούν με θετικό πρόσημο στην ατομική απόδοση των στελεχών και στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, διαπίστωσε ότι αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Η διασύνδεση των ατομικών στόχων απόδοσης με τις προτεραιότητες της επιχείρησης.
2. Η εξάσκηση της συμβουλευτικής από τα ηγετικά στελέχη προς τους υφισταμένους τους.
3. Η διαφοροποίηση των ανταμοιβών (μισθολογικές αυξήσεις και χρηματικά μπόνους) αναλόγως με την ατομική απόδοση.

⁴ Αγγλική ορολογία: multitrait – multimethod (MTMM) approach.

Σύμφωνα με την παραπάνω περιγραφή, η κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία ενέχει το ρίσκο να εμφανίσει κάποια ή όλα από τα μειονεκτήματά της, οδηγώντας το Σύστημα Αξιολόγησης σε χαμηλή αποτελεσματικότητα. Για τη μείωση αυτού του ρίσκου, ο οργανισμός που θα την υιοθετήσει πρέπει να την εφαρμόσει με προσεκτική σχεδίαση, ακολουθώντας τις παρακάτω οδηγίες (Hosain 2016):

1. Καθορισμός της χρήσης της πληροφόρησης από όλες τις πηγές και των συγκεκριμένων σκοπών που εξυπηρετούν.
2. Κοινοποίηση στους εργαζόμενους και στα στελέχη, του σκοπού της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης και της ακολουθούμενης διαδικασίας.
3. Δοκιμαστική εφαρμογή της διαδικασίας σε επιλεγμένο τμήμα του οργανισμού, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εξαγωγή συμπερασμάτων.
4. Καθορισμός του χρονικού διαστήματος κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της διαδικασίας δε θα επηρεάζουν τα άλλα Συστήματα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να γίνει αποδεκτή η παρεχόμενη πληροφόρηση και να εξοικειωθούν οι εργαζόμενοι με αυτήν.
5. Επιλογή των κατάλληλων αξιολογητών για την αρχική εφαρμογή της διαδικασίας, μέχρι να εκπαιδευτούν όλα τα ηγετικά στελέχη.
6. Καθορισμός του ελάχιστου απαραίτητου αριθμού των ατόμων που θα εμπλέκονται με την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, ώστε ο συνολικός χρόνος απασχόλησης να τηρείται σε λογικά πλαίσια, όχι εις βάρος του εργασιακού ωραρίου.
7. Μελέτη και υιοθέτηση της κατάλληλης διαγραμματικής κλίμακας για την αξιολόγηση, από όλες τις πηγές.
8. Η παροχή πληροφόρησης πρέπει να βασίζεται σε έντυπα με μικρό αριθμό ερωτήσεων – κρίσεων για τον αξιολογούμενο (μέγιστος απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωσή του τα 15 λεπτά).
9. Η δομή και το περιεχόμενο του παραπάνω εντύπου πρέπει να σχεδιαστεί ειδικά για τον οργανισμό, που θα το χρησιμοποιεί και να εξυπηρετεί τους τεθέντες σκοπούς της αξιολόγησης. Τα γενικά και έτοιμα έντυπα είναι ακατάλληλα.

10. Η αξία της κάθε ερώτησης – πεδίου αξιολόγησης πρέπει να έχει τη δική του βαθμολογία ή και βαρύτητα, ώστε η συνολική βαθμολογία της ατομικής απόδοσης να τεκμαίρεται με άμεση συσχέτιση των επιμέρους βαθμολογιών – κρίσεων.

11. Η διαδικασία της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται με διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών σε αυτήν και συμβουλευτικής για την ανάπτυξη των αξιολογούμενων.

12. Τέλος πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα από τη διοίκηση του οργανισμού, για την ενσωμάτωσή της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης στην κουλτούρα του.

1.8 Θεσμικά Κείμενα της Αξιολόγησης στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), καθορίζεται από το Νόμο Υπ' Αριθμ. 3883/2010 και η μορφή και το περιεχόμενο των εντύπων, στα οποία αποτυπώνεται και καταχωρείται η εν λόγω αξιολόγηση, τέθηκαν σε ισχύ με το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001. Στον ίδιο νόμο καθορίζεται το Σύστημα Μεταθέσεων και Προαγωγών και πως συνδέεται με την αξιολόγηση και τη σταδιοδρομία των στελεχών. Η μελέτη των εντύπων και η κατηγοριοποίησή τους έγινε σύμφωνα με τα προαναφερθέντα περί μεθόδων αξιολόγησης. Με την απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας (2013) περί «Εξειδίκευσης Κριτηρίων Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων», η βαθμολογία των αξιολογήσεων των Αξιωματικών των ΕΔ, είναι κριτήριο για τη διαμόρφωση της μοριοδότησης στις τοποθετήσεις – μεταθέσεις τους. Για την εξέταση και την τελική εισήγηση για την υλοποίηση των τοποθετήσεων – μεταθέσεων των Αξιωματικών, συγκροτούνται τα κατά Κλάδο (Στρατού – Ναυτικού – Αεροπορίας) Συμβούλια Μεταθέσεων με βάση την απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας (2013) «Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων». Το διακλαδικό δόγμα διοίκησης και ελέγχου αναφέρει τη σχέση του Αρχηγού ΓΕΕΘΑ και του διακλαδικού Επιτελείου που τον υποστηρίζει, καθώς και τη σχέση διοίκησης και ελέγχου των Ενόπλων Δυνάμεων και με τα υπόλοιπα Γενικά Επιτελεία Στρατού, Ναυτικού και Αεροπορίας.

1.9 Κανονιστικό Πλαίσιο και Κείμενα για τη Σταδιοδρομία και την Αξιολόγηση των Στελεχών των ΕΔ των Η.Π.Α.

Για τη μελέτη των Συστήματων Προαγωγών, Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Αξιολογήσεων των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) των Η.Π.Α., απαιτείται να

ληφθεί καταρχάς υπόψη ο ρυθμιστικός νόμος του συστήματος, του 1980, με τον τίτλο «Defense Officer Personnel Management Act» (DOPMA). Επιπλέον βρίσκονται σε ισχύ δύο Υπουργικές Οδηγίες, με την πρώτη (DODI1320.13 2014, 6) να καθορίζει ένα χρονοδιάγραμμα προαγωγών και τη δεύτερη (DODI1320.14 2013) τις διαδικασίες του Συστήματος Προαγωγών. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για τις τοποθετήσεις – μεταθέσεις καθορίζονται σε στρατιωτικό κανονισμό (AR614-100 2006, 2), Η αξιολόγηση έχει ως πρότυπα σύγκρισης, στον Στρατό των ΗΠΑ (US Army), με το Μοντέλο Απαιτήσεων Ηγεσίας Στρατού (Army Requirements Leadership Model) (AR623-3 2015, 3). Συνδεδεμένο με το Μοντέλο αυτό είναι ο στρατιωτικός κανονισμός περί Ηγεσίας (ADRP6-22 2012, 1-5) καθώς και η ανάλυση της ανάπτυξης των ηγετών του Στρατού (FM6-22 2015). Επιπλέον ένα σχετιζόμενο κείμενο είναι ο στρατιωτικός κανονισμός περί Πολιτικών Τοποθετήσεων, Αποσπάσεων και Μεταθέσεων (AR614-100 ο.π., 6). Για την εμπειριστατωμένη εικόνα των αξιολογήσεων των στελεχών των Η.Π.Α. μελετήθηκαν και εξετάστηκαν ξεχωριστά τα έντυπα αξιολογήσεως των Αξιωματικών του Στρατού (DA Form 67-10) μαζί με το έντυπο αυτοαξιολόγησης (DA Form 67-10-1A), του Ναυτικού (NAVPERS 1610/2), της Αεροπορίας (AF Form 707 και 724) και των Πεζοναυτών (MCO-P1610.7F). Για την ορθή συμπλήρωση των παραπάνω εντύπων οι 4 Κλάδοι των ΕΔ των Η.Π.Α. έχουν εκδώσει ο Στρατός Στρατιωτικό Κανονισμό (AR623-3 ο.π.), το Ναυτικό Οδηγία (BUPERSINST1610.10D), η Αεροπορία Οδηγία (AFI36-2406) και οι Πεζοναύτες αναλύουν τις οδηγίες συμπλήρωσης σε συνημμένο κείμενο (NAVMC 10835).

Το Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών των ΕΔ των Η.Π.Α. απέχει από το να χαρακτηριστεί ως αντικειμενικό (Evans et. al. 2020), παρουσιάζοντας δομικά σφάλματα (structural biases) ενώ ταυτόχρονα δεν αποκλείει τα σφάλματα αντίληψης του αξιολογητή (cognitive biases). Επιπλέον έχει διαπιστωθεί ότι το σύστημα των προαγωγών δεν αξιοποιεί πλήρως τις αξιολογήσεις, λόγω της δομής και των στοιχείων αφηγηματικής έκθεσης των εντύπων αξιολόγησης (Kite 1998). Η παραπάνω διαπίστωση δεν είναι πρόσφατη (Galloucis 2001), αλλά έχει τύχει εδώ και αρκετά έτη σημείο κριτικής του συστήματος και αφετηρία υποβολής προτάσεων για τη βελτίωσή του, όπως η εφαρμογή της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης ως πιο αξιοκρατικής (Lee 2015). Παράλληλα το μοντέλο ανάπτυξης των ηγετών, συνυφασμένο με το Σύστημα Αξιολόγησης, έχει ατέλειες (Annis 2018). Σε σχετική έρευνα για το Στρατό των Η.Π.Α. (Evans 2018), καταδείχθηκε ότι το Σύστημα Αξιολόγησης επιδέχεται βελτίωση σε άνω του 26% των παραγόμενων αξιολογήσεων και συνεπακόλουθα σε μείωση άνω του 35% των λαθών στο Σύστημα Προαγωγών. Επιπλέον δεν έχει μελετηθεί επαρκώς η διασύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και επιμόρφωσης του Αξιωματικού, με την απόδοσή του κατά την πορεία της σταδιοδρομίας του (Carroll 2016).

1.10 Επιπρόσθετη Βιβλιογραφία που Αξιοποιήθηκε κατά τη Διαμόρφωση της Πρότασης για ένα Νέο Σύστημα Αξιολόγησης στις ΕΕΔ

Για την διατύπωση της πρότασης για ένα ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών των ΕΔ, ελήφθη υπόψη και το «*Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*» (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ 2002, 61). Ειδικά μετά την επιλογή και την εστίαση στη μέθοδο της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, αναζητήθηκε αν είχε υιοθετηθεί στο παρελθόν από τον Στρατό των Η.Π.Α. και διαπιστώθηκε ότι είχε γίνει πρόταση (να υιοθετηθεί) κι από Αξιωματικό του Στρατού (Galloucis ο.π.). Συναφώς η μελέτη της RAND (RAND Corporation, 2015) για την εφαρμογή της αξιολόγησης 360 μοιρών στις ΕΔ των Η.Π.Α., υπογράμμισε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής. Μια εξαιρετική κριτική της ίδιας της μελέτης (Wike 2015), ήταν εξαιρετική χρήσιμη για την αποκρυστάλλωση της πρότασης και του τρόπου εφαρμογής της.

Σε οποιαδήποτε μελέτη και πρόταση για αλλαγή ενός Συστήματος Αξιολόγησης, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν αποτελεί ένα ανεξάρτητο σύστημα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Αντίθετα είναι πλήρως αλληλεξαρτώμενο με τις υπόλοιπες πρακτικές – συστήματα, όπως Ανταμοιβών, Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών, ως επιμέρους συστήματα του συνολικού συστήματος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το οποίο με τη σειρά του εξυπηρετεί τη στρατηγική της επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού. Γι' αυτό απαιτείται στη μελέτη εν προκειμένω της αξιολόγησης, να εξετάζεται παράλληλα πως επηρεάζει τα προαναφερθέντα συστήματα (Boon, et. al. 2019).

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων είναι επίσης σημαντική, καθώς επιδρούν καταλυτικά στη συνολική ατομική αξιολόγηση της απόδοσής τους και του οργανισμού τους (Wallo et. al. 2020). Για αυτό και η απόδοση του εκπαιδευόμενου αξιωματικού πρέπει να είναι διακριτή, αλλά να συνεισφέρει στη διαχρονική αξιολόγησή του ίδιου, όταν εξετάζεται στο Σύστημα Προαγωγών. Επιπλέον η μελέτη και ο τρόπος μέτρησης των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν στην αξιολόγηση της απόδοσης των αξιωματικών των ΕΕΔ κατά τη διάρκεια των εκπαιδεύσεων και επιμορφώσεών τους, είναι ένα κύριο θέμα το οποίο χρήζει μελλοντικής διερεύνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΧΥΟΝ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

2.1 Γενικά

Το σημερινό Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων, πηγάζει από ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο αν και προσπαθεί κυρίως να μειώσει την αυθαιρεσία στην αξιολόγηση και να δώσει αξιοκρατικό κύρος σε αυτήν, πάσχει στο ποιοτικό επίπεδο, αφού, όπως θα περιγραφεί, αδυνατεί να διακρίνει μεταξύ του καλού και του άριστου Αξιωματικού. Το πρόβλημα της αξιολόγησης διαιρείται στις παρακάτω συνιστώσες:

- α. Η υφιστάμενη αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιεί ένα και μόνο έντυπο, αποτελώντας μια μονοσήμαντη περιγραφή του Αξιωματικού, ο οποίος λόγω των προβλημάτων της βαθμολόγησής του με βάση μια εκατονταβαθμιαία κλίμακα, αξιολογείται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ως εξάιρετος.
- β. Μόνο οι χαμηλές βαθμολογίες λαμβάνονται υπόψη κατά τις προαγωγές μέχρι το βαθμό του Συνταγματάρχη – Πλοιάρχου – Σμηνάρχου.
- γ. Δεν επηρεάζει με καθοριστικό τρόπο, τις τοποθετήσεις – μεταθέσεις και την σταδιοδρομία του Αξιωματικού.

2.2 Αξιολόγηση Αξιωματικών

Το ισχύον Σύστημα Αξιολόγησης της απόδοσης των αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων στηρίζεται στον Νόμο Υπ' Αριθ. 3883/2010 «Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Ιεραρχία των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων» και αξιοποιεί ένα μόνο έντυπο. Αυτό το έντυπο ονομάζεται «Έκθεση Αξιολόγησης Αξιωματικού» για αξιολόγηση Αξιωματικού υπό τις διαταγές αξιολογούντος για χρονικό διάστημα 100 ημερών και άνω, ενώ ένα πιο συνοπτικό έντυπο με τίτλο «Σημείωμα Αξιολόγησης Αξιωματικού» χρησιμοποιείται για κάτω των 100 ημερών. Τα δύο αυτά έντυπα έχουν καθιερωθεί με το Προεδρικό Διάταγμα 99/2001 (Άρθρα 9 και 10) και το υπόδειγμα της Έκθεσης Αξιολόγησης φαίνεται στο Παράρτημα «Α» της παρούσας διατριβής. Η περιγραφή του εντύπου και της διαδικασίας αξιολόγησης θα φανερώσει 2 σημαντικές

αδυναμίες του. Πρώτον περιγράφει την απόδοση του αξιωματικού που αξιολογείται, μόνο με βάση τα χαρακτηριστικά του, και δεύτερον οδηγεί συνήθως τον αξιολογούμενο στην καταχώριση διογκωμένων βαθμολογιών για λόγους που θα αναλυθούν.

Καταρχάς το σύστημα αξιολόγησης όλων των Αξιωματικών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΕΔ) βασίζεται σε ένα και μόνο έντυπο το οποίο ονομάζεται Έκθεση Αξιολόγησης (ΠΔ99/ 2001, 1766). Το έντυπο αξιολόγησης ανήκει στις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου και στο οποίο εφαρμόζεται κυρίως η μέθοδος κατανομής βαθμών (Χυτήρης ο.π., 239) χρησιμοποιώντας μια εκατονταβάθμια κλίμακα. Συμπληρώνεται κάθε 31 Δεκεμβρίου (τέλος ημερολογιακού έτους) ή όταν αλλάζει ο αξιολογούμενος Αξιωματικός προϊστάμενο για οποιοδήποτε λόγο (μετάθεση του ίδιου ή του προϊστάμενου) και η σχέση διοικήσεως μεταξύ τους υφίσταται για 100 ημέρες και άνω.

Η Έκθεση Αξιολόγησης αποτελείται από 16 παραγράφους με τις παραγράφους 5 έως και 16 να είναι το τμήμα που συμπληρώνει ο αξιολογητής και αξιολογεί ουσιαστικά τον υφιστάμενό του. Οι παράγραφοι 5,6,7 (Σωματικά, Διανοητικά, Ψυχικά Προσόντα) έχουν μόνο αριθμητική βαθμολόγηση 0 έως 100. Οι παράγραφοι 8 και 9 (Διοικητικά και Επαγγελματικά) έχουν αριθμητική βαθμολόγηση 0 έως 100 και μικρό περιθώριο για περιγραφική δικαιολόγηση της βαθμολογίας (μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης). Οι παράγραφοι 10,11 και 12 (Ειδικά, Ναυτικά, Πτητικά Προσόντα) αφορούν μόνο ειδικά και κλαδικά (ΠΝ, ΠΑ) προσόντα και έχουν αριθμητική βαθμολόγηση, η παράγραφος 13 (Ηθικά Προσόντα) έχει μόνο περιγραφή των επιμέρους προσόντων και η παράγραφος 14 (Γενική Αξιολόγηση) είναι η πλέον σημαντική με αριθμητική βαθμολογία της «γενικής ικανότητας για τον κατεχόμενο βαθμό» και δύο ουσιαστικές δηλώσεις του αξιολογητή που απαντώνται με «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ»⁵. Η τελευταία ερώτηση της παραγράφου έχει την μορφή κατανομής – συμπληρωματική της όλης αξιολόγησης (μέθοδος απλής κατάταξης). Πρέπει ο αξιολογητής να αναφέρει «*μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάθμων του ποια θέση κατέχει;*». Εδώ η απάντηση είναι π.χ. 1^{ος} ή 4^{ος}. Στην παράγραφο 15 συμπληρώνονται αρνητικά στοιχεία του αξιολογούμενου που δεν αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Τέλος η παράγραφος 16 συμπληρώνεται περιγραφικά και αφορά την τελική εικόνα του αξιολογούμενου. Επιπλέον απαιτείται παρακάτω στο έντυπο να γνωματεύσει και ο προϊστάμενος του αξιολογητή.

Η έκθεση αξιολόγησης αξιωματικού εξετάζει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποκλειστικά τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Συνδυάζει τρεις μεθόδους αξιολόγησης την μέθοδο

⁵ «Επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο:

Ως Διοικητή;

Ως Επιτελή;»

κατανομής βαθμών (κυρίως), την αφηγηματική έκθεση και σε ένα σημείο περιέχει και την απλή κατάταξη (Χυτήρης ο.π., 234). Ο αξιολογητής δεν έχει κάποιο πρότυπο, με το οποίο δια συγκρίσεως να κρίνει την βαθμολογία που πρέπει να καταχωρήσει. Η κλίμακα αξιολόγησης είναι πολύ ευρεία από το 0 ως το 100, όπως και οι χαρακτηρισμοί⁶ που τη συνοδεύουν (ΠΔ99/ 2001). Επιπλέον μόνο βαθμολογίες κάτω του 60 και άνω του 90, πλην των σωματικών προσόντων, απαιτούν περιγραφή ως αφηγηματική έκθεση. Τέλος δυσμενείς έγγραφες στα ηθικά προσόντα και βαθμολογία κάτω του 80 στα σωματικά προσόντα, απαιτούν συνοδευτικά έγγραφα – στοιχεία που να τις υποστηρίζουν.

Το βασικό πλεονέκτημα της υπόψη Έκθεσης Αξιολόγησης είναι ότι παρέχει ένα τυπικό, ενιαίο και για τους 3 Κλάδους των ΕΕΔ, έντυπο με το οποίο εκπληρώνεται η απαίτηση αξιολόγησης απόδοσης, ως βασικό κριτήριο για την σταδιοδρομία και τις προαγωγές των Αξιωματικών (Ν.3883 2010). Επιπλέον η γενική εικόνα, ως αριθμός, πολλαπλασιάζεται με συντελεστή και λαμβάνεται υπόψη στη μοριοδότηση των Αξιωματικών για τις τοποθετήσεις – μεταθέσεις τους στο εσωτερικό και στο εξωτερικό (ΥΕΘΑ 2013, 23750).

Τα μειονεκτήματα της ισχύουσας Έκθεσης Αξιολόγησης είναι **δομικά** και **αντιληπτικά**. Τα δομικά είναι τα παρακάτω:

- α. Χωρίς συγκεκριμένα θεσμοθετημένα πρότυπα για σύγκριση των χαρακτηριστικών του κάθε Αξιωματικού με αυτά, επιτρέπει την υποκειμενικότητα κατά τη συμπλήρωσή του από τον αξιολογητή.
- β. Απαιτεί την αξιολόγηση μόνο των χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου, τα οποία όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 1.3, είναι δύσκολο να καθορισθούν αξιόπιστα και να μετρηθούν με ακρίβεια.
- γ. Η χαμηλή (κάτω του 60) βαθμολόγηση του αξιολογούμενου, απαιτεί να υποστηρίζεται από έγγραφα αποδεικτικά στοιχεία (συνήθως συναφείς πειθαρχικές ποινές). Οι αξιολογητές για να αποφύγουν αυτήν την διαδικασία καταφεύγουν στην εύκολη λύση της υψηλής βαθμολογίας, ασχέτως αν την αξίζει ή όχι ο αξιολογούμενος.

Τα αντιληπτικά μειονεκτήματα είναι τα σφάλματα του αξιολογητή που επιτρέπεται να υπεισέρχονται κατά τη συμπλήρωση του εντύπου. Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση των μεθόδων αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά (ενότητα 1.3.1), οι αξιολογητές δύναται

⁶ Εξάιρετος: 90-100, Λίαν Καλός: 80-89, Καλός: 60-79, Μέτριος: 40-59, Απαραδέκτος: 0-39

να υποπέσουν σε σφάλματα (ενότητα 1.4) κατά την αξιολόγηση απόδοσης, όπως τα παρακάτω:

α. Στις παραγράφους του εντύπου, που ο αξιολογητής οφείλει να συμπληρώνει με σχόλια (μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης), επιτρέπονται τα έξι από τα οκτώ σφάλματα (επίδραση φωτοστέφανου, πρόσφατη απόδοση, επιείκεια ή αυστηρότητα, προσωπικές προκαταλήψεις / στερεότυπα, κοινά χαρακτηριστικά / ομοιότητα και εντυπωσιασμός). Επιπλέον είναι πιθανό να προκληθεί σύγχυση σε όποιον διαβάσει την αξιολόγηση, αφού η περιγραφική δικαιολόγηση μιας αριθμητικής βαθμολογίας, απαιτεί από τον αξιολογητή πολύ υψηλή ικανότητα αποτύπωσης της κρίσης του σε γραπτό λόγο.

β. Άλλο μειονέκτημα είναι η χρήση της εκατοντάβαθμιας κλίμακας (μέθοδος κατανομής βαθμών), η οποία επιτρέπει στον αξιολογητή να υποπέσει και στα οκτώ σφάλματα που έχουν αναφερθεί. Ειδικά, το παραπάνω δομικό μειονέκτημα της απόδειξης της χαμηλής βαθμολογίας, όταν συνδυαστεί με την τάση για αποφυγή της σύγκρουσης με τον αξιολογούμενο, η οποία προκαλείται από άγχος (Bell, et. al. ο.π.), δύναται να οδηγήσει τους αξιολογητές στο να εγγράψουν την υψηλότερη δυνατή βαθμολογία, δηλαδή 100, σε όλα ή σχεδόν σε όλα τα προσόντα. Αυτή η δυνατότητα χρήζει περαιτέρω ανάλυσης:

(1) Ένας αξιωματικός που θεωρείται από τον αξιολογητή πολύ καλός⁷, μπορεί να βαθμολογηθεί με 89, αλλά με 90 χαρακτηρίζεται εξάίρετος, επομένως πως θα τεκμηριωθεί από τον αξιολογητή ότι δεν άξιζε 90; Ο αξιολογητής σε συνέχεια αυτής της συλλογιστικής, δεχόμενος ότι ο αξιολογούμενος τελικά αξίζει για 90, άρα είναι εξάίρετος, επομένως πως θα τεκμηριώσει σε περίπτωση προσφυγής του αξιολογούμενου εναντίον του 90, ότι τελικά ως εξάίρετος δεν έπρεπε να βαθμολογηθεί με 100! Όλα τα παραπάνω διλήμματα του αξιολογητή αποφεύγονται με την επιλογή της βαθμολογίας 100 σε όλα τα προσόντα. Το 100 όμως, σε ένα πρότυπο αξιολόγησης χαρακτηριστικών, ισοδυναμεί ούτε λίγο ούτε πολύ στο τέλειο, το οποίο δεν επιδέχεται καμίας βελτίωσης.

(2) Επιπλέον, υπάρχει ένας ακόμη παράγοντας που παρακινεί τους αξιολογητές να εγγράψουν 100 στα προσόντα. Οι άριστες βαθμολογίες, αποτελούν έμμεση δήλωση, ότι οι αξιολογητές διοικούν τους καλύτερους αξιωματικούς – θετικός αντίκτυπος στους ίδιους τους αξιολογητές. Αντίθετα μέτριες – χαμηλές βαθμολογίες, τους εμπλέκει προσωπικά στην ανάληψη ευθύνης για ανεπιθύμητες μεταθέσεις και γενικά την αρνητική επίδραση στη σταδιοδρομία του αξιολογούμενου. Η πρώτη επιλογή (βαθμολογίες 100) είναι θελκτική, αφού έχει

⁷ Λίαν Καλός: 80-89 στην κλίμακα αξιολόγησης.

όφελος, ενώ η δεύτερη (μέτριες – χαμηλές βαθμολογίες) αποκρουστική, αφού έχει κόστος για τον ίδιο τον αξιολογητή.

2.3 Σύνδεση Αξιολόγησης και Σταδιοδρομίας Αξιωματικών

Το ελληνικό σύστημα διαχείρισης προσωπικού και των αξιωματικών του, το οποίο και παρακολουθεί τη σταδιοδρομία τους, αποτελείται από Υπηρεσίες που ανήκουν στα 3 Κλαδικά Γενικά Επιτελεία Στρατού, Ναυτικού και Αεροπορίας (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ). Στο ΓΕΣ υπεύθυνες είναι οι Διευθύνσεις Όπλων και Σωμάτων και οι Διευθύνσεις Προσωπικού (ΓΕΣ/Β1 ΔΙΠΡΟ) και Μεταθέσεων (ΓΕΣ/Β2 ΔΙΜΜΟΠ). Στο ΓΕΝ είναι το ΓΕΝ/Β1 με τα τμήματα Μαχίμων και Μηχανικών Αξιωματικών και στο ΓΕΑ το ΓΕΑ/Β1 Διεύθυνση Στρατιωτικού Προσωπικού. Οι Διευθύνσεις αυτές παρακολουθούν τις επανδρώσεις των κατά Κλάδο Μονάδων – Ανεξάρτητων Υπομονάδων, Σχηματισμών και Επιτελείων με βάση τους Πίνακες Οργάνωσης και Υλικού (Π.Ο.Υ.). Οι κενές θέσεις σε αξιωματικούς (διαφόρων βαθμών και καθηκόντων) αποτελούν τις ανάγκες τις οποίες πρέπει να ικανοποιήσουν από τους αξιωματικούς εν ενεργεία. Αυτές ονομάζονται υπηρεσιακές ανάγκες.

Για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των τοποθετήσεων – μεταθέσεων των αξιωματικών, οι παραπάνω Διευθύνσεις είναι υποχρεωμένες να λάβουν υπόψη τα συγκεκριμένα κριτήρια του Παραρτήματος «Β» (Ν.3883 2010, Άρθρο 5). Το τέταρτο κατά σειρά σπουδαιότητας υπηρεσιακό κριτήριο, είναι τα στοιχεία του ατομικού φακέλου και η αρχαιότητα. Στον ατομικό φάκελο καταχωρούνται όλες οι αξιολογήσεις του αξιωματικού και με την εν λόγω διάταξη του νόμου, οι μεταθέσεις συνδέονται κανονιστικά και με την απόδοση, όπως αυτή αποτυπώνεται στις Εκθέσεις Αξιολόγησης. Επιπλέον κάθε έτος, οι αξιωματικοί υποβάλλουν μια δήλωση τόπου προτίμησης, το οποίο αποτελεί το πιο σημαντικό και επίσημο κανάλι επικοινωνίας του αξιωματικού με το σύστημα διαχείρισης του προσωπικού (Ν.3883 2010, Άρθρο 6). Με αυτήν, ο αξιωματικός δηλώνει σε ποιον τόπο προτιμά να υπηρετεί ή να υπηρετήσει στο μέλλον, δήλωση που από το 2013 υποβάλλεται ηλεκτρονικά. Τέλος τα κατά Κλάδο ΕΔ Συμβούλια Μεταθέσεων (Α. ΥΕΘΑ 2013, Άρθρα 13, 14, 15) συνέρχονται και συντάσσουν τους πίνακες μεταθέσεων σύμφωνα με τα κριτήρια που αναφέρθηκαν.

Οι προαγωγές των αξιωματικών, ως καταλυτικές για την εξέλιξη και σταδιοδρομία τους, αποφασίζονται από τα αρμόδια Συμβούλια Κρίσεων (Ν.3883 2010, Άρθρο 15). Κατά Κλάδο υπάρχουν τα Ανώτατα Συμβούλια κρίσεων (ΑΣΣ – ΑΝΣ – ΑΑΣ⁸) για την κρίση ανώτατων

⁸ ΣΞ: Ανώτατο Στρατιωτικό Συμβούλιο (ΑΣΣ), ΠΝ: Ανώτατο Ναυτικό Συμβούλιο (ΑΣΣ), ΠΑ: Ανώτατο Αεροπορικό Συμβούλιο (ΑΑΣ)

και ανώτερων αξιωματικών⁹ (Ν.3883 2010, Άρθρο 16) και τα Συμβούλια Προαγωγών Αξιωματικών (ΣΠΑ), που κρίνουν του υπόλοιπους ανώτερους αξιωματικούς¹⁰ και όλους τους κατώτερους (Ν.3883 2010, Άρθρο 17). Τα συμβούλια ολοκληρώνοντας τις εργασίες τους κρίνουν τους αξιωματικούς σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- α. Προακτέοι κατ' απόλυτο εκλογή.
- β. Προακτέοι κατ' εκλογή.
- γ. Προακτέοι επ' ανδραγαθία.
- δ. Διατηρητέοι.
- ε. Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό.
- στ. Ευδοκίμως τερματίσαντες τη σταδιοδρομία τους.
- ζ. Αποστρατευτέοι.

Η προαγωγή των αξιωματικών γίνεται κατά τάξεις αποφοίτησης (χρονιά αποφοίτησης) και σύμφωνα με την αρχαιότητα (σειρά αποφοίτησης) εντός της τάξης, από τις παραγωγικές Σχολές των 3 Κλάδων. Μόνο στην περίπτωση που κάποιος κριθεί προακτέος κατ' απόλυτο εκλογή (ισχύει για Αντισυνταγματάρχες ΣΞ και αντιστοίχων στο ΠΝ και ΠΑ και άνω) υπάρχει δυνατότητα ταχύτερης προαγωγής:

«Οι κρινόμενοι ως προακτέοι κατ' απόλυτο εκλογή καθίστανται αρχαιότεροι των λοιπών ομοιοβάθμων τους Αξιωματικών εντός της ίδιας επετηρίδας που κρίθηκαν κατ' εκλογή στις ίδιες κρίσεις, διατηρώντας τη μεταξύ τους σειρά αρχαιότητας. (Ν.3883 2010, Άρθρο 26)»

Οι χρόνοι παραμονής στο βαθμό κάθε Αξιωματικού, ώστε να μπορεί να προαχθεί στον επόμενο βαθμό, φαίνονται στο Παράρτημα «Β». Τα συμβούλια κρίσεων (ΑΣΣ, ΑΝΣ, ΑΑΣ και ΣΠΑ) αποφασίζουν τις προαγωγές των αξιωματικών επί τη βάση πινάκων, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν τους υπό προαγωγή αξιωματικούς, που συμπληρώνουν τα παραπάνω χρονικά όρια. Επιπλέον κριτήρια είναι η συμπλήρωση του ελάχιστου χρόνου διοίκησης στο βαθμό που φέρει (τυπικό προσόν προαγωγής) και «η βαθμολογία της υπηρεσιακής **αξιολόγησης** από την τελευταία προαγωγή» (Ν.3883 2010, Άρθρο 29). Τέλος ορίζεται ότι η φοίτηση στα υποχρεωτικά στρατιωτικά σχολεία «αποτελεί τυπικό προσόν κρίσης για προαγωγή, ενώ η επιτυχής φοίτηση αποτελεί ουσιαστικό προσόν που εκτιμάται από τα Συμβούλια Κρίσεων» (Ν.3883 2010, Άρθρο 30). Η βαθμολογία ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ και άνω στα στρατιωτικά σχολεία ορίζεται ως επιτυχής φοίτηση.

⁹ ΣΞ: κρίση Υποστρατήγων, Ταξιαρχών, Συνταγματάρχων, ΠΝ: κρίση Αρχιπλοίαρχων, Πλοίαρχων, Αντιπλοίαρχων, ΠΑ: κρίση Ταξιαρχών, Σμηνάρχων, Αντισμηνάρχων.

¹⁰ ΣΞ: κρίση Αντισυνταγματάρχων, Ταγματάρχων, ΠΝ: Πλωταρχών, ΠΑ: κρίση Επισμηναγών.

2.4 Κριτική – Διαπιστώσεις επί του Ισχύοντος Συστήματος

Το Σύστημα Μεταθέσεων και Προαγωγών, όπως αναλύθηκε παραπάνω, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Αποτελεί μια κεντρικά οργανωμένη στρατιωτική γραφειοκρατία, η οποία με βάση τις υπηρεσιακές ανάγκες, αναζητεί από την δεξαμενή των εν ενεργεία Αξιωματικών και συνυπολογίζοντας και τα υπόλοιπα κριτήρια, τοποθετεί και μεταθέτει Αξιωματικούς για τη συμπλήρωση των κενών θέσεων των Π.Ο.Υ. Η αντιμετώπιση των αξιωματικών θυμίζει εργοστάσιο του προηγούμενου αιώνα, όπου όλοι οι αξιωματικοί είναι εναλλάξιμα μέρη της μηχανής που λέγεται Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Η φιλοσοφία χειρισμού των αξιωματικών ακολουθεί την εφαρμογή του αξιώματος «**ουδείς αναντικατάστατος**», το οποίο όμως στρεβλά ερμηνεύεται ως «**οποιοσδήποτε μπορεί να αντικαταστήσει οποιονδήποτε**», με αποτέλεσμα κάθε αξιωματικός, ο οποίος έχει τα τυπικά προσόντα, να θεωρείται ότι δύναται να αναλάβει οποιοδήποτε καθήκον προβλέπεται για το βαθμό του.

β. Οι προαγωγές των αξιωματικών σχεδιάζονται και εκτελούνται με βάση την, κατά τάξη αποφοίτησης, αρχαιότητα και την σειρά αποφοίτησης εντός της τάξης. Απόκλιση από αυτήν την διαδικασία συντελείται μόνο σε περίπτωση έλλειψης από τον κρινόμενο αξιωματικό, κάποιου εκ των καθορισμένων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Ως αποτέλεσμα είναι σύνηθες η μαζική προαγωγή στον ίδιο χρόνο υπηρεσίας μιας ολόκληρης τάξης της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ), της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) και της Σχολής Ικάρων (ΣΙ). Όταν οι θέσεις για προαγωγή μειώνονται στους ανώτερους πλέον βαθμούς, πάλι το κυρίαρχο κριτήριο είναι η αρχαιότητα στην τάξη αποφοίτησης. Από 160 π.χ. αξιωματικούς των Όπλων προέλευσης ΣΣΕ για 80 θέσεις, προάγονται αυτοί που αποφοίτησαν 1^{ος} ως και 80^{ος}. Αντίστοιχα ισχύουν για τους αξιωματικούς ΠΝ (μάχιμους – μηχανικούς) και ΠΑ (ιπτάμενους – μηχανικούς – άλλων ειδικοτήτων).

γ. Οι βαθμολογίες των εκθέσεων αξιολόγησης αποτελούν κριτήριο τόσο για την μετάθεση όσο και για την προαγωγή των αξιωματικών και στους 3 Κλάδους των ΕΔ.

Τυπικά λοιπόν το Σύστημα Αξιολόγησης είναι διασυνδεδεμένο κανονιστικά (Ν.3883 2010) με την σταδιοδρομία όλων των αξιωματικών των ΕΔ και ειδικά έχει ρόλο στην επάνδρωση των διακλαδικών θέσεων του μοναδικού εν ειρήνη διακλαδικού επιτελείου, του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ) (ΓΕΕΘΑ/ΔΙΔΔΟ 2014, 2-3). Επιπλέον το προβλεπόμενο έντυπο αξιολόγησης είναι ίδιο για όλους τους Κλάδους, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει και τυπικά το ενιαίο του Συστήματος Αξιολόγησης με κοινά στην πλειοψηφία κριτήρια.

Στην ουσία όμως το υπάρχον Σύστημα Αξιολόγησης έχει σοβαρά μειονεκτήματα, με τις αξιολογήσεις να είναι υποκειμενικές και αναποτελεσματικές αφού επιτρέπουν μια απατηλή εικόνα, για την πλειοψηφία των αξιωματικών, ως εξαιρετους χωρίς καν περιθώριο βελτίωσης. Συνέπεια αυτής της διαπίστωσης, είναι ότι και κατά τις μεταθέσεις γενικά, αλλά και κατά την επάνδρωση των κρίσιμων διακλαδικών θέσεων του ΓΕΕΘΑ, η αξιολόγηση χάνει την αξία του ως σημαντικό κριτήριο, αφού με τόσους εξαιρετους αξιωματικούς, οι περισσότεροι δύναται να τοποθετηθούν – μετατεθούν οπουδήποτε. Το Σύστημα Προαγωγών από την άλλη, αδυνατεί να αξιοποιήσει τις αξιολογήσεις, αφού κι εδώ οι υψηλές βαθμολογίες οι οποίες κατατάσσουν την πλειοψηφία ως εξαιρετους αξιωματικούς, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αρχαιότητα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ΓΕΕΘΑ/ΔΙΔΔΟ. *Διακλαδικό Δόγμα Διοικήσεως και Ελέγχου ΕΔ σε Ειρήνη/Κρίση και Πόλεμο*. Αθήνα: ΤΥΠΕΣ, 2014.

N.3883. "Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Εξέλιξη των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων." 2010.

ΠΔ99/. "Ατομικά Έγγραφα Αξιωματικών." *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*, 2001.

ΥΕΘΑ. "Απόφαση ΥΕΘΑ Εξειδίκευση Κριτηρίων Τοποθετήσεων-Μεταθέσεων." *ΦΕΚ 1631 Τεύχος Β*, 2013.

ΥΕΘΑ, Απόφαση. "Απόφαση ΥΕΘΑ Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων." *ΦΕΚ τεύχος Β' 1631*, 2013.

Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001.

Bell, Casey M., Adam Goldman, Clint Vogus, Irene Zhang, και Stephanie Merrit. «DON'T SHOOT THE MESSENGER: A GROUNDED THEORY STUDY OF MANAGER PERFORMANCE APPRAISAL ANXIETY.» *The Tenth International Conference on Engaged Management Scholarship*. University of Missouri at Saint Louis: Social Science Research Network, 10 Σεπτέμβριος 2020.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΗΠΑ»

3.1 Διαχείριση Προσωπικού ΕΔ ΗΠΑ

Αρμόδια για το σύστημα χειρισμού του προσωπικού των ΕΔ των ΗΠΑ, καθώς και των αξιωματικών κατά Κλάδο, είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Στρατού (Human Resources Command–HRC¹¹), Διοίκηση Προσωπικού Ναυτικού (Navy Personnel Command–NPC¹²), το Κέντρο Προσωπικού Αεροπορίας (Air Force Personnel Center–AFPC¹³) και ο Κλάδος Υποστήριξης Διαχείρισης Προσωπικού του Σώματος των Πεζοναυτών (Personnel Management Support Branch¹⁴). Η λειτουργία του συστήματος χειρισμού προσωπικού βασίζεται σε ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζεται από τον ομοσπονδιακό νόμο του 1980, υπό τον τίτλο Νόμος Διαχείρισης Προσωπικού Αξιωματικών (Υπουργείου) Αμύνης¹⁵. Θέτει αυστηρές κατευθυντήριες οδηγίες, για το πώς πρέπει να διαχειρίζονται οι Αξιωματικοί των ΕΔ των ΗΠΑ. Καθιερώνει την μονιμότητα για τους «τακτικούς¹⁶» Αξιωματικούς του Στρατού – Ναυτικού – Αεροπορίας (απόφοιτοι των παραγωγικών Σχολών). Οι τακτικοί αξιωματικοί δεν απολύονται, παρά μόνο για ποινικά παραπτώματα. Όταν συμπληρώσουν 20ετή χρόνο υπηρεσίας συνταξιοδοτούνται (με πλήρη σύνταξη) σε περίπτωση που δεν κριθούν προακτέοι στον επόμενο βαθμό.

Επιπλέον με τον εν λόγω νόμο, καθορίζεται ένα χρονοδιάγραμμα προαγωγών κατά αρχαιότητα για όλους τους αξιωματικούς των ΕΔ, η οποία ορίζεται ως προαγωγή «εντός της ζώνης¹⁷». Το σκεπτικό πίσω από τον όρο προαγωγή «εντός της ζώνης», είναι ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας ενός αξιωματικού πρέπει να καθορίζεται από την αρχή «άνω – προαγωγή ή έξω – αποστρατεία¹⁸». Η αρχή αυτή βεβαίως έρχεται ευθεία αντίθεση με την έννοια της μονιμότητας (ο ίδιος ο νόμος έχει αυτοαναιρούμενες διατάξεις). Για όλους τους αξιωματικούς ισχύει ένα χρονοδιάγραμμα προαγωγών (DODI1320.13 ο.π., 6), όπως αναφέρεται στο Παράρτημα «Δ» (παράγραφος 2), το οποίο καθορίζει την πυραμίδα ιεραρχίας. Καθοριστικός βαθμός είναι αυτός του Αντισυνταγματάρχη – Αντιπλοίαρχου – Αντισμήναρχου, αφού

¹¹ Έδρα στο Fort Knox, Kentucky

¹² Έδρα στο Millington, Tennessee

¹³ Έδρα στο Joint Base San Antonio - Randolph Air Force Base, Texas

¹⁴ Έδρα στο Quantico, Virginia.

¹⁵ Defense Officer Personnel Management Act (DOPMA)

¹⁶ Regular

¹⁷ in the zone

¹⁸ up in rank or get out of uniform.

μόνο το 50% των αξιωματικών που φέρουν τον συγκεκριμένο βαθμό, προβλέπεται να προαχθούν στον επόμενο βαθμό.

Το έργο, τα καθήκοντα και ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος αυτού περιγράφονται σε τόμους χιλιάδων σελίδων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για το Στρατό δύο από τα κυριότερα θεσμικά κείμενα είναι το Εγχειρίδιο Εκστρατείας 1–0 «Υποστήριξη Ανθρώπινων Πόρων»¹⁹ (172 σελίδες) και το σύγγραμμα «Πως Λειτουργεί ο Στρατός²⁰» (650 σελίδες) στην 28^η αναθεώρησή του! Αντίθετα με την προαναφερθείσα γραφειοκρατική πρακτική, για την ανάπτυξη των αξιωματικών τους, οι Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων των ΕΔ ΗΠΑ (Miley, et al. 2020) δηλώνουν ότι οραματίζονται ένα σύστημα διαχείρισης (αξιολόγησης) του ταλέντου των ηγητόρων τους, ευθυγραμμισμένο με την στρατιωτική εκπαίδευση. Το σύστημα αυτό οφείλει να αναγνωρίζει, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί «διακλαδικούς πολεμιστές», οι οποίοι να κατανοούν το στρατηγικό επίπεδο του πολέμου και να έχουν κριτική και δημιουργική σκέψη, ενώ παράλληλα να είναι επιδέξιοι γνώστες της τέχνης του πολέμου και της πρακτικής πλευράς, με τις ηθικές της προεκτάσεις, της εφαρμογής της φονικής στρατιωτικής ισχύος.

3.2 Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

Η διαδικασία υποβολής δηλώσεων προτίμησης τοποθετήσεων – μεταθέσεων από τους αξιωματικούς των ΕΔ των ΗΠΑ, λαμβάνει χώρα τουλάχιστον μία φορά το έτος. Υποβάλλεται ηλεκτρονικά, μέσω εφαρμογών λογισμικού κατά κλάδο, στην αντίστοιχη υπηρεσία χειρισμού προσωπικού. Κάθε αξιωματικός, από την αποφοίτησή του από την παραγωγική Σχολή αξιωματικών, συντάσσει ένα σχέδιο σταδιοδρομίας²¹, αναλόγως ειδικότητας και κατηγορίας στην οποία ανήκει. Το σχέδιο αυτό δεν είναι άκαμπτο, αλλά επιτρέπεται να τροποποιείται από τον κάθε αξιωματικό σύμφωνα με τις ανάγκες και φιλοδοξίες του. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της διαδικασίας, είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα υποβολής νέας δήλωσης, οποιαδήποτε άλλη στιγμή επιθυμεί ο αξιωματικός να αλλάξει την αρχική ετήσια δήλωσή του. Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι ορισμένες κενές θέσεις κοινοποιούνται (πάντα ηλεκτρονικά), επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στον αξιωματικό να δηλώσει επιθυμία για επάνδρωση μιας εξ αυτών. Εδώ σημαντική διαφοροποίηση υπάρχει στην Αεροπορία. Όλες οι κενές θέσεις (πλην Διοικητών, και επιτελών – υπασπιστών ανωτάτων αξιωματικών), κοινο-

¹⁹ Field Manual 1 –0, Human Resource Support

²⁰ How the Army Runs, or HTAR

²¹ Career Plan/Path

πιοούνται σε έναν ηλεκτρονικό πίνακα (διαδικτυακή υπηρεσία και λογισμικό της Αεροπορίας). Οι αξιωματικοί, που πληρούν τις απαιτήσεις της θέσεως, δηλώνουν την προτίμησή τους για να τοποθετηθούν – μετατεθούν σε αυτήν.

Επιπλέον, στην παραπάνω διαδικασία υπάρχει η δυνατότητα για μια προσωποποιημένη επικοινωνία του αξιωματικού με το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων, μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, με κάποιο συγκεκριμένο στέλεχος (Assignment Manager/Detailer²²), που έχει αρμοδιότητα να συμβουλεύει για τις δυνατές επιλογές ατομικής σταδιοδρομίας. Σε Στρατό – Αεροπορία – Πεζοναύτες ο ίδιος αξιωματικός (Assignment Manager) ευθύνεται για την έκδοση της τελικής διαταγής τοποθέτησης – μετάθεσης. Μόνο στο Ναυτικό υπάρχει, επιπρόσθετα του παραπάνω στελέχους, και ο αξιωματικός τοποθετήσεων (Placement Officer), ο οποίος έχει την ευθύνη να κοινοποιεί τις υπηρεσιακές ανάγκες και να εκδίδει τις τελικές διαταγές τοποθετήσεων – μεταθέσεων. Ο μεν πρώτος θεωρείται ότι ενεργεί λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις και τα δηλωμένα συμφέροντα του κάθε αξιωματικού, ο δε δεύτερος τα συμφέροντα του Ναυτικού για την καλύτερη δυνατή επάνδρωση Μονάδων – Επιτελείων – Υπηρεσιών. Στο Ναυτικό λοιπόν προβλέπεται η συνδυασμένη δράση των δύο προαναφερθέντων αξιωματικών (Detailer – Placement Officer), για την υλοποίηση των τοποθετήσεων – μεταθέσεων.

Τα κριτήρια (AR614-100 ο.π., 2), που είναι υποχρεωμένο το σύστημα να λάβει υπόψη κατά την τοποθέτηση – μετάθεση οποιουδήποτε αξιωματικού, είτε στις Ηπειρωτικές ΗΠΑ είτε στο εξωτερικό (οι ΕΔ των ΗΠΑ είναι ανεπτυγμένες σε Ευρώπη – Ασία – Αφρική – Αυστραλία – Ωκεανία), είναι αυτά που φαίνονται στον Πίνακα 6 του Παραρτήματος «Δ».

Όπως προκύπτει από τα εν λόγω κριτήρια, **η αξιολόγηση των αξιωματικών δεν συνδέεται κανονιστικά με το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων**. Εξαίρεση υπάρχει μόνο για τις τοποθετήσεις σε θέσεις Διοικητή Μονάδας – Σχηματισμού, σε όλους τους Κλάδους. Στην περίπτωση ανάληψης διοίκησης, οι ατομικές αξιολογήσεις (όπως και το σύνολο των ατομικών του εγγράφων), του κάθε υπό εξέταση αξιωματικού, λαμβάνονται υπόψη από τα αρμόδια κατά Κλάδο Συμβούλια Επιλογής Διοίκησης. Η Διοίκηση Μονάδας ή ισοδύναμης διοίκησης σε Ναυτικό – Αεροπορία, είναι το σημείο καμπής στην σταδιοδρομία ενός αξιωματικού των ΕΔ των ΗΠΑ. Αποτελεί προϋπόθεση για την μελλοντική του προαγωγή σε Ταξίαρχο/Αρχιπλοίαρχο και ουσιώδες προσόν για την ανάληψη διοίκησης Ταξιαρχίας ή ισοδύναμης κατά Κλάδο Διοίκησης. Τελικά η Διοίκηση είναι το κυριότερο σκαλοπάτι, για έναν

²² Assignment Manager στο Στρατό-Αεροπορία και Detailer στο Ναυτικό, δηλαδή στέλεχος με ευθύνη τις ατομικές τοποθετήσεις - μεταθέσεις συγκεκριμένων αξιωματικών.

αξιωματικό, για την ανέλιξή του στην ανώτατη ιεραρχία των ΕΔ (Στρατηγός/Ναύαρχος/Πτέραρχος).

Η συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διοικητών στις ΕΔ των ΗΠΑ, είναι εθελοντική για τους αξιωματικούς, αλλά αυτοί πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα χρονικά κριτήρια. Στην διαδικασία επιλογής, μπορούν να συμπεριληφθούν, κατόπιν ηλεκτρονικής τους δήλωσης, οι αξιωματικοί που συμπληρώνουν το επόμενο έτος κατ' ελάχιστο 16 έτη υπηρεσίας αξιωματικού και το μέγιστο 18. Πρακτικά έχουν τρεις ευκαιρίες να επιλεγούν για ανάληψη διοίκησης. Στατιστικά επιλέγονται όσοι έχουν δηλώσει να συμμετάσχουν πρώτη φορά. Με βάση τις δηλώσεις των αξιωματικών, συντάσσεται ένας Κατάλογος Επιλογής Διοίκησης (Command Selection List). Μία φορά το έτος, το Συμβούλιο Επιλογής Διοίκησης του Κλάδου, με πρόεδρο Υποστράτηγο ή αντίστοιχο βαθμό, συνεδριάζει στις έδρες των Διοικήσεων Διαχείρισης Προσωπικού. Οι προς εξέταση αξιωματικοί είναι συνήθως χιλιάδες, με αποτέλεσμα ο διαθέσιμος χρόνος που αφιερώνεται σε κάθε αξιωματικό να είναι πολύ μικρός. **Το στοιχείο που κάνει έναν αξιωματικό να ξεχωρίζει, είναι οι πολύ καλές αξιολογήσεις απόδοσης.** Τελικά το κάθε Συμβούλιο Επιλογής Διοίκησης, κατατάσσει με σειρά αξίας όλους τους αξιωματικούς που συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής και οι πρώτοι στην κατάταξη αντιστοιχίζονται με συγκεκριμένη Διοίκηση.

Άλλο κομβικό σημείο στην σταδιοδρομία ενός αξιωματικού των ΕΔ των ΗΠΑ, είναι η υπηρεσία στο Γενικό Επιτελείο του Κλάδου του και στο Διακλαδικό Επιτελείο των Αρχηγών των ΕΔ (Joint Chiefs of Staff). Οι Αξιωματικοί που επιλέγονται να επανδρώσουν αυτά τα Επιτελεία αφενός μεν επιλέγονται προσεκτικά, αφετέρου οι ίδιοι οι αξιωματικοί επιδιώκουν να υπηρετήσουν σε τέτοιες θέσεις για την απόκτηση πολύτιμης επιτελικής εμπειρίας στρατηγικού επιπέδου. Βασικό κριτήριο επιλογής τους, αναφέρεται η εξαιρετική απόδοση στα προηγούμενα καθήκοντά τους (AR614-100 ο.π., 6). Πρακτικά μόνο αξιωματικοί με εξαιρετικές αξιολογήσεις από τους προϊστάμενους τους, εξετάζονται και τοποθετούνται σε τέτοιες θέσεις – κλειδιά για την περαιτέρω εξέλιξή τους. Η μη σύνδεση κανονιστικά των τοποθετήσεων – μεταθέσεων σε κρίσιμες θέσεις με το Σύστημα Αξιολογήσεων, συμπληρώνεται με διαταγές και εγχειρίδια των Κλάδων οι οποίες καλύπτουν το νομοθετικό κενό.

3.3 Σύστημα Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

Αντίστοιχα με τα Συμβούλια Επιλογής Διοίκησης, τα Συμβούλια Κρίσεων συνέρχονται στις έδρες των κατά Κλάδο Διοικήσεων Διαχείρισης Προσωπικού, μία φορά το έτος και αποφα-

σίζουν ποιοι θα προαχθούν. Ενδεικτικά λαμβάνουν υπόψη, για την απόφασή τους, τα κριτήρια που φαίνονται στο Παράρτημα «Δ»²³ (παράγραφος 4). Τα περίπου 12 μέλη του κάθε Συμβουλίου Κρίσεων, έχουν περίπου 2 εβδομάδες για να εξετάσουν τον ατομικό φάκελο του κάθε υπό προαγωγή αξιωματικού, ο οποίος φάκελος είναι συνήθως ογκώδης, αφού περιέχει πρόσφατες αξιολογήσεις και όλα τα απαραίτητα έγγραφα που ορίζονται από το νόμο DOPMA. Στο Στρατό π.χ. μία μόνο τάξη αποφοίτων της Στρατιωτικής Ακαδημίας του West Point (US Military Academy – USMA), μπορεί να αριθμεί ως και 1200 Αξιωματικούς, στους οποίους προστίθενται αρκετές 100δες απόφοιτοι των άλλων παραγωγικών Σχολείων Αξιωματικών (Officer Candidate School – OCS και Reserve Officers Training Course – ROTC). Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος του συμβουλίου διαθέτει ένα έως τρία λεπτά της ώρας για να εξετάσει τον ατομικό φάκελο του Αξιωματικού! Ο χρόνος αυτός είναι μετά βίας επαρκής, για να διαβάσει το κάθε μέλος την πρώτη και τελευταία σειρά των γραπτών αξιολογήσεων του κάθε αξιωματικού ή τρεις με τέσσερις συνολικά προτάσεις από αυτές (Kite ο.π.).

Ελάχιστοι εξαιρετικοί αξιωματικοί κρίνονται για προαγωγή «κάτω της ζώνης», που ορίζει ο DOPMA, οπότε προάγονται 1 έτος νωρίτερα από την τάξη τους και ακόμη πιο λίγοι κρίνονται ως «διπλά κάτω της ζώνης», οπότε προάγονται 2 έτη νωρίτερα από την τάξη τους. Όλοι οι υπόλοιποι που κρίνονται ως «εντός της ζώνης» θεωρούνται περίπου ως μέσης αξίας αξιωματικοί (ο ορθός χαρακτηρισμός θα ήταν ικανοποιητικής απόδοσης).

Τα Συμβούλια Κρίσεων των Κλάδων, τα οποία συνέρχονται για να κρίνουν ποιοι αξιωματικοί βαθμού Συνταγματάρχη θα προαχθούν στον επόμενο βαθμό του Ταξίαρχου (και αντίστοιχους κατά Κλάδο βαθμούς) αποτελούν εξαίρεση των παραπάνω, αφού λόγω της σπουδαιότητας του έργου τους, αποτελούνται από 15 Ανώτατους αξιωματικούς με πρόεδρο Στρατηγό/Ναύαρχο/Πτέραρχο (4 αστέρων). Μία φορά το έτος, το κάθε Κλαδικό Συμβούλιο Κρίσεων εξετάζει περίπου 1000 Αξιωματικούς και προάγει μόλις 35 – 40 στο βαθμό του Ταξίαρχου/Αρχιπλοιάρχου²⁴. Όμως τα κριτήρια είναι ίδια για όλους όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Το πιο σημαντικό κριτήριο για την προαγωγή, θεωρείται και πάλι οι αξιολογήσεις απόδοσης του Αξιωματικού. Κατά συνέπεια οι αξιολογήσεις αποκτούν τεράστια σημασία αφού μέσω αυτών θα πρέπει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους, ο ταλαντούχος και εξαιρετος αξιωματικός, ώστε να κριθεί κατάλληλος για προαγωγή στην ανώτατη βαθμίδα της Ιεραρχίας των ΕΔ των ΗΠΑ.

²³ Παράρτημα «Δ»: Παρ. 4 Κριτήρια Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

²⁴ Brigadier General – Rear Admiral (lower half)

3.4 Σύστημα Αξιολογήσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

Όλοι οι Κλάδοι των ΕΔ των ΗΠΑ είναι υποχρεωμένοι από το νόμο (DOPMA 1980), να αξιολογούν το προσωπικό τους και ειδικά τους αξιωματικούς. Δεν προβλέπεται κανονιστικά η χρήση συγκεκριμένων μεθόδων αξιολόγησης, με αποτέλεσμα ο κάθε Κλάδος να εφαρμόζει τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων που θεωρεί καλύτερους. Η διαδικασία εφαρμογής της αξιολόγησης είναι κοινή και καθορίζεται ότι όλοι οι αξιωματικοί αξιολογούνται μία φορά το έτος ή όταν για οποιοδήποτε λόγο αλλάζει ο αξιολογητής. Άλλο κοινό σημείο της διαδικασίας είναι η ηλεκτρονική σύνταξη και υποβολή του εντύπου αξιολόγησης. Επιπλέον κρίση για τον αξιολογούμενο σε όλους τους Κλάδους, διατυπώνει και ο προϊστάμενος του αξιολογητή²⁵. Τέλος, η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ενυπόγραφη γνώση του αξιολογούμενου στο έντυπο της αξιολόγησης (ηλεκτρονική υπογραφή) και στη συνέχεια έχει δυνατότητα προσφυγής και σχολίων επί των κρίσεων.

Καταρχάς ο Στρατός των ΗΠΑ (US Army), αναφέρει ρητά ότι ο αξιολογητής πρέπει να συγκρίνει την απόδοση του αξιολογούμενου αξιωματικού με τα πρότυπα απόδοσης, τα οποία συνοπτικά αναφέρονται στο Μοντέλο Απαιτήσεων Ηγεσίας Στρατού (Army Requirements Leadership Model) (AR623-3 ο.π., 3). Τα πρότυπα υπάγονται στις κατηγορίες «Χαρακτηριστικά» και «Δεξιότητες». Τα χαρακτηριστικά σχετίζονται με τον *χαρακτήρα*, την *εμφάνιση* και την *διάνοια* του αξιολογούμενου. Οι δεξιότητες αφορούν κατά πόσο ο αξιολογούμενος *ηγείται* (των υφισταμένων του), *αναπτύσσει* (εαυτόν, υφισταμένους, το περιβάλλον και το επάγγελμα) και *επιτυγχάνει* αποτελέσματα (ADRP6-22 ο.π., 1-5). Το μοντέλο αυτό φαίνεται αναλυτικά στο Διάγραμμα 11, στο Παράρτημα «Δ». Επιπλέον, ο αξιολογητής πρέπει να λάβει υπόψη κατά πόσο ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται στην αποστολή και στα καθήκοντά του, εκπληρώνει τα έργα και τους ανατιθέμενους στόχους. Στην αναλυτική παρουσίαση της θεωρίας και της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη των ηγετών του Στρατού των ΗΠΑ (FM6-22 ο.π.) θεμελιώδη θέση (αναφέρεται στα θεμελιώδη στοιχεία της ανάπτυξης – fundamentals of development) κατέχει η πληροφόρηση και η αντικειμενική αξιολόγηση του ηγετικού στελέχους. Τα παραπάνω πρότυπα και η θεωρία της ανάπτυξης ηγετών έχουν αμφισβητηθεί ως προς την πληρότητά τους (Annis ο.π.), αλλά παραμένουν σε ισχύ και αποτελούν το υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης στον Στρατό των Η.Π.Α.

²⁵ Εξάιρεση αποτελεί το Σώμα των Πεζοναυτών, όπου ο προϊστάμενος δηλώνει μόνο αν συμφωνεί ή όχι με τις κρίσεις του αξιολογητή και δεν διατυπώνει κρίση στα επιμέρους πεδία της αξιολόγησης.

Ο σκοπός της αξιολόγησης των αξιωματικών του Στρατού των ΗΠΑ, δεν αφορά μόνο στην αξιολόγηση της απόδοσης αλλά και στη βελτίωση των αξιολογούμενων. Για την εξυπηρέτηση της βελτίωσης της απόδοσης, έχει καθορισθεί μια διαδικασία η οποία εκκινείται κατά την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης. Έχει το χαρακτήρα συμβουλευτικής του αξιολογητή από τον αξιολογούμενο. Για την καταγραφή αυτής της διαδικασίας, χρησιμοποιείται ένα έντυπο αυτοαξιολόγησης (DA Form 67-10-1A), το οποίο συμπληρώνει ο αξιολογούμενος με την καθοδήγηση του αξιολογητή. Είναι υποχρεωτικό να συνυποβάλλεται μαζί με την τακτική Έκθεση Αξιολόγησης.

Το έντυπο αυτό απαιτεί από τον αξιολογούμενο να αξιολογήσει τον εαυτό του, τόσο με βάση τα χαρακτηριστικά όσο και με βάση τα αποτελέσματα. Έχει δομηθεί με τη μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης και χαρακτηρίζεται ως υποστηρικτικό έντυπο της όλης διαδικασίας αξιολόγησης. Πρακτικά ο αξιολογούμενος καταγράφοντας σε συνεργασία με τον αξιολογητή, τους στόχους τόσο στα ατομικά χαρακτηριστικά όσο και σε απόδοση, έχει μια αρκετά απτή κατεύθυνση για το τι θα πρέπει να έχει επιτύχει στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης. Σημαντικό ποιοτικό στοιχείο του εντύπου, είναι η καταγραφή των συναντήσεων αξιολογητή – αξιολογούμενου, οι οποίες δύνανται να είναι μέχρι τέσσερις. Για μια τυπική τακτική αξιολόγηση, που συντάσσεται ένα έτος μετά την προηγούμενη, αντιστοιχεί μία συμβουλευτική συνάντηση ανά τρίμηνο. Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας, είναι ότι ο αξιολογούμενος θέτει με τον αξιολογητή κοινά αποδεκτούς στόχους²⁶, τους οποίους έχει κάθε συμφέρον να επιτύχει, αφενός αποδεικνύοντας την αξία του και αφετέρου βελτιώνοντας τον εαυτό του με μετρήσιμο τρόπο.

Ο αξιολογητής αξιωματικός του Στρατού των ΗΠΑ, όταν πρέπει να συντάξει μία αξιολόγηση, τακτικά ή έκτακτα, για οποιονδήποτε από τους υφιστάμενους αξιωματικούς του, χρησιμοποιεί το έντυπο «Έκθεση Αξιολόγησης Αξιωματικών²⁷», το οποίο έχει τέσσερις διαφορετικές εκδόσεις:

- α. Κλιμάκιο Υπομονάδος Ανθυπολοχαγός–Υπολοχαγός–Λοχαγός²⁸.
- β. Κλιμάκιο Μονάδος Ταγματάρχης–Αντισυνταγματάρχης²⁹.
- γ. Κλιμάκιο Στρατηγικό Συνταγματάρχης³⁰.
- δ. Κλιμάκιο Στρατηγικό Ταξίαρχος³¹.

²⁶ Διοίκηση δια Αντικειμενικών Σκοπών

²⁷ Officer Evaluation Report

²⁸ DA Form 67-10-1, COMPANY GRADE PLATE O1 - O3

²⁹ DA Form 67-10-2, FIELD GRADE PLATE O4 - O5.

³⁰ DA Form 67-10-3, STRATEGIC GRADE PLATE O6.

³¹ DA Form 67-10-4, STRATEGIC GRADE PLATE GENERAL.

Κοινά στοιχεία και των τεσσάρων εκδόσεων, είναι η σύνταξή τους με βάση τη μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης για τα ατομικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Ο τρόπος περιγραφής για να μην είναι αυθαίρετος, περιγράφεται αναλυτικά σε σχετικό Στρατιωτικό Κανονισμό (AR623-3 ο.π.). Κρίσιμες εγγραφές για την απόδοση του αξιολογούμενου αξιωματικού μεταφέρονται από το έντυπο αυτοαξιολόγησης, το οποίο όπως προαναφέρθηκε υποβάλλεται συνημμένο με την Έκθεση. Στις εκδόσεις Κλιμακίου Υπομονάδας και Μονάδας περιέχονται δύο συμπερασματικά πεδία³², τα οποία το πρώτο συμπληρώνει ο αξιολογητής και το δεύτερο ο γνωματεύων. Σε αυτά συμπυκνώνεται, η κρίση του αξιολογητή και του γνωματεύοντος αξιωματικού για τον αξιολογούμενο. Αποτελούν συνδυασμό της μεθόδου διαγραμματικής κλίμακας και υποχρεωτικής διασποράς (Χυτήρης ο.π., 235 & 240) και (Evans ο.π.). Ο αξιολογητής λοιπόν κρίνει τη συνολική απόδοση του αξιολογούμενου μεταξύ τεσσάρων επιλογών (άριστη – λίαν καλή – ικανοποιητική – μη ικανοποιητική), αλλά υποχρεωτικά δεν μπορεί να κατατάξει πάνω από το 49% του αριθμού των αξιωματικών του ίδιου κλιμακίου που αξιολογεί ως άριστη. Αντίστοιχα ο γνωματεύων κρίνει συνολικά τον αξιολογούμενο ως «κορυφαία καταρτισμένο – υψηλά καταρτισμένο – καταρτισμένο – μη καταρτισμένο», αλλά υποχρεωτικά δεν μπορεί να κατατάξει πάνω από το 49% του αριθμού των αξιωματικών του ίδιου κλιμακίου που γνωματεύει ως κορυφαία καταρτισμένο.

Στο έντυπο αξιολόγησης των Συνταγματάρχων, ο αξιολογητής πέραν τις περιγραφικές εγγραφές, προτείνει κατά την κρίση του, ποια στρατηγικού επιπέδου καθήκοντα μπορούν να του ανατεθούν³³. Ο γνωματεύων σε αυτό το έντυπο καλείται να κρίνει κατά πόσο ο αξιολογούμενος Συνταγματάρχης, συγκρινόμενος με τους ομοιοβάθμους του (τους οποίους αξιολογεί ο γνωματεύων), έχει δυνατότητες να προαχθεί σε ανώτατο αξιωματικό βαθμού Υποστρατήγου και άνω (multi – star potential), σε Ταξίαρχο, να παραμείνει διατηρητέος ως Συνταγματάρχης, ή ότι παρουσιάζει μη ικανοποιητικές δυνατότητες³⁴. Η πρώτη κρίση μπορεί να δοθεί μόνο στο 24% των Συνταγματάρχων που γνωματεύει και η δεύτερη στο 25 – 49%. Επιπλέον κατάλληλους για προαγωγή μπορεί να κρίνει μέχρι το 49% των Συνταγματάρχων που γνωματεύει. Τέλος στο μονοσέλιδο έντυπο αξιολόγησης Ταξίαρχων, από τους προϊσταμένους τους Στρατηγούς (αξιολογητή και γνωματεύοντα) καταχωρούνται μόνο αξιολογικά σχόλια.

Το (Πολεμικό) Ναυτικό των ΗΠΑ, έχει καθιερώσει για την αξιολόγηση των αξιωματικών, βαθμού Σημαιοφόρου ως και Πλοίαρχου, ένα μόνο έντυπο το οποίο τιτλοφορείται ως Έκθεση Ικανότητας – Αρχείο Συμβουλευτικής (NAVPERs 1610/2 Fitness Report and Coun-

³² DA Form 67-10-1: Part IVb & VIa και DA Form 67-10-2: Part IVe & VIa

³³ DA Form 67-10-3: Part IVb

³⁴ DA Form 67-10-3: Part VIa.

selling Record). Το ίδιο έντυπο αξιοποιείται και για την διαδικασία της συμβουλευτικής αξιολογητή-αξιολογούμενου. Δύο συναντήσεις συμβουλευτικής απαιτούνται να καταγραφούν στο έντυπο (μία στο τέλος οπωσδήποτε και μία στο μέσον της περιόδου αξιολόγησης). Οι οδηγίες για τη συμπλήρωσή του είναι αρκετά αναλυτικές, ώστε οι αξιολογητές και γνωματεύοντες, να αποφύγουν όσο είναι δυνατόν τις μεροληπτικές και αυθαίρετες κρίσεις (BUPERSINST1610.10D 2015, 3). Έχει σχεδιασθεί να αξιολογεί με βάση τα χαρακτηριστικά και συνδυασμό μεθόδων διαγραμματικής κλίμακας (κυρίως) και αφηγηματικής έκθεσης. Περιλαμβάνει τέλος τα καθοριστικά πεδία³⁵ στα οποία ο αξιολογούμενος κρίνεται, αν είναι άξιος να προαχθεί νωρίς (early promote), αν πρέπει οπωσδήποτε να προαχθεί (must promote), να προαχθεί (promotable), βελτιώνεται (progressing) και παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα (significant problems).

Η (Πολεμική) Αεροπορία των ΗΠΑ, έχει ομοίως με το Ναυτικό ένα μόνο έντυπο αξιολόγησης αξιωματικών βαθμού Ανθυποσηναγού ως και Σμηνάρχου, το οποίο πιτλοφορείται ως Έκθεση Απόδοσης Αξιωματικού (AF Form 707 Officer Performance Report). Παράλληλα ένα ξεχωριστό έντυπο χρησιμοποιείται για συμβουλευτικό ρόλο και υποστηρικτικό της παραπάνω Έκθεσης, το οποίο ονομάζεται Περιεκτικό Φυλλάδιο Αξιολόγησης Αεροπόρου (AF Form 724 Airman Comprehensive Assessment Worksheet). Ενσωματώνει αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του αξιωματικού, με συνδυασμό μεθόδων διαγραμματικής κλίμακας και αφηγηματικής έκθεσης. Το τρίτο και τελευταίο τμήμα καταγράφει σε επτά πεδία τις απαντήσεις του αξιολογούμενου σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Η συμβουλευτική συνέντευξη λαμβάνει χώρα στην αρχή και στη μέση της περιόδου αξιολόγησης, αλλά μπορεί να γίνει και κατόπιν αιτήματος του αξιολογούμενου ή να εκτελεστεί σε χρόνο που κρίνει ο αξιολογητής ότι απαιτείται. Από την άλλη, η μορφή της Έκθεσης Απόδοσης βασίζεται στην μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης και απαιτεί ανάλυση μόνο αν ο αξιολογούμενος δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα απόδοσης, εξηγώντας σε ποιο προσόν και γιατί δεν ανταποκρίνεται. Η συνοπτική αυτή μορφή της Έκθεσης θεωρείται τεκμηριωμένη αν συμπληρωθεί ορθά. Αν και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ένα ή περισσότερα Περιεκτικά Φυλλάδια Αξιολόγησης Αεροπόρου, αυτά δεν προβλέπεται να συμπεριληφθούν ως συνημμένα της Έκθεσης (AFI36-2406 2005, 14).

Ολοκληρώνοντας την εξέταση των αξιολογήσεων αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ, δεν πρέπει να παραλειφθεί αυτήν των Πεζοναυτών των ΗΠΑ, τον μικρότερο αριθμητικά Κλάδο των ΕΔ. Στους Πεζοναύτες χρησιμοποιείται ένα και μόνο έντυπο αξιολόγησης αξιωματικών βαθ-

³⁵ NAVPERS 1610/2: §42 και §43.

μού Ανθυπολοχαγού ως και Υποστρατήγου (MCO-P1610.7F 2010, 1), το οποίο πιλοφορείται ως «Έκθεση Ικανότητας» (NAVMC 10835 Rev. 7-11 EF *USMC Fitness Report*). Αποτελείται από πέντε σελίδες, αποτελώντας το πιο αναλυτικό συγκρινόμενο με τα έντυπα των άλλων Κλάδων των ΕΔ των ΗΠΑ. Αξιολογεί με βάση τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου και συνδυασμό μεθόδων διαγραμματικής κλίμακας (κυρίως) και αφηγηματικής έκθεσης (σε λίγα μόνο σημεία). Η κλίμακα μάλιστα έχει επτά επιλογές. Στην πρώτη σελίδα υπάρχει και πεδίο για εγγραφή των επιτευγμάτων του αξιολογούμενου κατά την υπόψη περίοδο αξιολόγησης (μέθοδος αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα). Περιέχει δύο καθοριστικά πεδία, ένα συμπληρώνει ο αξιολογητής και ένα ο γνωματεύων. Στο πρώτο εκφέρει άποψη ο αξιολογητής αν προτείνει τον αξιολογούμενο για προαγωγή³⁶ (μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής), ενώ στο δεύτερο ο γνωματεύων κατατάσσει τον αξιολογούμενο συγκρινόμενο με άλλους ομοιοβάθμους του από άριστο έως μη ικανοποιητικό³⁷.

Η προηγηθείσα ανάλυση των εντύπων αξιολόγησης και των τεσσάρων Κλάδων των ΕΔ των ΗΠΑ, ενισχύει τα αναφερόμενα στο 1^ο Κεφάλαιο, ότι η εφαρμογή της προσέγγισης της αξιολόγησης των πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων είναι η πλέον ενδεικνυόμενη. Το υπόδειγμα του Στρατού των ΗΠΑ προσφέροντας τέσσερα διαφορετικά έντυπα για την αξιολόγηση των Αξιωματικών του, αναδεικνύει την ανάγκη για προσαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στα καθήκοντα και στο περιβάλλον που λειτουργεί ο αξιολογούμενος. Η θεωρία περί αξιολογήσεων εξάλλου το προτείνει (Χυτήρης ο.π., 224), συνεπώς άλλα πρέπει να είναι τα πρότυπα απόδοσης και τα κριτήρια αξιολόγησης ενός Υπολοχαγού/Ανθυποπλοιάρχου/Υποσμηναγού και άλλα ενός Αντισυνταγματάρχη/Αντιπλοιάρχου/Αντισμηναρχου.

Άλλο κοινό χαρακτηριστικό των εντύπων αξιολόγησης όλων των Κλάδων των ΕΔ των ΗΠΑ είναι η υιοθέτηση της μεθόδου της αφηγηματικής έκθεσης, ως αναντικατάστατο εργαλείο δικαιολόγησης κρίσεων και εγγραφών σχολίων από αξιολογητές και γνωματεύοντες. Αυτή η μέθοδος δεν εγγυάται την μείωση των υποκειμενικών εγγραφών και παρουσιάζει τρία προβλήματα. Πρώτον, απαιτεί από αξιολογητές και γνωματεύοντες, να είναι εκπαιδευμένοι και έμπειροι στο χειρισμό του γραπτού λόγου. Δεύτερον, η συμπλήρωση ενός εντύπου με πολλά πεδία αφηγηματικής έκθεσης είναι χρονοβόρα. Τρίτον, πρέπει να οδηγούν με συνέπεια και με επαγωγικό τρόπο στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για τον αξιολογούμενο, αλλιώς ελλοχεύει να μετατραπούν σε ασύνδετα επικριτικά σχόλια ή ωραιοποιήσεις εκτός πλαισίου αξιολόγησης.

³⁶ NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF) Τμήμα Α§7

³⁷ NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF) Τμήμα Κ§3

Οι Πεζοναύτες των ΗΠΑ ξεχωρίζουν με την προσέγγισή τους. Αξιολόγηση κυρίως με την μέθοδο της διαγραμματικής κλίμακας, η οποία ως η πλέον αντικειμενική³⁸, διευκολύνει το έργο των αξιολογητών. Συμπληρωματικά, υπάρχουν στο έντυπό τους και πεδία αφηγηματικής έκθεσης, σαφώς όμως λιγότερα από τα έντυπα των υπόλοιπων Κλάδων. Ουσιώδες στοιχείο όλων των εντύπων είναι το πεδίο στο οποίο, είτε ο αξιολογητής είτε ο γνωματεύων συνηθέστερα, κρίνει αν η συνολική απόδοση του αξιολογούμενου είναι τέτοια ώστε να προαχθεί ή να μείνει διατηρητέος στον αυτό βαθμό. Σε κάποια έχει την επιλογή να δηλώσει ότι πρέπει να προαχθεί νωρίτερα κι από τους ομοιοβάθμους του, σύμφωνα με τις προβλέψεις του Συστήματος Προαγωγών των ΕΔ των ΗΠΑ, όπως αναλύθηκε στην παραπάνω σχετική με τις προαγωγές ενότητα. Το πεδίο αυτό είναι καθοριστικό, αφού ένα Συμβούλιο Προαγωγών εξετάζοντας χιλιάδες αξιωματικούς για προαγωγή, θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτό. Αποτυπώνει με μια ματιά την άποψη των αξιολογητών και γνωματευόντων, για τον εξεταζόμενο αξιωματικό.

Συνοψίζοντας την ανάλυση των Συστημάτων Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων, Προαγωγών και Αξιολογήσεων Αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ, εξάγονται οι παρακάτω διαπιστώσεις:

α. Η αξιολόγηση των Αξιωματικών αν και δεν είναι συνδεδεμένη κανονιστικά με το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων, λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη για τα πλέον κρίσιμα καθήκοντα του Διοικητή (Μονάδας – Σχηματισμού και αντίστοιχων σε Ναυτικό και Αεροπορία) και των θέσεων στα Κλαδικά και στο Διακλαδικό Επιτελείο των ΕΔ των ΗΠΑ.

β. Οι προαγωγές είναι άμεσα συσχετισμένες με τις αξιολογήσεις απόδοσης των αξιωματικών, όπως ορίζεται από το σχετικό νόμο περί προαγωγών. Τα Συμβούλια Κρίσεων κάθε Κλάδου όταν συνέρχονται για να εξετάσουν ένα μεγάλο αριθμό αξιωματικών, αν είναι κατάλληλοι για προαγωγή, λόγω στενότητας χρόνου δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην συνολική εικόνα της απόδοσης του αξιωματικού, όπως αυτή αποτυπώνεται στις αξιολογήσεις που περιέχει ο φάκελός του. Για εξαιρετικούς αξιωματικούς υπάρχει η δυνατότητα να προαχθούν νωρίτερα από ομοιοβαθμούς τους με τα ίδια χρόνια υπηρεσίας (αρχαιότητα).

γ. Τα Συστήματα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών είναι κεντρικά οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές, με σχετικά μικρή δυνατότητα επικοινωνίας όλων των αξιωματικών με τους αρμόδιους αξιωματικούς που στελεχώνουν τα εν λόγω συστήματα.

³⁸ Αναφορά στο Κεφάλαιο 1.

- δ. Η (Πολεμική) Αεροπορία διαθέτει την πιο διαφανή διαδικασία μεταθέσεων, κοινοποιώντας ηλεκτρονικά όλες τις διαθέσιμες κάθε έτος κενές θέσεις και επιτρέποντας στους αξιωματικούς να δηλώσουν σε ποια θέλουν να τοποθετηθούν – μετατεθούν.
- ε. Η προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης διαφέρει από Κλάδο σε Κλάδο, γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζεται στα διαφορετικά ανά Κλάδο έντυπα αξιολόγησης.
- στ. Η διαδικασία της συμβουλευτικής είναι βασικό κομμάτι της αξιολόγησης, παρέχοντας ανατροφοδότηση στον αξιολογούμενο και δίνοντάς του κατευθύνσεις για τη βελτίωσή του σε ατομικά χαρακτηριστικά και σε απόδοση, ως και την ολοκλήρωση της περιόδου αξιολόγησης.
- ζ. Η αυτοαξιολόγηση ως τμήμα μιας σφαιρικότερης και λιγότερο μονόπλευρης αξιολόγησης, διευκολύνει τόσο τον αξιολογητή και γνωματεύοντα στην αποτύπωση πιο αντικειμενικών κρίσεων, όσο και τον αξιολογούμενο να αποδεχθεί την αξιολόγηση των προϊσταμένων του.
- η. Τα έντυπα όλων των Κλάδων αξιολογούν με μεθόδους με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά ενώ έχει συμπεριληφθεί σε κάποια και αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα, εφαρμόζοντας τη Διοίκηση δια Αντικειμενικών Σκοπών, είτε σε έντυπο συμβουλευτικής – αυτοαξιολόγησης (Στρατός) είτε στο καθαυτό έντυπο αξιολόγησης (Αεροπορία & Πεζοναύτες).
- θ. Τα έντυπα αξιολόγησης των Κλάδων των ΕΔ των ΗΠΑ, παρά τις διαφορές τους, έχουν δομηθεί με βάση την βέλτιστη προσέγγιση πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων του ιδιωτικού τομέα³⁹.
- ι. Τα έντυπα αξιολόγησης του Στρατού των ΗΠΑ παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι με τις τέσσερις μορφές τους, αναλόγως κλιμακίου καθηκόντων, προσαρμόζουν καλύτερα τις αξιολογικές κρίσεις και εμπνέδωνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιοκρατία.
- ια. Η όλη προσπάθεια των Κλάδων των ΕΔ των ΗΠΑ για μεθοδική και όσο το δυνατόν λιγότερο μεροληπτική αξιολόγηση, αν και στα βασικά της σημεία ακολουθεί τις επιταγές του ιδιωτικού τομέα, των σχετικών μελετών και της βιβλιογραφίας, δεν είναι τέλεια ούτε χρήζει άκριτης μεταφοράς και εφαρμογής στις ελληνικές ΕΔ.

³⁹ Αναφέρεται στο Κεφάλαιο 2.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ADRP6-22. *Army Doctrine Reference Publication 6-22 Army Leadership*. Washington, DC: Department of the Army, 2012.

AFI36-2406. *Officer and Enlisted Evaluation Systems*. HQ AFPC, 2005.

Annis, Franklin C. «A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Development.» *medium.com*. 30 Ιανουάριος 2018. <https://medium.com/experientia-et-progressus/annis-leader-development-3e6fca77ebfc> (πρόσβαση Ιανουάριος 2, 2021).

AR614-100. *Officer Assignment Policies, Details and Transfers*. Washington, DC: Department of the Army, 2006.

AR623-3. *Evaluation Reporting System*. Washington, DC: Department of the Army, 2015.

BUPERSINST1610.10D. *Navy Performance Evaluation System*. Millington, TN: Bureau of Naval Personnel, 2015.

DODI1320.13. *Commissioned Officer Promotion Reports (COPRs)*. Washington, DC: Department of Defence, 2014.

DODI1320.14. *Department of Defence Instruction 1320.14*. DOD, 2013.

DOPMA. "Defense Officer Personnel Management Act." *Public Law 96-513*, 1980.

Evans Lee A., Lee Robinson. "Evaluating Our Evaluations." *MILITARY REVIEW*, January-February 2020.

Galloucis, Lt. Col. Mike. "Is it time for a 360-degree officer evaluation system?" *Army*, November 2001: 47-55.

Kite David P., Major, U.S. Army. *THE U.S. ARMY OFFICER EVALUATION REPORT; WHY ARE WE WRITING TO SOMEONE WHO ISN'T READING?* Διατριβή, Maxwell Air Force Base, Alabama: AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE, 1998.

MCO-P1610.7F. *PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM*. Washington, DC: HEADQUARTERS UNITED STATES MARINE CORPS, 2010.

Miley A. Mark, Hyten John, McConville James, Berger David, Gilday Michael, Goldfein David, Lengyel Joseph, Raymond John. *Developing Today's Joint Officers for Tomorrow's Ways of War*. US Joint Chiefs of Staff, 2020.

Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΟΡΦΗ ΕΝΙΑΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

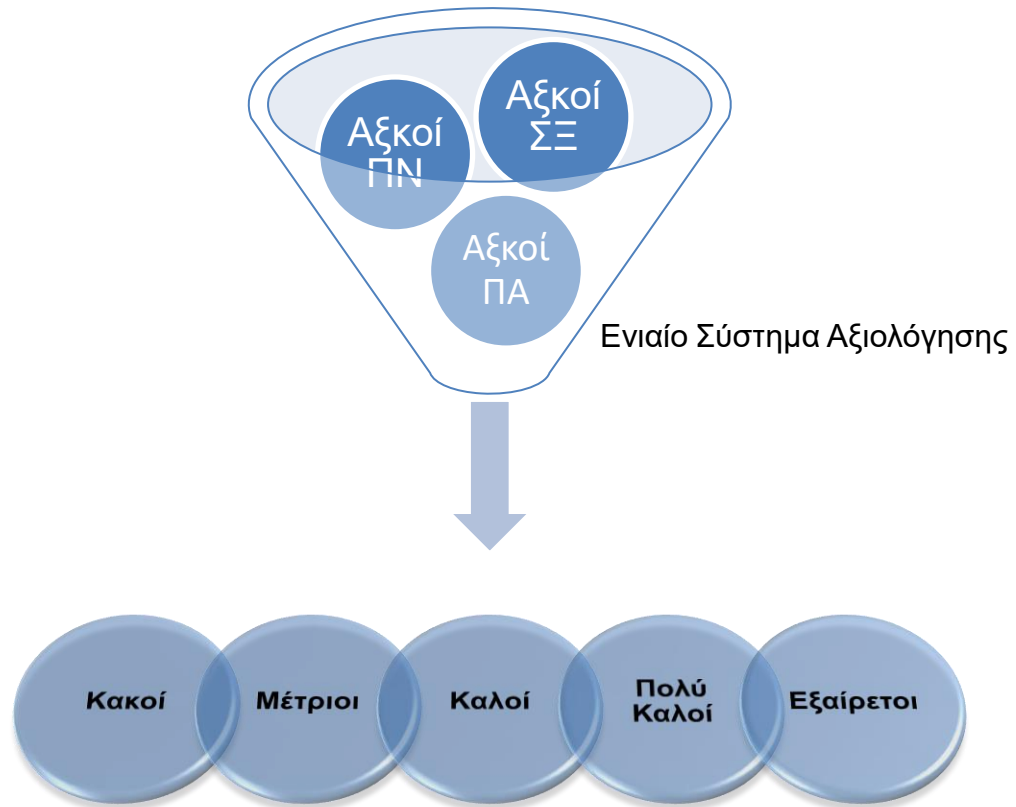
Στο Κεφάλαιο 1 (ενότητα 1.8) αναφέρθηκε ότι σύμφωνα με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο (ΠΔ99/ 2001, Άρθρο 9), υφίσταται ένα ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης των αξιωματικών και των τριών Κλάδων των ΕΔ. Τα Συστήματα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών σχετίζονται κανονιστικά με το Σύστημα Αξιολόγησης (Ν.3883 2010, Άρθρο 5 & 29). Το κοινό λοιπόν έντυπο που ονομάζεται Έκθεση Αξιολόγησης αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο καθορισμού γενικά της σταδιοδρομίας (προαγωγές) και ειδικά της επάνδρωσης διαφόρων θέσεων, συμπεριλαμβανομένου και του διακλαδικού Επιτελείου του ΓΕΕΘΑ (μεταθέσεις και μοριοδότηση).

Η υπάρχουσα σήμερα μορφή της αξιολόγησης είναι αναποτελεσματική, αφού δεν εξασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της αντικειμενικότητας των αξιολογικών κρίσεων λόγω των σοβαρών μειονεκτημάτων της μεθόδου κατανομής βαθμών, όπως ήδη έχει αναφερθεί στο Κεφάλαιο 1. Η έλλειψη θεσμοθετημένων προτύπων απόδοσης αποτελεί σοβαρό πρόβλημα, το οποίο επιτρέπει τη βαθμολογική διόγκωση των αξιολογήσεων και τη μεταφορά στην πολιτικοστρατιωτική Ηγεσία των ΕΕΔ, μιας ψευδής εικόνας άριστων από κάθε άποψη αξιωματικών. Επιπλέον η αξιολόγηση είναι μονόπλευρη, αφού μόνο οι κρίσεις των προϊσταμένων λαμβάνονται υπόψη και καταγράφονται.

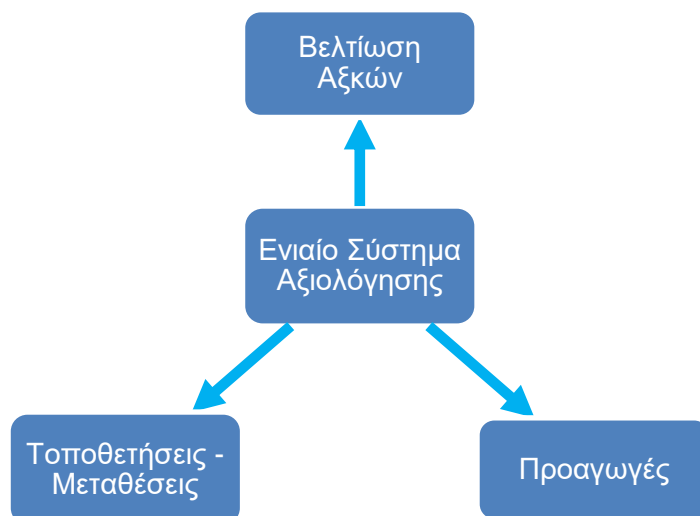
4.1 Σκοπός Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

Ένα ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης των Αξιωματικών των ΕΔ, σύμφωνα με τη θεωρητική ανάπτυξη της αξιολόγησης του Κεφαλαίου 1 (ενότητα 1.1), καταρχήν πρέπει να εξυπηρετεί έναν θεμελιώδη αντικειμενικό σκοπό: τη διάκριση μεταξύ κακού – μέτριου – καλού – πολύ καλού – εξαιρετού αξιωματικού (διάγραμμα 5). Παράλληλα πρέπει να εξυπηρετεί και τρεις αλληλοσχετιζόμενους στόχους (διάγραμμα 6). Πρώτον, να στοχεύει στην συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του αξιολογούμενου αξιωματικού, ως επαγγελματιών και ως ηγετών, αναδεικνύοντας τα ταλέντα τους (Curzi, et. al. ο.π.), με συμβουλευτικές συναντήσεις του με τον αξιολογητή, κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Carpelli et. al. ο.π.). Δεύτερον, να αποτελεί πρωτεύον κριτήριο για το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων για την επιλογή των κατάλληλων αξιωματικών στις κατάλληλες θέσεις, με έμφαση στις κρίσιμες θέσεις διοίκησης και επιτελείων, με πρώτο το διακλαδικό επιτελείο του ΓΕΕΘΑ. Τρίτον, να αποτελέσει

το κορυφαίο κριτήριο εξέτασης από τα Συμβούλια Κρίσεων του Συστήματος Προαγωγών για την κατάταξη, σύμφωνα με το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο (Ν.3883 2010, Άρθρο 25), των αξιωματικών ως προακτέων κατ' απόλυτο εκλογή, κατ' εκλογή κ.τ.λ.



Διάγραμμα 5: Σκοπός Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης



Διάγραμμα 6: Στόχοι Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

4.2 Πηγές Αξιολόγησης Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης (Διάγραμμα 7)

Κύρια πηγή αξιολόγησης πρέπει να παραμείνει ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε αξιωματικού. Αυτό που πρέπει να ρυθμιστεί κανονιστικά, είναι ο καθορισμός της υποχρέωσης του αξιολογητή όσον αφορά την βελτίωση και ανάπτυξη των χαρακτηριστικών και ιδιαίτερων ταλέντων του αξιολογούμενου. Η άμεση σύνδεση της συμβουλευτικής με την αξιολόγηση, θα καθιερώσει την πολύ σημαντική ευθύνη κάθε προϊσταμένου, να βελτιώνει τους υφιστάμενους του (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ ο.π., 61), για την οποία δεν υπάρχει σήμερα κάποιο μέτρο ελέγχου υλοποίησής της. Η διαδικασία της συμβουλευτικής, με διάρκεια από την αρχή της περιόδου αξιολόγησης ως και τη λήξη αυτής, οπότε ο αξιολογητής καταγράφει την ολοκληρωμένη κρίση του, πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί και να οριστεί η περιοδικότητά της, ώστε να ελέγχεται η εφαρμογή της. Η συμβουλευτική θα αναλυθεί παρακάτω στην ενότητα Διαδικασίες Αξιολόγησης.

Δεύτερη πηγή αξιολόγησης πρέπει να είναι ο ίδιος ο αξιολογούμενος. Η περίληψη της αυτοαξιολόγησης στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης, θα ενισχύσει την αντικειμενικότητα της όλης διαδικασίας, βοηθώντας ουσιαστικά τον προϊστάμενο αξιολογητή να είναι πιο δίκαιος και στις δικές του κρίσεις (Χυτήρης ο.π., 229). Η αυτοαξιολόγηση πρέπει να είναι αναπόσπαστο τμήμα κυρίως της συμβουλευτικής και μερικά στοιχεία αυτής, να αποτυπώνονται στο υποβαλλόμενο έντυπο αξιολόγησης. Το αντικείμενό της πρέπει να αφορά τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, όσο και το βαθμό υλοποίησης των τεθέντων, από την αρχή της περιόδου αξιολόγησης, στόχων. Οι μεροληπτικές κρίσεις του αξιολογούμενου για τον εαυτό του είναι αναμενόμενες, αλλά αποτελούν τη βάση για εποικοδομητική συμβουλευτική και για τη βελτίωσή του μέσω αυτής.

Οι παραπάνω δύο πηγές αποτελούν μέρος μόνο της, αναφερθείσας στο Κεφάλαιο 1, 360 μοιρών – κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, η οποία εφαρμόζεται με διάφορους βαθμούς επιτυχίας στον ιδιωτικό τομέα. Η σφαιρική αξιολόγηση προτείνεται διεθνώς έως και σήμερα να εφαρμόζεται για την αξιολόγηση του προσωπικού (Gileva et. al. ο.π.). Οι ΕΔ των ΗΠΑ αν και υπήρξαν προτάσεις να την υιοθετήσουν (Galloucis ο.π.) και (Lee ο.π.), τελικά μετά από μια κατά παραγγελία μελέτη του Υπουργού Αμύνης τους (Secretary of Defense), η οποία αποφάνθηκε ότι δεν είναι κατάλληλη για χρήση από τις ΕΔ (Hardison et. al. 2015, xi), δεν προχώρησαν σε θεσμοθέτησή της. Όμως δύο επιμέρους συμπεράσματα, της υπόψη μελέτης, είναι εξαιρετικά χρήσιμα για τη διαμόρφωση του ελληνικού ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης. Στη μελέτη λοιπόν αυτή επιβεβαιώνεται μεν η αξία της σφαιρικής αξιολόγησης (360-degree assessment), αλλά διατυπώνει ως πρώτο συμπέρασμα «όχι για αξιολόγηση». Το δεύτερο βασικό συμπέρασμα της εν λόγω μελέτης, είναι ότι η χρησιμότητα στις ΕΔ της

κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης συμπυκνώνεται στην πρόταση «ναί για ανάπτυξη, αλλά προσεκτικά». Βέβαια η υπόψη μελέτη της Rand Corporation, έχει δεχθεί τεκμηριωμένη κριτική, ότι τα συμπεράσματά της είναι αμφιλεγόμενα και δεν προσφέρει καμιά ουσιαστική πρόταση για αλλαγή του υπάρχοντος Συστήματος Αξιολόγησης (Wike ο.π.). Η κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση έχει προταθεί να υιοθετηθεί και από τις ΕΔ της Ινδίας (Grewal 2014).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ένα ενιαίο, καινοτόμο και αποτελεσματικό ελληνικό Σύστημα Αξιολόγησης Αξιωματικών, πρέπει να συμπεριλάβει και τις αξιολογήσεις ομοιόβαθμων και υφισταμένων του αξιολογούμενου αξιωματικού. Η αξιοποίηση αυτών των αξιολογήσεων, πρέπει να αφορά αποκλειστικά τη βελτίωση και ανάπτυξη του αξιολογούμενου αξιωματικού, μέσω συμβουλευτικής, η οποία θα είναι τμήμα της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι κρίσεις ομοιόβαθμων και υφισταμένων θα πρέπει να εξετάζονται με απλή εφαρμογή της μεθόδου της επικρατούσας τιμής⁴⁰, αποκλείοντας τις μεροληπτικές, είτε εξαιρετικά αρνητικές, είτε ακραία κολακευτικές. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 1, οι υπόψη αξιολογήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται ανώνυμα, ώστε να αποφεύγονται από τη μια τυχόν συγκρούσεις του αξιολογούμενου με αυτή την κατηγορία – πηγή πληροφόρησης για την απόδοσή του και από την άλλη να μην προσπαθεί να κερδίσει την εύνοιά τους, υποβιβάζοντας το κύρος, την εξουσία και τα ηγετικά χαρακτηριστικά του.



Διάγραμμα 7: Πηγές Πληροφόρησης Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

⁴⁰ Η επικρατούσα τιμή των τιμών μίας μεταβλητής είναι εκείνη η τιμή στην οποία αντιστοιχεί η μεγαλύτερη συχνότητα παρατηρήσεων.

4.3 Διαδικασίες Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

Καταρχάς η καθιέρωση των διαδικασιών του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, θα εξεταστεί με γνώμονα την βέλτιστη λύση και με κατεύθυνση από το γενικό στο ειδικό. Το ενιαίο για όλους τους Κλάδους των ΕΕΔ θα αφορά ενιαίες διαδικασίες, προσέγγιση και μεθόδους αξιολόγησης, αλλά ειδικά κατά Κλάδο και κλιμάκιο καθηκόντων τελικά έντυπα αξιολόγησης. Η διαμόρφωση ενός ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης για τους Αξιωματικούς των ΕΕΔ δέον να ολοκληρωθεί σε τέσσερα διακριτά στάδια ή βήματα, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8.



Διάγραμμα 8: Διαμόρφωση Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

Στο Κεφάλαιο 1 ορίσθηκε η δόμηση μιας διαδικασίας αξιολόγησης σε βήματα, με 1ο βήμα τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης και 2ο βήμα των προτύπων απόδοσης. Τα κριτήρια απόδοσης ενός αξιωματικού είναι σύμφωνα με το ισχύον έντυπο αξιολόγησης (Έκθεση Αξιολόγησης) ομαδοποιημένα σε δέκα κατηγορίες χαρακτηριζόμενα ως προσόντα. Οι δέκα αυτές κατηγορίες είναι σωματικά, διανοητικά, ηθικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά, ειδικά, ναυτικά, πτητικά και ηθικά προσόντα. Από την άλλη, οι στρατιωτικές αξίες, που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον στρατιωτικό ηγέτη κι επομένως τον αξιωματικό, όπως έχουν επίσημα διατυπωθεί (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ ο.π., 30), είναι επτά⁴¹. Αν και κάποιες στρατιωτικές αξίες περιέχονται

⁴¹ Παράρτημα «Δ».

και μέσα στα προσόντα, όπως το θάρρος το οποίο αξιολογείται στα ψυχικά, βασικό πρόβλημα αποτελεί η πολύ γενική διατύπωση αυτών των κριτηρίων και ο ποιοτικός χαρακτήρας αυτών. Το γεγονός αυτό ενισχύει τον χαρακτηρισμό της αριθμητικής βαθμολόγησης⁴² ως αυθαίρετης και μεροληπτικής, αφού η καθιέρωση ενός προτύπου που να αντιστοιχεί σε ένα γενικό ποιοτικό κριτήριο είναι πολύ δύσκολη.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ηγέτη – αξιωματικού, ώστε αυτός να αξιολογείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, πρέπει να εκτελείται τόσο με ποιοτικά όσο και με ποσοτικά στοιχεία (Antonakis et al 2004, 55) διαμορφώνοντας μια ολιστική προσέγγιση. Η καλύτερη δυνατή αξιολόγηση πρέπει λοιπόν να περιλαμβάνει κριτήρια τα οποία μπορούν να μετρηθούν (ποσοτικά κριτήρια) και άλλα (λιγότερα από τα πρώτα) που μπορούν να παρατηρηθούν αλλά και να περιγραφούν (ποιοτικά κριτήρια). Άμεσα συνυφασμένη είναι και η καθιέρωση αντίστοιχων προτύπων απόδοσης, τα οποία θα αντιστοιχίζονται στα ποσοτικά και στα ποιοτικά κριτήρια. Η φύση των ποσοτικών κριτηρίων είναι τέτοια, που διευκολύνει τον ορισμό τέτοιων προτύπων, σε αντίθεση με τα ποιοτικά, για τα οποία απαιτείται πλήρης περιγραφή, ώστε να είναι χρήσιμα ως πρότυπα.

Η κάθε κατηγορία (ποσοτικών ή ποιοτικών) κριτηρίων, διαιρείται περαιτέρω σε κριτήρια που αφορούν ατομικά χαρακτηριστικά και σε αυτά που αφορούν δεξιότητες και αποτελέσματα. Έχοντας λάβει υπόψη τα προσόντα όπως αυτά αναφέρονται στην Έκθεση Αξιολόγησης (ΠΔ99/ 2001), στις στρατιωτικές αξίες (ΓΕΣ/ΔΙΔΟ ο.π.) και στο πρότυπο απόδοσης αξιωματικών ΗΠΑ (ADRP6-22 ο.π., 1-5) έχει καταρτισθεί ένας ενδεικτικός κατάλογος κριτηρίων στο Παράρτημα «Δ» (παράγραφος 6), που ανταποκρίνεται στις ζητούμενες διακρίσεις ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων. Από τον κατάλογο αυτό αρκετά προσόντα της ισχύουσας Έκθεσης Αξιολόγησης, έχουν απαλειφθεί. Παράδειγμα ατομικού χαρακτηριστικού, από αυτά που δεν συμπεριελήφθησαν, είναι η σεμνότητα⁴³, η οποία ως προσόν αναγκάζει τον αξιολογητή να κάνει μια αυθαίρετη κρίση, αφού αντίστοιχο πρότυπο είναι αδύνατο να συγκεκριμενοποιηθεί και συνεπώς η βαθμολόγηση είναι κατά το μάλλον ή ήττον μεροληπτική.

Τα κριτήρια απόδοσης στο επόμενο βήμα της διαδικασίας, πρέπει να συσχετισθούν με πρότυπα απόδοσης, τα οποία να περιγράφονται με λεπτομέρεια και ακρίβεια. Όσο πιο αναλυτικά και κατανοητά είναι, τόσο πιο ορθά και αντικειμενικά μπορεί ο αξιολογητής, να συγκρίνει τα πραγματικά επιδεικνυόμενα ατομικά χαρακτηριστικά και επιδόσεις του αξιολογούμενου με τα πρότυπα αυτά. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης, δίνει και την τελική κρίση για το κατά

⁴² Όπως καταδείχθηκε και στο Κεφάλαιο 1.

⁴³ 1. η συνισταμένη συμπεριφορά που πηγάζει από τον σεβασμό των ηθικών κανόνων: την διακρίνει ~ και ήθος 2. η μετριοφροσύνη, η απουσία υπεροψίας: παρ'όλη την πειρουσία και τη δύναμη του, συμπεριφέρεται με ~ 3. η απουσία υπερβολής, η σοβαρότητα και η ευπρέπεια: το γούστο και η ~ τού ντυσίματος της είναι ενδεικτικά τού χαρακτήρα της (Μπαμπινιώτης 2002, 1580)

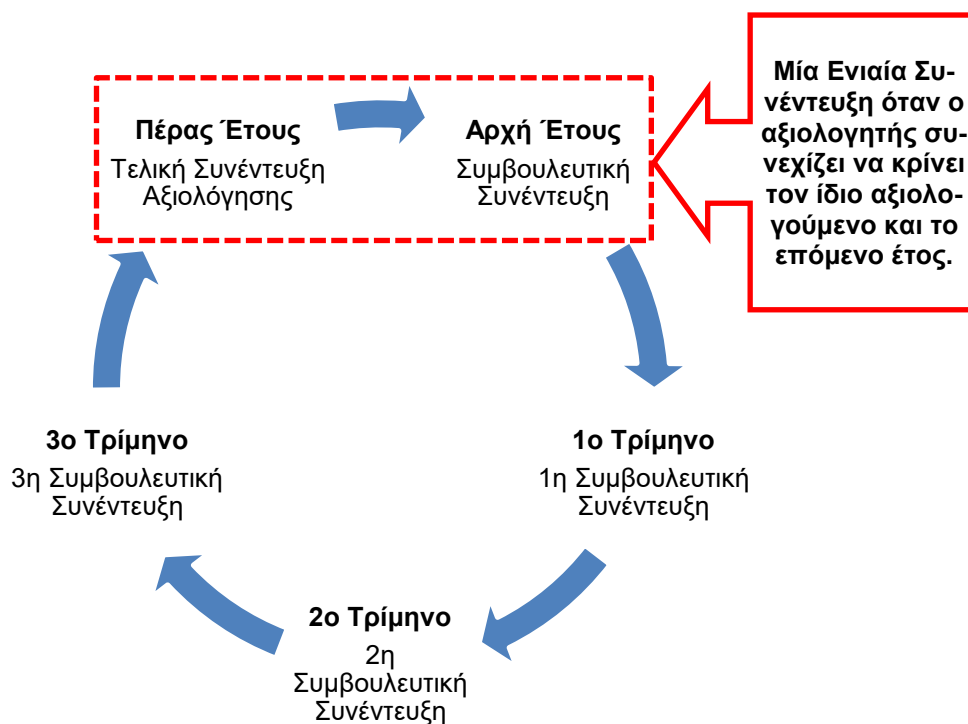
πόσο ο αξιολογούμενος κατέχει και σε ποιο βαθμό το εξεταζόμενο κριτήριο απόδοσης. Με αυτή την προσέγγιση η αξιολόγηση γίνεται τεκμηριωμένη και μειώνεται η μεροληψία και αυθαιρεσία του αξιολογητή.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει για τα ιδιαίτερα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τα οποία θα αφορούν τον κάθε Κλάδο των ΕΕΔ, ανά ομάδες καθηκόντων και ανά κλιμάκιο διοίκησης. Εδώ μια λεπτομερής περιγραφή καθηκόντων των θέσεων που τοποθετούνται αξιωματικοί, θα δώσει τα συγκεκριμένα κριτήρια και αντίστοιχα πρότυπα τα οποία, στο ισχύον έντυπο αξιολόγησης, αναφέρονται ως ειδικά προσόντα. Ο μηχανικός αεροσκαφών της ΠΑ και ο μηχανικός αξιωματικός του ΠΝ έχουν κάποιες ομοιότητες αλλά και διαφορές. Μια ορθή αξιολόγηση θα εξετάζει την απόδοση τους στο περιβάλλον εργασίας τους, με βάση τα ειδικά κριτήρια της ΠΑ και του ΠΝ. Φυσικά στον περιορισμένο χώρο μιας αξιολόγησης, ότι μορφή κι αν έχει, δεν μπορούν να συμπεριληφθούν τα πλέον εξειδικευμένα κριτήρια της κάθε θέσης. Τα ουσιώδη και αυτά που έχουν άμεση συνάφεια με την εκπλήρωση των καθηκόντων του κάθε αξιωματικού είναι και αυτά που θα αποτελούν το αντικείμενο της αξιολόγησης.

Επόμενο στάδιο μορφοποίησης του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΕΔ είναι η σύνταξη των εντύπων αξιολόγησης, που θα περιλαμβάνουν τα παραπάνω κριτήρια και πρότυπα απόδοσης. Η μορφή των εντύπων αξιολόγησης θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα. Σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ενσωματωθεί στις διαδικασίες αξιολόγησης, είναι η κοινοποίηση όλων των στοιχείων του νέου ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, σε αξιολογητές και αξιολογούμενους, πρακτικά σε όλους τους Αξιωματικούς. Απαιτείται λεπτομερής ανάλυση από τη μια των κριτηρίων και προτύπων απόδοσης, στα οποία πρέπει οι αξιολογούμενοι να επιδιώξουν να ανταποκριθούν. Από την άλλη απαιτείται η εκπαίδευση των αξιολογητών, τόσο στον τρόπο συμβουλευτικής και αξιολόγησης, όσο και στην ορθή συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης, γεγονός που θα έχει καταλυτικό ρόλο στη μείωση του άγχους των αξιολογητών (Bell, et. al. ο.π.). Μάλιστα η υπόψη εκπαίδευση είναι χρήσιμο να επαναλαμβάνεται τουλάχιστον μία φορά το έτος σε όλους τους αξιωματικούς, ώστε να εδραιωθεί μια κοινή αντίληψη και γνώση.

Τελευταίο αλλά ουσιαστικό στάδιο μορφοποίησης του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, είναι η καθιέρωση ενός χρονοδιαγράμματος ενεργειών, που πρέπει να ακολουθείται από την έναρξη ως και την ολοκλήρωση της περιόδου αξιολόγησης. Ανεξάρτητα από τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογούμενος θα πρέπει να πληροφορείται, κυρίως από τον προϊστάμενο ιεραρχικά – αξιολογητή του, για την εξέλιξη της απόδοσής του. Αυτό εξυπηρετεί τη σύγχρονη βασική επιδίωξη της αξιολόγησης, της βελτίωσης και ανάπτυξης του υφιστάμενου (Carpelli et. al. ο.π.), ως ένας από τους τρεις αλληλοσχετιζόμενους στόχους του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, όπως καθορίστηκε παραπάνω στην ενότητα 4.1.

Ειδικότερα η αξιολόγηση θα περιλαμβάνει χρονικά, με την έναρξη της αξιολόγησης, μία συνάντηση αξιολογητή και αξιολογούμενου, συνέντευξη αξιολόγησης, η οποία αποτελεί και υλοποίηση της συμβουλευτικής διαδικασίας. Η συμβουλευτική ως αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης του αξιωματικού, πρέπει να έχει συγκεκριμένο τρόπο υλοποίησης, ώστε να είναι αποτελεσματική και παράλληλα να μειώνει το άγχος των αξιολογητών (Bell, et. al. ο.π.), αλλά και να εμπεδώνει μια στενή σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (Christodoulou et. al. ο.π.). Επιπλέον η συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να προάγει την αξιοκρατία, την υποστήριξη (από τον αξιολογητή του αξιολογούμενου), την αποτελεσματική επικοινωνία και το πνεύμα συνεργασίας (Idowu ο.π.). Ένας τέτοιος ετήσιος κύκλος της παραπάνω διαδικασίας του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, με ενσωματωμένες συμβουλευτικές συνεντεύξεις, φαίνεται στο διάγραμμα 9.



Διάγραμμα 9: Ετήσιος Κύκλος της Διαδικασίας του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης με Συμβουλευτική

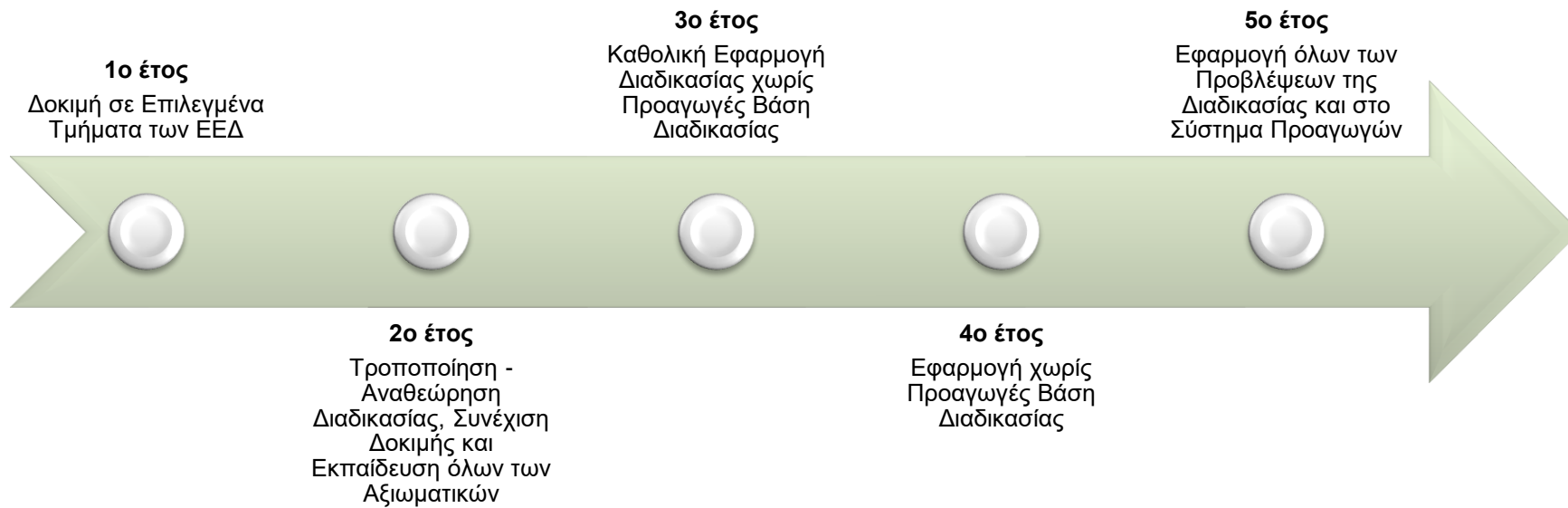
Το υπόδειγμα του Στρατού των ΗΠΑ⁴⁴, το οποίο περιλαμβάνει μία επίσημη συνάντηση συμβουλευτικής ανά τρίμηνο, είναι ικανοποιητικό και επαρκεί για την παρακολούθηση από τον αξιολογητή της προόδου του αξιολογούμενου και του ποσοστού επίτευξης της στοχοθεσίας.

⁴⁴ Ενότητα 3.4 Σύστημα Αξιολογήσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ.

Για μια τακτική αξιολόγηση ετήσιας διάρκειας θα πραγματοποιούνται τέσσερις επίσημες συναντήσεις συμβουλευτικής, με την τέταρτη να περιλαμβάνει και τη γνωστοποίηση ενυπόγραφα της τελικής αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο, σε αντιστοιχία με την ισχύουσα διαδικασία, όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2. Οι εν λόγω συναντήσεις – συνεντεύξεις αξιολόγησης, για την καλύτερη αποτελεσματικότητά τους, θα πρέπει να έχουν τη μορφή της ανοικτής συζήτησης ή τουλάχιστον σε περίπτωση που δεν διατίθεται αρκετός χρόνος, ως ενημέρωση – ακρόαση⁴⁵. Η δυνατότητα προσφυγής κατά των κρίσεων, θα παραμένει το τελικό βήμα των διαδικασιών του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, αλλά αναμένεται οι προσφυγές να είναι λιγότερες σε αριθμό, όταν εφαρμοστεί ορθά η συμβουλευτική, με την οποία η τελική αξιολόγηση της απόδοσης, θα τυγχάνει ευρείας αποδοχής από τον αξιολογούμενο, έχοντας και ο ίδιος ρόλο σε αυτή.

Κλειδί για την επιτυχία μιας προσαρμοσμένης κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, αποτελεί η προσεκτική σχεδίαση και η σταδιακή εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας (Manjula ο.π.). Συνεπώς ενδείκνυται να υπάρξει μια δοκιμαστική περίοδος ενός έτους, κατά την οποία θα δοκιμαστεί η όλη διαδικασία σε επιμέρους τμήματα όλων των Κλάδων των ΕΕΔ. Κατόπιν της καταγραφής όλων των παρατηρήσεων, διαπιστώσεων και προτάσεων από τους εμπλεκόμενους στη δοκιμή, μετά το πέρας του 1^{ου} έτους δοκιμής, θα ακολουθήσει η τροποποίηση – αναθεώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης, των προτύπων απόδοσης και των εντύπων αξιολόγησης με οριστικοποίηση της διαδικασίας, ως το 1^ο εξάμηνο του 2^{ου} έτους της δοκιμαστικής εφαρμογής. Στο 2^ο εξάμηνο του 2^{ου} έτους, θα συνεχιστεί η δοκιμή στα ίδια τμήματα. Στην αρχή του 3^{ου} έτους, θα ακολουθήσει η καθολική εφαρμογή για όλους τους Αξιωματικούς των ΕΕΔ. Για 2 ακόμη έτη θα ήταν προτιμητέο να παραμείνει αδρανής η δυνατότητα για ταχύτερη προαγωγή των άριστων αξιωματικών (στο προτεινόμενο ποσοστό του 3,5 – 5%), ώστε να εξοικειωθούν όλοι με τη διαδικασία και αυτόν τον ισχυρό αντίκτυπο στη σταδιοδρομία τους. Η συνοπτική απεικόνιση της σταδιακής εφαρμογής, όπως περιεγράφηκε παραπάνω, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 10.

⁴⁵ Ενότητα 1.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης



Διάγραμμα 10: Χρονοδιάγραμμα Δοκιμής και Εφαρμογής Προτεινόμενης Προσαρμοσμένης Κυκλικής / Σφαιρικής Αξιολόγησης στις ΕΕΔ

4.4 Έντυπα Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω⁴⁶, η βέλτιστη προσέγγιση αξιολόγησης είναι αυτή της εξέτασης πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων. Το πρώτο τμήμα της εξέτασης πολλαπλών χαρακτηριστικών επιτυγχάνεται με την καθιέρωση των γενικών και ειδικών κατά θέση κριτηρίων και προτύπων απόδοσης. Για την υλοποίηση του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΕΔ, πρέπει να σχεδιασθεί η σύνταξη εντύπων αξιολόγησης αξιοποιώντας πολλαπλές μεθόδους αξιολόγησης. Από τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά, η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας σε συνδυασμό με αυτήν της αφηγηματικής έκθεσης εξασφαλίζουν περισσότερη αντικειμενικότητα και πρέπει να αποτελέσουν τον κορμό των εντύπων αξιολόγησης. Επιπλέον είναι απαραίτητη η συμπερίληψη πεδίων στα έντυπα, όπου θα χρησιμοποιείται η μέθοδος αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα. Είναι εφικτή και απαραίτητη αρχικά η εγγραφή των στόχων, που τέθηκαν με συνεργασία αξιολογητή – αξιολογούμενου, στην έναρξη της περιόδου αξιολόγησης. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης ακολουθεί η περιγραφή των στόχων που επετεύχθησαν και το ποσοστό ολοκλήρωσής τους.

Τα έντυπα αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΕΔ θα πρέπει να εξειδικευθούν στις παρακάτω κατηγορίες, ώστε η αξιολόγηση της απόδοσης να είναι καλύτερα προσαρμοσμένη στο κλιμάκιο του αξιολογούμενου:

- α. Κατώτερων αξιωματικών (Ανθυπολοχαγού – Υπολοχαγού – Λοχαγού και αντίστοιχων βαθμών ΠΝ & ΠΑ) με διοικητικά καθήκοντα.
- β. Κατώτερων αξιωματικών επιτελικών καθηκόντων.
- γ. Κατώτερων αξιωματικών μηχανικών – τεχνικών ειδικοτήτων.
- δ. Ανώτερων αξιωματικών (Ταγματάρχη – Αντισυνταγματάρχη και αντίστοιχων βαθμών ΠΝ & ΠΑ) με διοικητικά καθήκοντα.
- ε. Ανώτερων αξιωματικών (Ταγματάρχη – Αντισυνταγματάρχη και αντίστοιχων βαθμών ΠΝ & ΠΑ) με επιτελικά καθήκοντα.
- στ. Αξιωματικών βαθμού Συνταγματάρχη – Πλοιάρχου – Σμηνάρχου.
- ζ. Ανωτάτων αξιωματικών.
- η. Εκπαιδευομένων αξιωματικών όλων των βαθμών.
- θ. Υποστηρικτικά έντυπα συμβουλευτικής και έντυπα αξιολόγησης από συνάδελφους & υφιστάμενους.

⁴⁶ Κεφάλαιο 1

Η υποβολή των εντύπων αξιολόγησης πρέπει να εκτελείται ηλεκτρονικά με καθιέρωση και των ηλεκτρονικών υπογραφών. Μια εκτύπωση του εκάστοτε εντύπου για λόγους αρχείου, ίσως να απαιτείται σε πρώτο χρόνο, μέχρι την πλήρη εφαρμογή της ηλεκτρονικής υποβολής, αλλά σε δεύτερο χρόνο να καταργηθεί για μείωση κόστους και γραφειοκρατίας.

Η διάρθρωση των παραπάνω εντύπων αξιολόγησης θα περιλαμβάνει τέσσερις σελίδες συνολικά, αλλά με μικρότερη γραμματοσειρά, ώστε να χωράει περισσότερα στοιχεία ανά σελίδα. Στην πρώτη σελίδα θα περιλαμβάνονται, πέρα από τα τυπικά στοιχεία αξιολογητή-αξιολογούμενου – γνωματεύοντος και περιγραφή καθηκόντων αξιολογούμενου, όλα τα κριτήρια απόδοσης, τα οποία είναι ποσοτικά μετρήσιμα σύμφωνα με το Παράρτημα «Δ». Η αξιολόγηση θα κάνει χρήση μόνο της διαγραμματικής κλίμακας σε αυτά τα κριτήρια. Στη δεύτερη σελίδα θα αναγράφονται τα υπόλοιπα γενικά αλλά ποιοτικής φύσεως κριτήρια, βαθμολογούμενα με διαγραμματική κλίμακα και με πεδίο για εγγραφή δικαιολογητικών – υποστηρικτικών σχολίων (μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης). Η τρίτη σελίδα θα περιλαμβάνει ειδικά κριτήρια ανά Κλάδο και καθήκοντα, αξιολογούμενα με συνδυασμό διαγραμματικής κλίμακας και αφηγηματικής έκθεσης. Η τέταρτη σελίδα θα περιλαμβάνει τη στοχοθεσία και τα αποτελέσματα αυτής, ως ποσοστό ολοκλήρωσης όπου απαιτείται.

Στην τέταρτη σελίδα θα υπάρχουν και τρία συνοπτικά πεδία, αλλά κρίσιμα, με τα οποία και θα ολοκληρώνονται οι κρίσεις του αξιολογητή και η γνώμη του γνωματεύοντος. Στο πρώτο πεδίο θα αφορά τη συνολική απόδοση του αξιωματικού με εγγραφή σε διαγραμματική κλίμακα πέντε επιλογών (μη ικανοποιητική – ικανοποιητική – καλή – λίαν καλή – εξαιρετική). Δέον να υφίσταται περιορισμός του αξιολογητή, με ποσοστιαία κατανομή μεταξύ των αξιολογούμενων αξιωματικών επί τους οποίους διατυπώνει κρίση (μόνο το 50% λίαν καλή – εξαιρετική απόδοση και ειδικά το μέγιστο 25% εξαιρετική). Στο δεύτερο πεδίο θα υπάρχει αντίστοιχη αξιολόγηση, αλλά από τον γνωματεύοντα με τους ίδιους περιορισμούς. Στο τρίτο πεδίο θα καταχωρείται η κρίση του γνωματεύοντα, για την προαγωγή του αξιολογούμενου αξιωματικού, ανεξαρτήτως του αν κρίνεται το επόμενο έτος ή όχι. Αυτή η τελευταία κρίση θα είναι πάλι υπό τη μορφή διαγραμματικής κλίμακας (Διατηρητέος στον αυτό βαθμό – Διατηρητέος – Προακτέος κατ' εκλογή – Προακτέος κατ' απόλυτο εκλογή). Περιορισμός θα υπάρχει μόνο για την επιλογή προακτέος κατ' απόλυτο εκλογή, η οποία θα επιφυλάσσεται μόνο για το 10% (μέγιστο), επί του συνολικού αριθμού των αξιωματικών τους οποίους κρίνει ο γνωματεύων.

Το έντυπο στο τέλος της τέταρτης σελίδας θα περιλαμβάνει τις υπογραφές με σειρά αξιολογητής – γνωματεύων – αξιολογούμενος. Σε περίπτωση προσφυγής του αξιολογούμενου, σε ένα ακροτελεύτιο πεδίο, θα υπάρχει χώρος για γνώμη από β' γνωματεύων αξιωματικό και υπογραφή – γνώση του αξιολογούμενου.

Επιπλέον θα προβλέπεται ειδική κατηγορία εντύπου αξιολόγησης αξιωματικών, κατά τη διάρκεια εκπαίδευσης – φοίτησης σε Σχολεία και Σχολές των ΕΔ. Σε περίπτωση εκπαίδευσης με διάρκεια κάτω των 100 ημερών⁴⁷, αυτή η Έκθεση Αξιολόγησης Εκπαιδευόμενου Αξιωματικού θα λαμβάνεται υπόψη από τον τακτικό αξιολογούντα (οργανικός προϊστάμενος του αξιολογούμενου) και θα συνυποβάλλεται με την τακτική Έκθεση Αξιολόγησης Αξιωματικού. Σε περίπτωση εκπαίδευσης με διάρκεια 100 ημερών και άνω, θα υποβάλλεται μόνο Έκθεση Αξιολόγησης Εκπαιδευόμενου Αξιωματικού. Σε κάθε περίπτωση ο αξιολογητής και ο γνωματεύων, θα προβλέπεται να είναι ανώτεροι τουλάχιστον αξιωματικοί και να έχουν οργανική σχέση με το Σχολείο ή Σχολή εκπαίδευσης.

Τα υποστηρικτικά έντυπα συμβουλευτικής θα εκτείνονται σε τέσσερις σελίδες, με την πρώτη, δεύτερη και τρίτη, να αποτελεί την αυτοαξιολόγηση των αντίστοιχων κριτηρίων απόδοσης με τη δεύτερη και τρίτη σελίδα, της έκθεσης αξιολόγησης. Η ποιοτική φύση των συγκεκριμένων κριτηρίων ενδείκνυται για τη διαμόρφωση σφαιρικότερης εικόνας για τον αξιολογούμενο και πρέπει να έχουν άμεση συνάφεια με τα στοιχεία της τακτικής έκθεσης αξιολόγησης (οποιασδήποτε μορφής). Στην τρίτη σελίδα θα περιλαμβάνεται και η στοχοθεσία του αξιολογούμενου και το τι εκτιμά ότι έχει επιτύχει μεταξύ των συναντήσεων της συμβουλευτικής (Xhavit et. al. ο.π.). Η τέταρτη και τελευταία σελίδα, θα συμπεριλαμβάνει τις ενυπόγραφες βεβαιώσεις, των τεσσάρων συνολικά συναντήσεων συμβουλευτικής, μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή του.

Το έντυπο ανώνυμης αξιολόγησης από υφισταμένους – συναδέλφους του αξιολογούμενου θα έχει τα ίδια κριτήρια απόδοσης με το έντυπο συμβουλευτικής και αυτοαξιολόγησης, πλην της στοχοθεσίας. Η χρήση του θα περιορίζεται μόνο στη διαδικασία συμβουλευτικής και αποκλειστικά για τη βελτίωση του αξιολογούμενου αξιωματικού (Lee ο.π.). Είναι προτιμητέα η χρήση μόνο διαγραμματικής κλίμακας στο έντυπο αυτό. Τα αποτελέσματα θα επεξεργάζονται άμεσα σε ηλεκτρονική εφαρμογή, ώστε να λαμβάνεται τελικά υπόψη η επικρατούσα τιμή ανά κριτήριο απόδοσης.

Πλήρη υποδείγματα των εντύπων αξιολόγησης, αυτοαξιολόγησης – συμβουλευτικής και αξιολόγησης από υφισταμένους – συναδέλφους των αξιωματικών, εξειδικευμένα για Διοικητές Μονάδων – Ανεξάρτητων Υπομονάδων του Στρατού Ξηράς, έχουν όπως στα αντίστοιχα προτεινόμενα έντυπα (1 έως 3) του Παραρτήματος «Ε». Κάποια στοιχεία των εντύπων έχουν συμπληρωθεί (τα κριτήρια που αξιολογούνται με διαγραμματική κλίμακα), ως παράδειγμα, με το σημείο του «Χ».

⁴⁷ Δεν είναι απαραίτητη η σύνταξη Έκθεσης Αξιολόγησης Αξιωματικού (ΠΔ99/ 2001, Άρθρο 10)

Με αυτά τα έντυπα θα ολοκληρώνεται μια προσαρμοσμένη στις ΕΕΔ μορφή της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης του ιδιωτικού τομέα, συμβάλλοντας στην ακριβοδίκαιη αξιολόγηση των αξιωματικών, αλλά και στη διαρκή βελτίωσή τους, ως προσωπότητες και ως στρατιωτικοί ηγέτες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

ADRP6-22. *Army Doctrine Reference Publication 6-22 Army Leadership*. Washington, DC: Department of the Army, 2012.

Bell, Casey M., Adam Goldman, Clint Vogus, Irene Zhang, και Stephanie Merrit. «DON'T SHOOT THE MESSENGER: A GROUNDED THEORY STUDY OF MANAGER PERFORMANCE APPRAISAL ANXIETY.» The Tenth International Conference on Engaged Management Scholarship. University of Missouri at Saint Louis: Social Science Research Network, 10 Σεπτέμβριος 2020.

Cappelli, Peter, Tavis, Anna. «The Performance Management Revolution.» *Harvard Business Review*, Οκτώβριος 2016.

Christodoulou, Stylianos, Alexia Louca, και Andreas Petasis. «Employees Perception on Performance Appraisal Effectiveness in The Cyprus Public Sector (EAC).» *International Journal of Human Capital Management*, Ιούνιος 2020: 26-41.

Hardison, Zaydman, Oluwatola, Saavedra, Bush, Peterson, Straus. *360-Degree Assessments; Are They the Right Tool for the U.S. Military?* Report, Santa Monica, Calif: RAND Corporation, 2015.

Galloucis, Lt. Col. Mike. "Is it time for a 360-degree officer evaluation system?" *Army*, November 2001: 47-55.

Gileva, Tatiana, και Dinara Peskova. «Creation of the Strategic Personnel Development.» *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol 131, 30 Μάρτιος 2020: 736-741.

Curzi, Ylenia, Tommaso Fabbri, Stefano Boscolo, και Anna Chiara Scapolan. «Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era.» *Frontiers in Psychology* Volume 10:1659, 17 Ιουλίου 2019.

Idowu, Ayomikun O. «Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation.» *Nile Journal of Business and Economics*, Απρίλιος 2017: 15-39.

Lee, Gregory G. Maj. in the U.S. Army. «Caution Required Multirater Feedback in the Army.» *US ARMY Military Review*, 31 Αύγουστος 2015: 58-67.

Manjula, R. «An Insight into the Practical Performance Appraisal Methods for the Contemporary Employees.» *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10 Δεκεμβρίου 2018: 1317-1318.

Wike, Nathan. "It's Time to Rethink 360 Degree Reviews." *The Military Leader*. April 20, 2015. <http://www.themilitaryleader.com/rethink-360-degree-reviews-guest-post/> (accessed Φεβ 16, 2016).

Khavit, Islami, Mulolli Enis, και Mustafa Naim. «Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction.» *Future Business Journal* 4, 5 Φεβρουάριος 2018: 94-108.

ΓΕΣ/ΔΙΔΟ. *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Αθήνα: ΤΥΠΕΣ, 2002.

N.3883. "Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Εξέλιξη των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων." 2010.

ΠΔ99/. "Ατομικά Έγγραφα Αξιωματικών." *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*, 2001.

Χυτήρης, Λεωνίδας Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Το ελληνικό Σύστημα Αξιολόγησης των αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων, που είναι σε ισχύ με νόμο (ΠΔ99/ 2001), παρουσιάζει ενιαία δομή αξιολόγησης για όλους τους Κλάδους, προβλέποντας μόνο ένα συγκεκριμένο έντυπο, την «Έκθεση Αξιολόγησης». Αξιολογεί τους αξιωματικούς με τη μέθοδο της κατανομής βαθμών από το 0 έως το 100 και ενισχυτικά με περιγραφικές εγγραφές της μεθόδου της αφηγηματικής έκθεσης. Δύο είναι τα σοβαρότερα μειονεκτήματά του που το καθιστούν αναποτελεσματικό. Πρώτον, δεν υπάρχουν θεσμοθετημένα κριτήρια και αντίστοιχα πρότυπα απόδοσης, για σύγκριση των χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου με τα πρότυπα. Οι κρίσεις επομένως των αξιολογητών και γνωματευόντων είναι στη βάση τους αυθαίρετες και μεροληπτικές. Δεύτερον η εκατονταβάθμια κλίμακα δεν εξυπηρετεί κάποιον ιδιαίτερο σκοπό και χωρίς συγκεκριμένα τεκμήρια (τα οποία θα προέκυπταν από την ύπαρξη των προτύπων), πάσχει από διόγκωση των βαθμολογιών. Το εκατό στα περισσότερα κριτήρια απόδοσης ή προσόντα, όπως αναφέρονται στο προβλεπόμενο έντυπο, είναι μια συνηθισμένη βαθμολογία. Οι αξιωματικοί με αυτόν τον τρόπο παρουσιάζονται ως άριστοι και το κυριότερο δεν απαιτείται κάποια βελτίωσή τους.

Το υπάρχον Σύστημα Αξιολόγησης συνδέεται κανονιστικά τόσο με το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων όσο και με το Σύστημα Προαγωγών. Η σταδιοδρομία λοιπόν του αξιωματικού των ΕΕΔ είναι με νόμο (Ν.3883 2010) συνυφασμένη με τις αξιολογήσεις, οι οποίες καταχωρούνται στον ατομικό του φάκελο. Η αναποτελεσματικότητα όμως του Συστήματος Αξιολογήσεων προκαλεί αφενός αλυσιδωτά προβλήματα τόσο στις τοποθετήσεις – μεταθέσεις, αδυναμία επιλογής του εξαιρετού αξιωματικού για κρίσιμες θέσεις – ΓΕΕΘΑ. Αφετέρου απαξιώνεται ως εργαλείο για τα Συμβούλια Κρίσεων, που αποφασίζουν τις προαγωγές των αξιωματικών. **Βασικό συμπέρασμα είναι ότι το Σύστημα Αξιολόγησης με την παρούσα μορφή του, πρέπει να αλλάξει και να βελτιωθεί.**

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας της αξιολόγησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα, προκύπτει ότι η θεμελίωση οποιουδήποτε αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, πρέπει να αρχίσει με την θέσπιση κριτηρίων και προτύπων απόδοσης. Επιπλέον η κυκλική / σφαιρική αξιολόγηση, η οποία τυγχάνει ευρείας αποδοχής από τις μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις, δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο και πρέπει επομένως, να εξεταστεί η υιοθέτηση μιας προσαρμοσμένης στα δεδομένα των ΕΔ μορφής

αυτής. Όσον αφορά τη διάρθρωση και τη δομή μιας τυπικής αξιολόγησης, η πλούσια βιβλιογραφία της αξιολόγησης στελεχών επιχειρήσεων, προκρίνει ως καλύτερη προσέγγιση αυτή της οριζόμενης ως πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης. Ειδικότερα η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας παρουσιάζεται ως η αντικειμενικότερη, ενώ μπορεί να συνδυασθεί και με τη Διοίκηση δια Αντικειμενικών Σκοπών.

Η εξέταση της μελέτης περιπτώσεως, στο Κεφάλαιο 3, των ΕΔ των ΗΠΑ, όσον αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των αξιωματικών τους και στη σύνδεσή της με τις μεταθέσεις και τις προαγωγές, οδήγησε σε χρήσιμα συμπεράσματα. Καταρχάς όπως και στις ΕΕΔ, το σύστημα χειρισμού προσωπικού αποτελεί έναν ισχυρά γραφειοκρατικά οργανισμό, με τις λειτουργίες του να ρυθμίζονται με διατάξεις νόμου (DOPMA ο.π.). Το Σύστημα Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων δεν είναι υποχρεωμένο από το νόμο να λάβει υπόψη τις αξιολογήσεις των αξιωματικών. Αυτό το νομικό κενό έρχεται η στρατιωτική ηγεσία και με σχετικό κανονισμό το συνδέει (AR614-100 ο.π.), αφού η εξάρτηση των μεταθέσεων με τις αξιολογήσεις απόδοσης κρίνεται ουσιώδης σημασίας. Επιπλέον το Σύστημα Προαγωγών των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ λαμβάνει υπόψη ως πρωτεύον κριτήριο, για την προαγωγή ή όχι, την απόδοση του αξιωματικού, όπως προκύπτει από τις αξιολογήσεις του. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη σταδιοδρομία του αξιωματικού των ΕΔ των ΗΠΑ.

Από τις διαπιστώσεις του Κεφαλαίου 3, συνάγεται ότι οι ΕΔ των ΗΠΑ δεν εφαρμόζουν όλες τις όψεις της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, περιλαμβάνοντας, πλέον της αξιολόγησης του προϊσταμένου, μόνο την αυτοαξιολόγηση. Ενώ τα έντυπα αξιολόγησης ανά Κλάδο διαφέρουν, η προσέγγιση της αξιολόγησης πραγματοποιείται με την επικρατούσα και στον ιδιωτικό τομέα αυτή των πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης. Επομένως το ισχύον Σύστημα Αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ αποτελεί παράδειγμα εφικτότητας ενός ενιαίου συστήματος ως μεθοδολογία, αλλά με εξειδικευμένες συνιστώσες, αναλόγως των απαιτήσεων και αναγκών του κάθε Κλάδου.

Η αξιολόγηση των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ αποβλέποντας τόσο στην αξιολόγηση της απόδοσης αυτών, όσο και στην διαρκή βελτίωσή τους, περιλαμβάνει τη διαδικασία της συμβουλευτικής ανά τακτά χρονικά διαστήματα, μεταξύ έναρξης και τέλους της περιόδου αξιολόγησης. Η διαδικασία αυτή είναι υποστηρικτική, αλλά λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη στην αξιολόγηση. Κοινά στοιχεία όλων των εντύπων αξιολόγησης είναι χρήση μεθόδων αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά, με ευρεία χρήση συνδυασμού διαγραμματικής κλίμακας και αφηγηματικής έκθεσης. Επιπλέον, είτε σε έντυπα αξιολόγησης (Αεροπορία & Πεζοναύτες), είτε σε έντυπα συμβουλευτικής (Στρατός), έχει ενσωματωθεί και αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα – Διοίκηση δια Αντικειμενικών Σκοπών. Τα κυριότερα αξιοποιήσιμα

στοιχεία από τη μελέτη της αξιολόγησης των αξιωματικών των ΕΔ των ΗΠΑ είναι η αξία της συμβουλευτικής, ως αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης, η χρήση της διαγραμματικής κλίμακας ως αντικειμενικότερη μέθοδος αξιολόγησης και τρίτον η χρησιμότητα της Διοίκησης δια Αντικειμενικών Σκοπών.

Στο Κεφάλαιο 4 υποστηρίχθηκε ότι η αξιολόγηση των αξιωματικών των ΕΕΔ, για να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής και πλήρης, πρέπει να περιλαμβάνει αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο και αυτοαξιολόγηση. Επιπλέον κατά τη συμβουλευτική, ενδείκνυται να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση του αξιολογούμενου, ανώνυμες αξιολογήσεις από τους υφισταμένους και συναδέλφους – ομοιοβάθμους του. Απαιτείται λοιπόν η εφαρμογή μιας προσαρμοσμένης μορφής της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης (360 degree feedback/ evaluation).

Οι αδυναμίες του ισχύοντος Συστήματος Αξιολόγησης, η έλλειψη θεσμοθετημένων κριτηρίων απόδοσης και αντίστοιχων προτύπων, μπορεί να διορθωθεί με μια εκ βάθρων αναδόμηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Πρώτα απαιτείται **καθορισμός** τόσο των **γενικών κριτηρίων απόδοσης** για όλους τους αξιωματικούς, **όσο και ειδικών** για ομάδες καθηκόντων στις οποίες υπηρετούν ανά Κλάδο. Ακολούθως **πρέπει να θεσπισθούν συγκεκριμένα και αναλυτικά πρότυπα απόδοσης για το κάθε κριτήριο απόδοσης**. Μερικά κριτήρια (προσόντα) της ισχύουσας Έκθεσης Αξιολόγησης, πρέπει να απαλειφθούν καθώς δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν, ούτε να περιγραφούν με συγκεκριμένους όρους κι επομένως να βαθμολογηθούν⁴⁸. Τα καθορισμένα και εγκεκριμένα από την ανώτατη ηγεσία των ΕΕΔ, **κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, πρέπει σε επόμενο στάδιο να ενσωματωθούν σε έντυπα αξιολόγησης και συμβουλευτικής**. Τελικό στάδιο στην αναμόρφωση του ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης, είναι το **χρονοδιάγραμμα ενεργειών**. Αυτό θα ορίζει τις ενέργειες αξιολογητών – γνωματευόντων και αξιολογούμενων, από την αρχή ως το τέλος κάθε περιόδου αξιολόγησης. Συναφώς σε αυτό θα καθορίζεται η περιοδικότητα των συναντήσεων της συμβουλευτικής και οι λοιπές απαραίτητες χρονικές λεπτομέρειες.

Εν κατακλείδι, η καθιέρωση ενός ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης για τους αξιωματικούς των ΕΕΔ, είναι από κάθε άποψη **εφικτή** αλλά και **επιθυμητή**. Η διασύνδεσή του με τη σταδιοδρομία των αξιωματικών, τυπικά ήδη προβλέπεται από το υπάρχον νομικό πλαίσιο, αλλά με μια νέα μορφή του συστήματος, δύναται να γίνει **ουσιαστική και καθοριστική για τη σταδιοδρομική πορεία του κάθε αξιωματικού**, από την αποφοίτησή του, ως και την **προαγωγή των πλέον ταλαντούχων αξιωματικών**, στις ανώτατες βαθμίδες της στρατιωτικής ιεραρχίας. Η επιλογή αξιωματικών για στελέχωση διακλαδικών θέσεων με βάση

⁴⁸ Σεμνότητα, αντίληψη της πραγματικότητας, ειλικρίνεια, συνέπεια κ.τ.λ.

την απόδοσή τους, όπως αυτή προκύπτει από τις αξιολογήσεις τους, είναι σε τελική ανάλυση απόλυτα θεμιτή και όπως καταδείχθηκε στην παρούσα διατριβή, εκτός από εφικτή είναι και αναγκαία, **για την πλαισίωση του Αρχηγού του ΓΕΕΘΑ με την αφρόκρεμα όλων των Κλάδων των ΕΔ.**

5.2 Πρόταση των Βημάτων Εφαρμογής της Σφαιρικής Αξιολόγησης στις ΕΕΔ

Οι ΕΕΔ υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ), ενώ όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, τα συστήματα Προαγωγών, Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Αξιολογήσεως των Αξιωματικών ρυθμίζονται από σχετικό Νόμο (Ν.3883 2010) και Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ99/ 2001, 1766). Ως εκ τούτου, η εφαρμογή της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης στις ΕΕΔ, απαιτεί την αλλαγή του παραπάνω κανονιστικού πλαισίου, ώστε να θεσπιστεί και να διασυνδεθεί με τη σταδιοδρομία των Αξιωματικών ειδικότερα. Με βάση την παρούσα διατριβή, η οποία φιλοδοξεί να χρησιμεύσει ως οδικός χάρτης των απαιτούμενων ενεργειών, προτείνεται η ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας από το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας και ακολούθως σύνταξη στο ΥΠΕΘΑ, Υπουργικής Απόφασης και όπου απαιτείται σχεδίου Νόμου, για τη σταδιακή εφαρμογή της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, σύμφωνα με τα παρακάτω βήματα:

1. Θέσπιση με κανονιστικού περιεχομένου πράξη (Υπουργική Απόφαση ή Προεδρικό Διάταγμα – Νόμος), των κριτηρίων απόδοσης ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα, γενικών για όλους τους αξιωματικούς των ΕΕΔ, ειδικών για κάθε κλιμάκιο διοίκησης, καθηκόντων και Κλάδο.
2. Τροποποίηση του νόμου (Ν.3883 2010), με ενσωμάτωση των σχετικών με τα προηγούμενα κριτήρια, προτύπων απόδοσης των αξιολογούμενων αξιωματικών. Επιβάλλεται η σαφής και λεπτομερειακή αποτύπωσή τους, μαζί με τον τρόπο σύγκρισης της πραγματικής απόδοσης του κάθε αξιολογούμενου με το ορισθέν πρότυπο, ώστε να υπάρχει ισχυρή τεκμηρίωση των κρίσεων του αξιολογητή.
3. Σύνταξη νέων εντύπων αξιολόγησης, αλλά και εντύπων συμβουλευτικής, τεσσάρων το πολύ σελίδων, ακολουθώντας την μεθοδολογία αξιολόγησης πολλαπλών χαρακτηριστικών – πολλαπλών μεθόδων. Η διάρθρωσή τους θα περιλαμβάνει πεδία εγγραφών διαγραμματικής κλίμακας, αφηγηματικής έκθεσης και Διοίκησης με Βάση τους Αντικειμενικούς Σκοπούς. Ως βάση σύνταξής τους προτείνονται τα υποδείγματα του Παραρτήματος «Ε», της παρούσας διατριβής. Η τελική μορφή των εντύπων θα καθορισθεί με συνεργασία και των

τριών Γενικών Επιτελείων (Στρατού, Ναυτικού και Αεροπορίας), με βάση τα προαναφερθέντα κοινά χαρακτηριστικά αλλά και με την εξειδίκευση που απαιτούν οι ιδιαιτερότητες του κάθε Κλάδου των ΕΔ.

4. Τροποποίηση ή αντικατάσταση του νόμου (Ν.3883 2010) και του Προεδρικού Διατάγματος (ΠΔ99/ 2001, 1766) με νέο νόμο, για την καθιέρωση των παρακάτω:

α. Της συμβουλευτικής διαδικασίας με σκοπό την διαρκή βελτίωση των αξιωματικών, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανά τρίμηνο, και σύνδεσή της άρρηκτα με την αξιολόγηση.

β. Της αυτοαξιολόγησης και συμπερίληψή αυτής στα έντυπα αξιολόγησης.

γ. Της εφαρμογής της κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, ως εργαλείο της συμβουλευτικής, με καθιέρωση σε ετήσια βάση ανώνυμων αξιολογήσεων από τους υφισταμένους και συναδέλφους – ομοιοβάθμους των αξιολογούμενων αξιωματικών. Είναι απαραίτητο να καθοριστεί ρητά ότι αυτές οι αξιολογήσεις δεν πρέπει να επηρεάζουν την τυπική αξιολόγηση, ώστε να μην διαστρεβλώνεται ο σκοπός τους.

δ. Των νέων εντύπων κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης των Αξιωματικών των ΕΔ, όπως αυτά περιγράφονται στο προηγούμενο βήμα.

5. Τροποποίηση του Συστήματος Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων σε τρία επίπεδα. Πρώτο επίπεδο, η θέσπιση της αξιολόγησης ως πρώτης προτεραιότητας, στη σειρά των κριτηρίων του σχετικού νόμου (ΠΔ99/ 2001). Σε δεύτερο επίπεδο, η καθιέρωση της διαδικασίας της προκήρυξης όλων των θέσεων με τα αντίστοιχα καθήκοντα, ανά Κλάδο αλλά και των διακλαδικών θέσεων του ΓΕΕΘΑ. Τρίτο επίπεδο, η θέσπιση δυνατότητας των αξιωματικών να υποβάλλουν την προτίμησή τους για πλήρωση συγκεκριμένης θέσης. Η τελική επιλογή αξιωματικού για στελέχωση οποιασδήποτε θέσης, θα είναι συνδυασμός επιθυμίας – φιλοδοξίας του ίδιου του αξιωματικού και της ανάγκης της στρατιωτικής ηγεσίας, έχοντας ως καθοριστικό κριτήριο την παρελθούσα απόδοση κάθε αξιωματικού, για αξιοποίηση των καταλλήλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις.

6. Τροποποίηση των κανονιστικών ρυθμίσεων του Συστήματος Προαγωγών (Ν.3883 2010), ώστε η προαγωγή κατ' απόλυτη εκλογή να αρχίζει από τον βαθμό του Ταγματάρχη/Πλωτάρχη/Επισμηναγού. Η απόδοση του αξιωματικού θα είναι το βασικό κριτήριο, με τα λοιπά στοιχεία επίδοσης και υπηρεσίας να παίζουν ρόλο με μικρότερη βαρύτητα. Στόχος είναι, να υπάρξει δυνατότητα σε ένα μικρό ποσοστό αξιωματικών, όχι μεγαλύτερο του 3–5% ανά τάξη αποφοίτησης, να προαχθεί νωρίτερα από τους υπόλοιπους αξιωματικούς

της ίδιας τάξης. Η εφαρμογή αυτής της διάταξης πρέπει να έχει ορίζοντα υλοποίησης πενταετίας, ώστε υπάρξει ικανή και αναγκαία χρονική περίοδος υλοποίησης όλων των προαναφερθέντων προτάσεων, δοκιμής, αλλαγής και τελικής αποδοχής τους από τους αξιωματικούς όλων των Κλάδων. Η περίοδος αυτή είναι προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της πρότασης και ελαχιστοποίηση οποιασδήποτε διατάραξης στη λειτουργία των ΕΕΔ, η οποία μπορεί να προκύψει από την δυσφορία και αντίδραση των αρχαιότερων αξιωματικών, όταν προσπεραστούν σε βαθμό από νεότερούς τους.

5.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα επί της Αξιολόγησης Απόδοσης Αξιωματικών στις ΕΕΔ

Η αξία της εκπαίδευσης των Αξιωματικών των ΕΕΔ, από την εισαγωγή τους στις ΕΔ και φοίτησης στα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Ν.3883 2010) και ακολούθως στα Σχολεία και Σχολές Εκπαιδύσεως και Επιμορφώσεως του κάθε Κλάδου των ΕΔ και των Διακλαδικών, είναι αυταπόδεικτη. Ταυτόχρονα αυτή η μακροχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία, ως τυπικό και ουσιαστικό προσόν κρίσης για προαγωγή (Ν.3883 2010), έχει βαρύνουσα σημασία. Η αξιολόγηση της απόδοσης του εκπαιδευόμενου αξιωματικού, αλλά και η διασύνδεσή της με την απόδοση της εργασίας του, έχει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο μιας ολιστικής ατομικής αξιολόγησης των ηγετικών στελεχών των ΕΔ. Μια μελλοντική έρευνα επί της αξιολόγησης απόδοσης των εκπαιδευόμενων αξιωματικών προτείνεται να συμπεριλάβει την εξέταση των παρακάτω θεμάτων:

1. Της επίδρασης των αντικειμένων της κάθε εκπαίδευσης στα γενικά και ειδικά κριτήρια απόδοσης των αξιωματικών.
2. Τον καθορισμό της βαρύτητας και του βαθμού επηρεασμού της συνολικής ατομικής απόδοσης από την ολοκλήρωση των επιμέρους σχολείων και σχολών εκπαίδευσης.
3. Της αξιοπιστίας και χρησιμότητας των αξιολογήσεων από συναδέλφους και ταυτόχρονα εκπαιδευόμενους σε κάθε εκπαιδευτική σειρά, στο πλαίσιο της παραπάνω προταθείσης κυκλικής / σφαιρικής αξιολόγησης, σε συνάρτηση με τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ τους.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάδειξη πολλών όψεων της αξιολόγησης και πλήθους άλλων ζητημάτων που είναι συναφή με αυτήν, αποτέλεσε κυρίαρχο μέλημα της παρούσας διατριβής. Έγινε μια διεξοδική ανάλυση των εν λόγω θεμάτων στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, εξέταση της παρούσας κατάστασης στις ΕΕΔ και μελέτη της περίπτωσης των ΕΔ των Η.Π.Α.. Η περιορισμένη έκταση που όφειλε να έχει η διατριβή, δεν επέτρεψε την εμβάθυνση της ανάλυσης σε όλους τους τομείς των Συστημάτων της Αξιολόγησης και των άρρηκτα συνδεδεμένων με αυτήν Συστημάτων Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων και Προαγωγών. Παραμερίζοντας αυτήν την αναπόφευκτη πραγματικότητα οποιουδήποτε πεπερασμένου συγγράμματος τύπου διατριβής, η απόδειξη της Θέσης όπως αυτή διατυπώθηκε στην εισαγωγή, ήταν εμπειριστατική.

Ένα ιδιαίτερο στοιχείο που τεκμηριώθηκε επαρκώς, είναι ότι οι ακριβοδίκαιες αξιολογήσεις με έμφαση στην αξία παίζουν διπλό ρόλο στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού: στις προαγωγές και στη συμβουλευτική. Ο δεύτερος ρόλος δεν έχει αναγνωριστεί σε όλη του την έκταση και χρησιμότητα στις ΕΕΔ. Η συνεχής βελτίωση του επαγγελματία που ονομάζεται αξιωματικός μπορεί να γίνει εφικτή μέσω της διαδικασίας της συμβουλευτικής. Η θέσπιση συγκεκριμένης διαδικασίας θα επιτρέψει τον συντονισμό των ατομικών και υπηρεσιακών προσπαθειών προς αυτήν την κατεύθυνση.

Επιπρόσθετα, καταδείχθηκε ότι το Σύστημα Προαγωγών για να είναι αξιοκρατικό (να επικρατεί η αξία), πρέπει να χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολογήσεων που να μετράει αποτελεσματικά την απόδοση κάθε αξιωματικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης όμως ενός ανθρώπου που δεν είναι ένας εργάτης βιομηχανίας⁴⁹, αλλά στην προκειμένη περίπτωση στρατιωτικός ηγέτης, παρουσιάζει πάρα πολλές δυσκολίες. Για αυτό τον λόγο απαιτούνται πολλές μέθοδοι για να προσεγγιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε αυτό το πολύπλοκο πλαίσιο η παρούσα διατριβή επιχειρεί να δώσει πρακτικές λύσεις και κυρίως να δείξει πέραν πάσης αμφιβολίας ότι είναι εφικτό.

Τονίζεται, ότι η εμπέδωση της αξιοκρατίας στις αξιολογήσεις έχει πολλαπλά οφέλη. Από τη μια, η συνύφανση της καταγεγραμμένης, από την αξιολόγηση, απόδοσης με τη δυνατότητα επιλογής από τον άριστο αξιωματικό της θέσης που θέλει να αξιοποιηθεί. Από την άλλη, η επιλογή από την στρατιωτική ανώτατη ιεραρχία των κορυφαίων αξιωματικών για θέσεις

⁴⁹ Στην περίπτωση αυτή η απόδοση είναι εύκολα μετρήσιμη, καταγράφοντας π.χ. τον αριθμό των προϊόντων που συναρμολογεί στην μονάδα του χρόνου, δηλ. 10 προϊόντα την ώρα ή την ημέρα.

κλειδιά, όπως στο Επιτελείο του ΓΕΕΘΑ. Τα δύο αυτά ευεργετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης, μπορούν να αποτελέσουν τον βατήρα για ένα ανέξοδο ποιοτικό άλμα του επιπέδου και της συνολικής απόδοσης των ελληνικών ΕΔ. **Η τελική αξιοποίηση του Ενιαίου Συστήματος Αξιολόγησης από το Σύστημα Προαγωγών, μπορεί σε εύλογο χρονικό διάστημα να επιτύχει την ανέλιξη των κορυφαίων προσωπικοτήτων στις ανώτατες βαθμίδες της στρατιωτικής ηγεσίας, περιβαλλόμενες μάλιστα με μια άνευ προηγουμένως αποδοχή της αξίας τους από το σύνολο των υφισταμένων τους, σε καιρό ειρήνης.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΓΕΕΘΑ/ΔΙΔΔΟ. *Διακλαδικό Δόγμα Διοικήσεως και Ελέγχου ΕΔ σε Ειρήνη/Κρίση και Πόλεμο*. Αθήνα: ΤΥΠΕΣ, 2014.

ΓΕΣ/ΔΙΔΟ. *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Αθήνα: ΤΥΠΕΣ, 2002.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κων. *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Κανελλόπουλος, 2003.

Μπαμπινιώτης, Γεώργιος. *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ, 2002.

Ν.3883. «Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Εξέλιξη των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.» 2010.

ΠΔ99/. «Ατομικά Έγγραφα Αξιωματικών.» *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*, 2001.

ΥΕΘΑ, Απόφαση. «Απόφαση ΥΕΘΑ Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων και Εξειδίκευση Κριτηρίων Τοποθετήσεων-Μεταθέσεων.» *ΦΕΚ τεύχος Β΄ 1631*, 2013.

Χυτήρης, Λεωνίδα Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS, 2001.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

ADRP6-22. *Army Doctrine Reference Publication 6-22 Army Leadership*. Washington, DC: Department of the Army, 2012.

AFI36-2406. *Officer and Enlisted Evaluation Systems*. HQ AFPC, 2005.

Annis, Franklin C. «A Better Model of Leader Development; Repairing the Education Philosophy within Army Leader Development.» *medium.com*. 30 Ιανουάριος 2018. <https://medium.com/experientia-et-progressus/annis-leader-development-3e6fca77ebfc> (πρόσβαση Ιανουάριος 2, 2021).

Antonakis, J., Schriesheim, C. A., Donovan, J. A., Gopalakrishna-Pillai, K., Pellegrini, E. K., & Rossomme, J. L. «Methods for Studying Leadership.» Στο *The Nature of Leadership*, του/της A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg J. Antonakis, 48-70. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

AR614-100. *Officer Assignment Policies, Details and Transfers*. Washington, DC: Department of the Army, 2006.

AR623-3. *Evaluation Reporting System*. Washington, DC: Department of the Army, 2015.

Bayo-Moriones, Alberto, Jose E. Galdon-Sanchez, και Sara Martinez-de-Morentin. *Competitive Strategy, Performance Appraisal and Firm Results*. Bonn, Germany, Ιούλιος 2016.

Beardwell, Julie, και Amanda Thompson. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A CONTEMPORARY APPROACH eighth edition*. Leicester: Pearson, 2017.

Bell, Casey M., Adam Goldman, Clint Vogus, Irene Zhang, και Stephanie Merrit. «DON'T SHOOT THE MESSENGER: A GROUNDED THEORY STUDY OF MANAGER PERFORMANCE APPRAISAL ANXIETY.» *The Tenth International Conference on Engaged Management Scholarship*. University of Missouri at Saint Louis: Social Science Research Network, 10 Σεπτέμβριος 2020.

Bheemanathini, S, B Srinivasan, και A Jayaraman. «A Review on Performance Management System (PMS) Methods for Employees Appraisal in an Organization.» *Industrial Engineering & Management*, 2019.

Boon, Corine, Deanne N. Den Hartog, και David P. Lepak. «A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement.» *Journal of Management*, Ιούλιος 2019: 2498-2537.

Bracken, David, Rose Dale, και Allan Church. «The Evolution and Devolution of 360° Feedback.» *Industrial and Organizational Psychology*, Δεκέμβριος 2016: 761-794.

BUPERSINST1610.10D. *Navy Performance Evaluation System*. Millington, TN: Bureau of Naval Personnel, 2015.

Cappelli, Peter, και Anna Tavis. «The Performance Management Revolution.» *Harvard Business Review*, Οκτώβριος 2016.

Carroll, James. *Transforming Army Leader Development at the University Level*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Vallejo: California State University Maritime Academy , 2016.

Chowdhury, Sabrin, Elizabeth Hioe, και Bill Schaninger. *Harnessing the power of performance management*. Survey, Mckinsey & Company, 2018.

Christodoulou , Stylianos, Alexia Louca, και Andreas Petasis. «Employees Perception on Performance Appraisal Effectiveness in The Cyprus Public Sector (EAC).» *International Journal of Human Capital Management*, Ιούνιος 2020: 26-41.

Cooper, Donald R., και Pamela S. Schindler. *Business Research Methods*. 12^η Έκδοση. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

Curzi, Ylenia, Tommaso Fabbri, Stefano Boscolo, και Anna Chiara Scapolan. «Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era.» *Frontiers in Psychology Volume 10:1659*, 17 Ιουλίου 2019.

Dagar, Anju. «Review of Performance Appraisal Techniques.» *International Research Journal of Commerce Arts and Science CASIRJ*, 2014: 16-23.

DeNisi, A. S., και K. R. Murphy. «Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?» *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 2017: 421–433.

DODI1320.13. *Commissioned Officer Promotion Reports (COPRs)*. Washington, DC: Department of Defence, 2014.

DODI1320.14. *Department of Defence Instruction 1320.14*. DOD, 2013.

DOPMA. «Defense Officer Personnel Management Act.» *Public Law 96-513*, 1980.

Evans, Lee A. «Simulation-based analysis and optimization of the United States Army.» Διδακτορική Διατριβή, University of Louisville, Louisville, 2018.

Evans, Lee A., και Lee Robinson. «Evaluating Our Evaluations.» *MILITARY REVIEW*, January-February 2020.

FM6-22. *Leader Development*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 2015.

FOGOROŞ, Teodora Elena, Mihaela MAFTEI, Gabriela Elena BIŢAN, και Bastian L. KURTH. «Study on methods for evaluating employees performance in the context of digitization.» *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*. 2020. 15.

Galloucis, Mike Lt. Col. «Is it time for a 360-degree officer evaluation system?» *Army*, November 2001: 47-55.

Gileva, Tatiana, και Dinara Peskova. «Creation of the Strategic Personnel Development.» *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol 131, 30 Μάρτιος 2020: 736-741.

Grewal, DS. «Enhancing Military Leadership through Business Management Techniques.» *Journal of Defense Management*, 5 Ιούνιος 2014: 1-6.

Hardison, Zaydman, Oluwatola, Saavedra, Bush, Peterson, Straus. *360-Degree Assessments; Are They the Right Tool for the U.S. Military?* Report, Santa Monica, Calif: RAND Corporation, 2015.

Hosain, Sajjad. «360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?» *Asian Business Review*, 14 Φεβρουάριος 2016: 21-24.

Idowu, Ayomikun O. «Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation.» *Nile Journal of Business and Economics*, Απρίλιος 2017: 15-39.

Ishizaka, Alessio, και Edward Vijay Pereira. «Portraying an employee performance management system based on multi-criteria decision analysis and visual techniques.» *International Journal of Manpower Vol. 37 No. 4*, 4 Ιούλιος 2016: 628-659.

Javidmehr, Mahmoud, και Mehrdad Ebrahimpour. «Performance appraisal bias and errors The influences and consequences.» *International Journal of Organizational Leadership*, 2015: 286-302.

Kampkötter, Patrick. *Performance Appraisals and Job Satisfaction*. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 672, Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) , 2014.

Khalilzadeh, M., G. Abouhamzeh, J. Saparauskas, και A. Banaitis. «Analysis of risk factors of performance appraisal methods with fuzzy weighted axiomatic design.» *Transformations in Business & Economics*, Vol. 19, No 3 (51) Αύγουστος 2020: 159-174.

Kite, David P. *THE U.S. ARMY OFFICER EVALUATION REPORT; WHY ARE WE WRITING TO SOMEONE WHO ISN'T READING?* Διατριβή, Maxwell Air Force Base, Alabama: AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE, 1998.

Lee, Gregory G. Maj. in the U.S. Army. «Caution Required Multirater Feedback in the Army.» *US ARMY Military Review*, 31 Αύγουστος 2015: 58-67.

Lin, Yu-Chun, και J. Edward Kellough. «Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions.» *Public Personnel Management* , Volume 48 (2), 1 Ιούνιος 2019: 179-202.

Lunenburg, Fred C. «Performance Appraisal: Methods and Rating Errors.» *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, NUMBER 1*, 2012.

Maghsoodi, Abteen Ijadi, Gelayol Abouhamzeh, Mohammad Khalilzadeh, και Edmundas Kazimieras Zavadskas. «Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach.» *Frontiers of Business Research in China*, 2018.

Manjula, R. «An Insight into the Practical Performance Appraisal Methods for the Contemporary Employees.» *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10 Δεκεμβρίου 2018: 1317-1318.

Markoulli, Maria, Colin I.S.G. Lee, Eliza Byington, και Will A. Felps. «Behavior Mapping Human Resource Management Reviewing the field and charting future directions.» *Human Resource Management Review*, Σεπτέμβριος 2017.

MCO-P1610.7F. *PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM*. Washington, DC: HEADQUARTERS UNITED STATES MARINE CORPS, 2010.

Melander Bowden, Helen, και Erica Sandlund. «Knowledge talk in performance appraisal interviews.» *Learning, Culture and Social Interaction* 21, 2019: 278-292.

Miley A. Mark, Hyten John, McConville James, Berger David, Gilday Michael, Goldfein David, Lengyel Joseph, Raymond John. *Developing Today's Joint Officers for Tomorrow's Ways of War*. US Joint Chiefs of Staff, 2020.

Patil, Aishwarya M. , και Dr. C. S. Dalvi. «720 Degree Performance Appraisal Systems.» *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, Μάρτιος 2019.

Rajiv, Chopra. «360 Degree Performance Assessments: An Overview.» *Global Journal of Enterprise Information System*, 01 Ιούλιος 2017: 102-105.

Rotolo, Christopher T., και Allan H. Church. «HOW ARE TOP COMPANIES ASSESSING THEIR HIGH-POTENTIALS AND SENIOR EXECUTIVES? A TALENT MANAGEMENT BENCHMARK STUDY.» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 65, No. 3 2013: 199 –223.

Rui, Chen, Lee Yuan-Duen, και Wang Cheng-Hua . «Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of .» *Total Quality Management & Business Excellence Volume 31, 2020 - Issue 5-*, 31 Μάιος 2018: 451-468.

Saha, Anindya, και Sougata Majumder. «IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON PERFORMANCE APPRAISAL.» *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences (IRJHRSS)*, Ιούλιος 2017: 81-89.

Tareque, Alam. «SSRN.» <https://ssrn.com>. 3 Σεπτέμβριος 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3640297 (πρόσβαση Δεκέμβριος 20, 2020).

Waheed, Aamer, Qaisar Abbas, και Omer Farooq Malik. «Perceptions of Performance Appraisal Quality and Employee Innovative Behavior Do Psychological Empowerment and Perceptions of HRM System Strength Matter?» *Behavioral Sciences*, 15 Δεκέμβριος 2018.

Wallo, Andreas , Henrik Kock, Daniel Lundqvist, και Alan Coetzer. «Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development.» *Human Resource Development Review*, 2020: 384–421.

Wike, Nathan. «It's Time to Rethink 360 Degree Reviews.» *The Military Leader*. 20 April 2015. <http://www.themilitaryleader.com/rethink-360-degree-reviews-guest-post/> (πρόσβαση Σεπτέμβριος 16, 2020).

Wikipedia. 26 November 2015. https://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback (πρόσβαση Οκτώβριος 16, 2020).

Xhavit, Islami, Mulolli Enis, και Mustafa Naim. «Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction.» *Future Business Journal* 4, 5 Φεβρουάριος 2018: 94-108.

Yashashwi, A. Ail. «A Study On Modern Methodologies In Performance Appraisals.» *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET)*, 2016: 126-128.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»**ΕΝΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ
ΔΥΝΑΜΕΩΝ & ΕΔ ΗΠΑ****1. ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΔ****ΜΟΝΑΔΑ****ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

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

-2-

6. Διανοητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
61	Νοημοσύνη και κρίση	
62	Δύναμη έκφρασης (γραπτά και προφορικά)	
63	Αντίληψη της πραγματικότητας	
7. Ψυχικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση)		
71	Ψυχική δύναμη	
72	Θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων	
73	Θάρρος της γνώμης	
74	Πνεύμα συνεργασίας	
75	Πρωτοβουλία	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
81	Κύρος	
82	Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους.	
83	Ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων.	
84	Μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων	
85	Ενεργητικότητα και δραστηριότητα	
86	Προβλεπτικότητα	
87	Ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού	

-3-

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

-4-

102	Για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;	
11. Ναυτικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς του ΠΝ)		
111	Γνώση του θαλασσίου στοιχείου	
112	Εμπειρία στη ναυτική τέχνη	
113	Χειρισμός πλοίου	
114	Αντοχή στη ναυτία	
12. Πτητικά Προσόντα (Μόνο για τους αξιωματικούς της ΠΑ - Για τους αξιωματικούς χειριστές α/φ σταθερών πτερύγων και ε/π του ΣΞ και του ΠΝ μόνο τα προσόντα 121, 122 και 123)		
121	Πτητική έφεση	
122	Πτητική ικανότητα	
123	Πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις	
124	Συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων	
125	Πτητική διαθεσιμότητα (και εμπειριστατωμένη αιτιολογία εφόσον τίθεται βαθμολογία κάτω του 79% κατά το άρθρο 7 § 2 ε' του Π.Δγματος)	
13. Ηθικά προσόντα (Αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία)		
131	Ειλικρίνεια , Ευθύτητα, Συνέπεια	
132	Αξιοπρέπεια	
133	Σεμνότητα	

-5-

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

-6-

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)		
<p>Ημερομηνία</p> <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px dashed black;" type="text"/> <p>Ο Αξιολογών</p>		
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	Πρωτοβουλία	
8. Διοικητικά Προσόντα (Αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία)		
81	Κύρος	

-7-

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

-8-

ΓΝΩΜΗ Β' ΓΝΩΜΑΤΕΥΟΝΤΟΣ

Ημερομηνία

Ο Β' Γνωματεύων

Γνώση Αξιολογούμενου

Ημερομηνία

Ο Αξιολογούμενος

2. ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ ΗΠΑ

(OFFICER EVALUATION REPORT-OER)

- α. Κλιμάκιο Υπομονάδος Ανθυπολοχαγός-Υπολοχαγός-Λοχαγός
(DA Form 67-10-1, MAR 2014, COMPANY GRADE PLATE O1-O3).

COMPANY GRADE PLATE (O1 - O3; WO1 - CW2) OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.						See Privacy Act Statement in AR 623-3.		
PART I - ADMINISTRATIVE (Rated Officer)								
a. NAME (Last, First, Middle Initial)			b. SSN		c. RANK	d. DATE OF RANK (YYYYMMDD)	e. BRANCH	f. COMPONENT (Status Code)
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND						h. UIC		i. REASON FOR SUBMISSION
j. PERIOD COVERED FROM (YYYYMMDD) THRU (YYYYMMDD)		k. RATED MONTHS	l. NON RATED CODES	m. NO. OF ENCLOSURES	n. RATED OFFICER'S EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VI and the administrative data is correct)								
a1. NAME OF RATER (Last, First, Middle Initial)			a2. SSN		a3. RANK	a4. POSITION		
a5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			a6. SIGNATURE			a7. DATE (YYYYMMDD)		
b1. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, Middle Initial)			b2. SSN (Optional)	b3. RANK	b4. POSITION			
b5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			b6. SIGNATURE			b7. DATE (YYYYMMDD)		
c1. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, Middle Initial)			c2. SSN		c3. RANK	c4. POSITION		
c5. SENIOR RATER'S ORGANIZATION		c6. BRANCH	c7. COMPONENT	c9. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)				
		c8. SENIOR RATER PHONE NUMBER		c10. SIGNATURE		c11. DATE (YYYYMMDD)		
d. This is a referred report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/> Referred <input type="checkbox"/> Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No				e1. SIGNATURE		e2. DATE (YYYYMMDD)		
f1. Supplementary Review Required? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No				f2. NAME OF REVIEWER (Last, First, Middle Initial)				
f3. RANK		f4. POSITION		f5. Comments Enclosed <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No				
f6. SIGNATURE			f7. DATE (YYYYMMDD)		g. MSAF Date (YYYYMMDD)			
PART III - DUTY DESCRIPTION								
a. PRINCIPAL DUTY TITLE				b. POSITION AOC/BRANCH				
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES								
PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM, COMPETENCIES, AND ATTRIBUTES (Rater)								
a. APFT Pass/Fail/Profile: _____ Date: _____ Height: _____ Weight: _____ Within Standard? _____ Comments required for "Failed" APFT, or "Profile" when it precludes performance of duty, and "No" for Army Weight Standards? Reset Item a. APFT/Pass/Fail/Profile								
b. This Officer's overall Performance is Rated as: (Select one box representing Rated Officer's overall performance compared to others of the same grade whom you have rated in your career. Managed at less than 50% in EXCELS.) I currently rate _____ Army Officers in this grade. A completed DA Form 67-10-1A was received with this report and considered in my evaluation and review: <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No (explain in comments below) EXCELS (49%) PROFICIENT CAPABLE UNSATISFACTORY <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comments: _____								

NAME:		SSN	PERIOD COVERED: FROM (YYYYMMDD)	THRU (YYYYMMDD)
c. 1) Character: <i>(Adherence to Army Values, Empathy, and Warrior Ethos/ Service Ethos and Discipline. Fully supports SHARP, EO, and EEO.)</i>				
c. 2) Presence: <i>(Military and Professional Bearing, Fitness, Confident, Resilient)</i>				
c. 3) Intellect: <i>(Mental Agility, Sound Judgment, Innovation, Interpersonal Tact, Expertise)</i>				
c. 4) Leads: <i>(Leads Others, Builds Trust, Extends Influence beyond the Chain of Command, Leads by Example, Communicates)</i>				
c. 5) Develops: <i>(Creates a positive command/ workplace environment/Fosters Esprit de Corps, Prepares Self, Develops Others, Stewards the Profession)</i>				
c. 6) Achieves: <i>(Gets Results)</i>				
PART V - INTERMEDIATE RATER				
PART VI - SENIOR RATER				
a. POTENTIAL COMPARED WITH OFFICERS SENIOR RATED IN SAME GRADE (OVERPRINTED BY DA) <input type="checkbox"/> MOST QUALIFIED <i>(limited to 49%)</i> <input type="checkbox"/> HIGHLY QUALIFIED <input type="checkbox"/> QUALIFIED <input type="checkbox"/> NOT QUALIFIED	b. I currently senior rate <input type="text"/> Army Officers in this grade.			
	c. COMMENTS ON POTENTIAL:			
d. List 3 future SUCCESSIVE assignments for which this Officer is best suited:				

β. Κλιμάκιο Μονάδος Ταγματάρχης – Αντισυνταγματάρχης
(DA Form 67-10-2, NOV 2015, FIELD GRADE PLATE O4 - O5).

FIELD GRADE PLATE (O4 - O5; CW3 - CW5) OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.						See Privacy Act Statement in AR 623-3.	
PART I - ADMINISTRATIVE (Rated Officer)							
a. NAME (Last, First, Middle Initial)		b. SSN (or DOD ID No.)	c. RANK	d. DATE OF RANK (YYYYMMDD)	e. BRANCH	f. COMPONENT (Status Code)	
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND				h. UIC	i. REASON FOR SUBMISSION		
j. PERIOD COVERED FROM (YYYYMMDD) THRU (YYYYMMDD)		k. RATED MONTHS	l. NON RATED CODES	m. NO. OF ENCLOSURES	n. RATED OFFICER'S EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VI and the administrative data is correct)							
a1. NAME OF RATER (Last, First, Middle Initial)		a2. SSN (or DOD ID No.)	a3. RANK	a4. POSITION			
a5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		a6. RATER SIGNATURE			a7. DATE (YYYYMMDD)		
b1. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, Middle Initial)		b2. SSN (or DOD ID No.)	b3. RANK	b4. POSITION			
b5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		b6. INTERMEDIATE RATER SIGNATURE			b7. DATE (YYYYMMDD)		
c1. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, Middle Initial)		c2. SSN (or DOD ID No.)	c3. RANK	c4. POSITION			
c5. SENIOR RATER'S ORGANIZATION	c6. BRANCH	c7. COMPONENT	c9. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)				
c8. SENIOR RATER PHONE NUMBER		c10. SENIOR RATER SIGNATURE			c11. DATE (YYYYMMDD)		
d. This is a referred report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/> Referred <input type="checkbox"/> Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No				e1. RATED OFFICER SIGNATURE		e2. DATE (YYYYMMDD)	
f1. Supplementary Review Required? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No				f2. NAME OF REVIEWER (Last, First, Middle Initial)			
f3. RANK		f4. POSITION		f5. Comments Enclosed			
f6. SUPPLEMENTARY REVIEWER SIGNATURE			f7. DATE (YYYYMMDD)	g. MSAF Date (YYYYMMDD)			
PART III - DUTY DESCRIPTION							
a. PRINCIPAL DUTY TITLE				b. POSITION AOC/BRANCH			
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES							
PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM, COMPETENCIES, AND ATTRIBUTES (Rater)							
a. APFT Pass/Fail/Profile: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Date: _____ Height: _____ Weight: _____ Within Standard? _____ Comments required for "Failed" APFT, or "Profile" when it precludes performance of duty, and "No" for Army Weight Standards? Reset Item a. APFT/Pass/Fail/Profile							
b. THIS OFFICER POSSESSES SKILLS AND QUALITIES FOR THE FOLLOWING BROADENING ASSIGNMENTS							
c. THIS OFFICER POSSESSES SKILLS AND QUALITIES FOR THE FOLLOWING OPERATIONAL ASSIGNMENTS							
d1. Character: (Adherence to Army Values, Empathy, and Warrior Ethos/Service Ethos and Discipline. Fully supports SHARP, EO, and EEO.)							

DA FORM 67-10-2, NOV 2015

Page 1 of 2
APD LC v1.00ES

NAME	SSN (or DOD ID No.)	PERIOD COVERED: FROM (YYYYMMDD) THRU (YYYYMMDD)
<p>d2. Provide narrative comments which demonstrate performance regarding field grade competencies and attributes in the Rated Officer's current duty position. (i.e. demonstrates excellent presence, confidence and resilience in expected duties and unexpected situation, adjusts to external influence on the mission or taskings and organization, prioritizes limited resources to accomplish mission, proactive in developing others through individual coaching counseling and mentoring, active learner to master organizational level knowledge, critical thinking and visioning skills, anticipates and provides for subordinates on-the-job needs for training and development, effective communicator across echelons and outside the Army chain of command, effective at engaging others, presenting information and recommendations and persuasion, highly proficient at critical thinking, judgment and innovation, proficient in utilizing Army design method and other to solve complex problems, uses all influence techniques to empower others; proactive in gaining trust in negotiations, remains respectful, firm and fair. Fully supports SHARP and creates a positive command/workplace environment.)</p>		
<p>COMMENTS:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 40px; border: 1px solid #ccc;"></div>		
<p>e. This Officer's overall Performance is Rated as: (Select one box representing Rated Officer's overall performance compared to others of the same grade whom you have rated in your career. Managed at less than 50% in EXCELS.)</p> <p>I currently rate <input type="checkbox"/> Army Officers in this grade.</p> <p>A completed DA Form 67-10-1A was received with this report and considered in my evaluation and review: <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No (explain in comments below)</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> EXCELS (49%) <input type="checkbox"/> PROFICIENT <input type="checkbox"/> CAPABLE <input type="checkbox"/> UNSATISFACTORY </p>		
<p>Comments:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 40px; border: 1px solid #ccc;"></div>		
PART V - INTERMEDIATE RATER		
PART VI - SENIOR RATER		
<p>a. POTENTIAL COMPARED WITH OFFICERS SENIOR RATED IN SAME GRADE (OVERPRINTED BY DA)</p> <p><input type="checkbox"/> MOST QUALIFIED <i>(limited to 49%)</i></p> <p><input type="checkbox"/> HIGHLY QUALIFIED</p> <p><input type="checkbox"/> QUALIFIED</p> <p><input type="checkbox"/> NOT QUALIFIED</p>	<p>b. I currently senior rate <input type="checkbox"/> Army Officers in this grade.</p> <p>c. COMMENTS ON POTENTIAL:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 40px; border: 1px solid #ccc;"></div>	
<p>d. List 3 future <u>SUCCESSIVE</u> assignments for which this Officer is best suited:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 40px; border: 1px solid #ccc;"></div>		

γ. Κλιμάκιο Στρατηγικό Συνταγματάρχης

(DA Form 67-10-3, NOV 2015, STRATEGIC GRADE PLATE O6).

STRATEGIC GRADE PLATE (O6) OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.					See Privacy Act Statement in AR 623-3.	
PART I - ADMINISTRATIVE (Rated Officer)						
a. NAME (Last, First, Middle Initial)		b. SSN (or DOD ID No.)	c. RANK	d. DATE OF RANK (YYYYMMDD)	e. BRANCH	f. COMPONENT (Status Code)
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND				h. UIC	i. REASON FOR SUBMISSION	
j. PERIOD COVERED FROM (YYYYMMDD) THRU (YYYYMMDD)		k. RATED MONTHS	l. NON RATED CODES	m. NO. OF ENCLOSURES	n. RATED OFFICER'S EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)	
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VI and the administrative data is correct)						
a1. NAME OF RATER (Last, First, Middle Initial)		a2. SSN (or DOD ID No.)	a3. RANK	a4. POSITION		
a5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		a6. RATER SIGNATURE			a7. DATE (YYYYMMDD)	
b1. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, Middle Initial)		b2. SSN (or DOD ID No.)	b3. RANK	b4. POSITION		
b5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		b6. INTERMEDIATE RATER SIGNATURE			b7. DATE (YYYYMMDD)	
c1. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, Middle Initial)		c2. SSN (or DOD ID No.)	c3. RANK	c4. POSITION		
c5. SENIOR RATER'S ORGANIZATION	c6. BRANCH	c7. COMPONENT		c9. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		
c8. SENIOR RATER PHONE NUMBER		c10. SENIOR RATER SIGNATURE		c11. DATE (YYYYMMDD)		
d. This is a referred report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/> Referred <input type="checkbox"/> Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No			e1. RATED OFFICER SIGNATURE		e2. DATE (YYYYMMDD)	
f1. Supplementary Review Required? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			f2. NAME OF REVIEWER (Last, First, Middle Initial)			
f3. RANK	f4. POSITION		f5. Comments Enclosed			
f6. SUPPLEMENTARY REVIEWER SIGNATURE		f7. DATE (YYYYMMDD)	g. MSAF Date (YYYYMMDD)			
PART III - DUTY DESCRIPTION						
a. PRINCIPAL DUTY TITLE			b. POSITION AOC/BRANCH			
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES						
PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM, COMPETENCIES, AND ATTRIBUTES (Rater)						
a. APFT Pass/Fail/Profile: <input type="checkbox"/> Date: _____ Height: _____ Weight: _____ Within Standard? _____ Comments required for "Failed" APFT, or "Profile" when it precludes performance of duty, and "No" for Army Weight Standards? Reset Item a. APFT/Pass/Fail/Profile						
b. THIS OFFICER POSSESSES SKILLS AND QUALITIES FOR THE FOLLOWING STRATEGIC ASSIGNMENTS						
c1. Character: (Adherence to Army Values, Empathy, and Warrior Ethos/Service Ethos and Discipline. Fully supports SHARP, EO, and EEO.)						

DA FORM 67-10-3, NOV 2015

Page 1 of 2
APD LC v1.00ES

NAME	SSN (or DOD ID No.)	PERIOD COVERED: FROM (YYYYMMDD) THRU (YYYYMMDD)
<p><i>c2. Provide narrative comments which demonstrate performance and potential regarding strategic competencies in the Rated Officer's current duty position. (i.e. providing vision, motivation, and inspiration, negotiating within and beyond national boundaries, building strategic consensus, leading and inspiring change, dealing with uncertainty and ambiguity, creates a positive environment to prepare for the future, expanding knowledge in cultural and geopolitical areas, self-awareness and recognition of impact on others, building team skills and processes, allocating the right resources, capitalizing on unified action partner assets, capitalizing on technology, accomplishes missions consistently and ethically. Fully supports SHARP and creates a positive command/workplace environment.)</i></p> <p style="text-align: right;">A completed DA Form 67-10-1A was received with this report and considered in my evaluation and review <input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO (explain)</p>		
COMMENTS ON PERFORMANCE:		
COMMENTS ON POTENTIAL:		
PART V - INTERMEDIATE RATER		
PART VI - SENIOR RATER		
<p>a. POTENTIAL COMPARED WITH OFFICERS SENIOR RATED IN SAME GRADE (OVERPRINTED BY DA)</p> <p><input type="checkbox"/> MULTI-STAR POTENTIAL <i>(limited to 24%)</i></p> <p><input type="checkbox"/> PROMOTE TO BG <i>(25% to 49%)</i></p> <p><input type="checkbox"/> RETAIN AS COLONEL</p> <p><input type="checkbox"/> UNSATISFACTORY</p> <p><small>Note: Combined cumulative percentages of both "MULTI-STAR POTENTIAL" and "PROMOTE TO BG" must be less than 50%.</small></p>	<p>b. I currently senior rate _____ Army Officers in this grade.</p> <p>c. COMMENTS ON POTENTIAL:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div>	
<p>d. List 3 future SUCCESSIVE assignments for which this Officer is best suited:</p> <div style="background-color: #e6f2ff; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div>		

δ. Κλιμάκιο Στρατηγικό Ταξίαρχος

(DA Form 67-10-4, NOV 2015, STRATEGIC GRADE PLATE GENERAL).

STRATEGIC GRADE PLATE GENERAL OFFICER EVALUATION REPORT For use of this form, see AR 623-3; the proponent agency is DCS, G-1.						See Privacy Act Statement in AR 623-3.		
PART I - ADMINISTRATIVE (Rated Officer)								
a. NAME (Last, First, Middle Initial)			b. SSN (or DOD ID No.)		c. RANK	d. DATE OF RANK (YYYYMMDD)	e. BRANCH	f. COMPONENT (Status Code)
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND					h. UIC	i. REASON FOR SUBMISSION		
j. PERIOD COVERED		k. RATED MONTHS	l. NON RATED CODES	m. NO. OF ENCLOSURES	n. RATED OFFICER'S EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			
FROM (YYYYMMDD)		THRU (YYYYMMDD)						
PART II - AUTHENTICATION (Rated officer's signature verifies officer has seen completed OER Parts I-VI and the administrative data is correct)								
a1. NAME OF RATER (Last, First, Middle Initial)			a2. SSN (or DOD ID No.)		a3. RANK	a4. POSITION		
a5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			a6. RATER SIGNATURE				a7. DATE (YYYYMMDD)	
b1. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, Middle Initial)			b2. SSN (or DOD ID No.)		b3. RANK	b4. POSITION		
b5. SENIOR RATER'S ORGANIZATION		b6. BRANCH	b7. COMPONENT	b9. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)				
		b8. SENIOR RATER PHONE NUMBER		b10. SENIOR RATER SIGNATURE			b11. DATE (YYYYMMDD)	
c. This is a referred report, do you wish to make comments? <input type="checkbox"/> Referred <input type="checkbox"/> Yes, comments are attached <input type="checkbox"/> No				d1. RATED OFFICER SIGNATURE		d2. DATE (YYYYMMDD)		
PART III - DUTY DESCRIPTION								
a. PRINCIPAL DUTY TITLE				b. POSITION AOC/BRANCH				
c. SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES								
PART IV - PERFORMANCE EVALUATION - PROFESSIONALISM, COMPETENCIES, AND ATTRIBUTES (Rater)								
a. APFT Pass/Fail/Profile: <input type="checkbox"/> Date: _____ Height: _____ Weight: _____ Within Standard? _____ Comments required for "Failed" APFT, or "Profile" when it precludes performance of duty, and "No" for Army Weight Standards? Reset Item a. APFT/Pass/Fail/Profile								
b. COMMENTS ON CHARACTER & POTENTIAL:								
PART V - SENIOR RATER EVALUATION								
COMMENTS ON CHARACTER & POTENTIAL:								

ε. Έντυπο Υποστήριξης Έκθεσης Αξιολόγησης Αξιωματικού
(DA FORM 67-10-1A, NOV 2015,
OFFICER EVALUATION REPORT SUPPORT FORM)

HQDA#:		Attachments Menu			
OFFICER EVALUATION REPORT SUPPORT FORM <small>For use of this form, see AR 623-3 ; the proponent agency is DCS, G-1.</small>				<i>SEE PRIVACY ACT STATEMENT IN AR 623-3</i>	
PART I - ADMINISTRATIVE (Rated Officer)					
a. NAME (Last, First, Middle Initial)	b. SSN (or DOD ID No.)	c. GRADE/ RANK	d. DATE OF RANK (YYYYMMDD)	e. BRANCH	f. COMPONENT (STATUS CODE)
g. UNIT, ORG., STATION, ZIP CODE OR APO, MAJOR COMMAND			h. UIC CODE	i. THRU DATE OF LAST COMPLETED EVALUATION	
j. RATED OFFICER'S EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)			k. MSAF DATE		
PART II - AUTHENTICATION					
a1. NAME OF RATER (Last, First, Middle Initial)	a2. SSN (or DOD ID No.)	a3. RANK	a4. POSITION	a5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)	
b1. NAME OF INTERMEDIATE RATER (Last, First, Middle Initial)	b2. SSN (or DOD ID No.)	b3. RANK	b4. POSITION	b5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)	
c1. NAME OF SENIOR RATER (Last, First, Middle Initial)	c2. SSN (or DOD ID No.)	c3. RANK	c4. POSITION	c5. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)	
c6. SENIOR RATER'S ORGANIZATION	c7. BRANCH	c8. COMPONENT	c9. SENIOR RATER PHONE NUMBER		
d1. INDIVIDUAL TO PERFORM SUPPLEMENTARY REVIEW (Last, First, Middle Initial) - (IF REQUIRED)	d2. RANK	d3. POSITION	d4. EMAIL ADDRESS (.gov or .mil)		
PART III - VERIFICATION OF FACE - TO - FACE DISCUSSION					
MANDATORY RATER/RATED OFFICER INITIAL FACE-TO-FACE COUNSELING ON DUTIES, RESPONSIBILITIES AND PERFORMANCE OBJECTIVES FOR THE CURRENT RATING PERIOD TOOK PLACE ON (DATE) RATED OFFICER INITIALS RATER INITIALS SENIOR RATER INITIALS					
RATED OFFICER ACCESS TO SUPPORT FORMS PRIOR TO INITIAL COUNSELING: RATER (Date) SENIOR RATER (Date)					
PERIODIC RATER / RATED OFFICER FOLLOW-UP FACE-TO-FACE COUNSELINGS:					
DATE	RATED OFFICER INITIALS	RATER INITIALS	SENIOR RATER INITIALS		
DATE	RATED OFFICER INITIALS	RATER INITIALS	SENIOR RATER INITIALS		
DATE	RATED OFFICER INITIALS	RATER INITIALS	SENIOR RATER INITIALS		
PART IV - RATED OFFICER - DUTIES AND RESPONSIBILITIES					
a. PRINCIPAL DUTY TITLE:			b. POSITION AOC/BRANCH:		
c. STATE YOUR SIGNIFICANT DUTIES AND RESPONSIBILITIES:					
PART V - PERFORMANCE OBJECTIVES AND ACCOMPLISHMENTS					
a. INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:			b. LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:		

HQDA#:

PART V - PERFORMANCE OBJECTIVES AND ACCOMPLISHMENTS CONTINUED Describe adherence to leadership attributes and demonstration of competencies

A. CHARACTER: (Army Values, Empathy, Warrior Ethos/Service Ethos, Discipline - see ADRP 6-22)

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

B. PRESENCE: (Military and professional bearing, Fitness, Confidence, Resilience - see ADRP 6-22); (Safety/ Individual and unit deployment readiness/Support of behavioral health goals, AR 623-3 and Mission Command Principals, see ADP 6-0, addressed under fitness and resilience)

APFT GOALS: PU SU RUN HEIGHT/WEIGHT (ONLY AS NEEDED)

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

C. INTELLECT: (Mental agility, Sound judgment, Innovation, Interpersonal tact, expertise - see ADRP 6-22 and ADRP 6-0)

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

D. LEADS: (Leads others, builds trust, extends influence beyond the chain of command, Leads by example, Communicates-see ADRP 6-22 and ADRP 6-0)

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

E. DEVELOPS: (Creates a positive environment/Fosters esprit de corps, prepares self, Develops others, Stewards the profession - see ADRP 6-22)

MSAF PROJECTED COMPLETION DATES IAW AR 350-1 DATE:

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

F. ACHIEVES: (Gets Results - see ADRP 6-22 and ADRP 6-0)

INDICATE YOUR MAJOR PERFORMANCE OBJECTIVES:

LIST SIGNIFICANT CONTRIBUTIONS AND ACCOMPLISHMENTS:

HQDA#: [Redacted]

PART VI - RATER SELF DEVELOPMENT GOALS

[Redacted area for Part VI]

PART VII - SENIOR RATER COMMENTS

[Redacted area for Part VII]

RATED SOLDIER -SIGNATURE AND DATE:

[Redacted signature and date area]

Continuation Section

[Large empty area for continuation section]

PARTS I-IV INSTRUCTIONS. AR 623-3 outlines the administrative requirements necessary to complete these portions of the support form.

Some key requirements: The rater will --

- a. Provide a copy of his or her support form (or equivalent), along with the senior rater's support form (or equivalent), to the rated Soldier at the beginning of the rating period.
- b. Discuss the scope of the rated Soldier's duty description with him or her within 30 days after the beginning of the rating period. This counseling will include, as a minimum, the rated Soldier's duty description and the performance objectives to attain. The discussion will also include the relationship of the duty description and objectives with the organization's mission, problems, priorities, and similar matters.
- c. Counsel the rated Soldier.
 - (1) If the rated Soldier is recently assigned to the organization, the rater may use the counseling to outline a duty description and performance objectives. This discussion gives the rated Soldier a guide for performance while learning new duties and responsibilities in the unit of assignment.
 - (2) If the rater is recently assigned, this first counseling may be used to ask the rated Soldier for an opinion of the duty description and objectives. By doing this, the rater is given a quick assessment of the rated Soldier and the work situation. It will also help the rater develop the best duty description and performance objectives for the rated Soldier.
- d. Raters of CPTs, LTs, CW2s, and WO1s will also conduct quarterly follow-up counseling sessions to discuss performance, update and/or revise developmental tasks, as required, and assess developmental progress. Summary or key comments will be recorded for inclusion when preparing final OERs.

Senior raters and reviewing officials will --

- (1) Ensure support forms (or equivalent) are provided to all rated Soldiers they senior rate at the beginning of and throughout the respective rating periods.
- (2) Use all reasonable means to become familiar with a rated Soldier's performance. When practical, use personal contact, records and reports, and the information provided on the rated Soldier's support form.

The rated officer plays a significant role in counseling sessions and the evaluation process throughout the rating period. In the event of geographical separation, correspondence and telephone conversations will be used as alternatives to face-to-face counseling followed by face-to-face discussions between the rated Soldier and the rater at the earliest opportunity.

PART V INSTRUCTIONS: ICW ADRP 6-22 and ADP 6-0 rated officer performance objectives will align with the attributes and competencies required for all officers. The overall definition of each attribute and competency is addressed in the base support form. Key points:

A. CHARACTER: Army Values, Empathy, Warriors Ethos/Service Ethos, and Discipline.

Army Values: Values are principles, standards, or qualities considered essential for successful leaders. Values are fundamental to help people discern right from wrong in any situation. The Army has seven values to develop in all Army individuals: loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, and personal courage. **Empathy:** The propensity to experience something from another person's point of view. The ability to identify with and enter into another person's feelings and emotions. The desire to care for and take care of Soldiers and others. **Warrior Ethos/Service Ethos:** The internal shared attitudes and beliefs that embody the spirit of the Army profession for Soldiers and Army Civilians alike. **Discipline:** Control of one's own behavior according to Army Values; mindset to obey and enforce good orderly practices in administrative, organizational, training, and operational duties. Personal beliefs related to upbringing, culture, religious backgrounds, and traditions are also central to character.

B. PRESENCE: Military and professional bearing, Fitness, Confidence, Resilience Military and professional bearing:

Possessing a commanding presence. Projecting a professional image of authority. **Fitness:** Having sound health, strength, and endurance that support one's emotional health and conceptual abilities under prolonged stress. **Confidence:** Projecting self-confidence and certainty in the unit's ability to succeed in its missions. Demonstrates composure and outward calm through control over one's emotions. **Resilience:** Showing a tendency to recover quickly from setbacks, shock, injuries, adversity, and stress while maintaining a mission and organizational focus.

C. INTELLECT: (Mental agility, Sound judgment, Innovation, Interpersonal tact, expertise) Mental agility: Flexibility of mind; the ability to break habitual thought patterns. Anticipating or adapting to uncertain or changing situations; to think through outcomes when current decisions or actions are not producing desired effects. The ability to apply multiple perspectives and approaches. **Sound judgment:** The capacity to assess situations shrewdly and draw sound conclusions. The tendency to form sound opinions, make sensible decisions and reliable guesses. The ability to assess strengths and weaknesses of subordinates, peers, and enemy to create appropriate solutions and action. **Innovation:** The ability to introduce new ideas based on opportunity or challenging circumstances. Creativity in producing ideas and objects that are both novel and appropriate. **Interpersonal tact:** The capacity to understand interactions with others. Being aware of how others see you and sensing how to interact with them effectively. Conscious of character, reactions and motives of self and others and how they affect interactions. Recognizing diversity and displaying self-control, balance, and stability. **Expertise:** Possessing facts, beliefs, logical assumptions and understanding in relevant areas.

D. LEADS: (Leads others, builds trust, extends influence beyond the chain of command, Leads by example, Communicates)

Leads others: 1. Uses appropriate methods of influence to energize others. Uses methods ranging from compliance to commitment (pressure, legitimate requests, exchange, personal appeals, collaboration, rational persuasion, apprising, inspiration, participation, and relationship building). 2. Provides purpose, motivation and inspiration. Inspires, encourages, and guides others toward mission accomplishment. Emphasizes the importance of organizational goals. Determines the course of action necessary to reach objectives and fulfill mission requirements. Communicates instructions, orders, and directives to subordinates. Ensures subordinates understand and accept direction. Empowers and delegates authority to subordinates. Focuses on the most important aspects of a situation. 3. Enforces standards • Reinforces the importance and role of standards. Performs individual and collective tasks to standard. Recognizes and takes responsibility for poor performance and addresses it appropriately. 4. Balances mission and welfare of followers. Assesses and routinely monitors effects of mission fulfillment on mental, physical, and emotional attributes of subordinates. Monitors morale, physical condition, and safety of subordinates. Provides appropriate relief when conditions jeopardize success of the mission or present overwhelming risk to personnel.

Builds Trust: 1. Sets personal example for trust. Is firm, fair, and respectful to gain trust. Assesses degree of own trustworthiness. 2. Takes direct actions to build trust. Fosters positive relationship with others. Identifies areas of commonality (understanding, goals, and experiences). Engages other members in activities and objectives. Corrects team members who undermine trust with their attitudes or actions. 3. Sustains a climate of trust. Assesses factors or conditions that promote or hinder trust. Keeps people informed of goals, actions, and results. Follows through on actions related to expectations of others.

Extends influence beyond the chain of command. 1. Understands sphere, means and limits of influence. Assesses situations, missions, and assignments to determine the parties involved in decision making, decision support, and possible interference or resistance. 2. Negotiates, builds consensus and resolves conflict. Builds effective working relationships. Uses two-way, meaningful communication. Identifies individual and group interests. Identifies roles and resources. Generates and facilitates generation of possible solutions. Applies fair standards to assess options. Creates good choices between firm, clear commitment and alternatives to a negotiated agreement.

Leads by example. 1. Displays character: Sets the example by displaying high standards of duty performance, personal appearance, military and professional bearing, physical fitness and ethics. Fosters an ethical climate; shows good moral judgment and behavior. Completes individual and unit tasks to standard, on time, and within the commander's intent. Demonstrates determination, persistence, and patience. Uses sound judgment and logical reasoning. 2. Exemplifies the Warrior Ethos. Removes or fights through obstacles, difficulties, and hardships to accomplish the mission. Demonstrates the will to succeed. Demonstrates physical and emotional courage. Shares hardships with subordinates. 3. Leads with confidence in adverse situations: Provides leader presence at the right time and place. Displays self-control, composure, and a positive attitude. Is resilient. Remains decisive after discovering a mistake. Acts in the absence of guidance. Does not show discouragement when facing setbacks. Remains positive when the situation becomes confusing or changes. Encourages subordinates when they show signs of weakness. 4. Demonstrates technical and tactical competence. Meets mission standards, protects resources, and accomplishes the mission with available resources using technical and tactical skills. Displays appropriate knowledge of equipment, procedures and methods; recognizes and generates innovative solutions. Uses knowledgeable sources and subject matter experts. 5. Understands the importance of conceptual skills and models them to others. Displays comfort working in open systems. Makes logical assumptions in the absence of facts. Identifies critical issues to use as a guide in making decisions and taking advantage of opportunities. Relates and compares information from different sources to identify possible cause-and-effect relationships. 6. Seeks diverse ideas and points of view. Encourages honest communication among staff and decision makers.

Explores alternative explanations and approaches for accompanying tasks. Reinforces new ideas; demonstrates willingness to consider alternative perspectives to resolve difficult problems. Discourages individuals from seeking favor through tacit agreement. **Communicates:** 1. Listens actively: Listens and watches attentively. Makes appropriate notes. Tunes in to content, emotion, and urgency. Uses verbal and nonverbal means to reinforce with the speaker that you are paying attention. Reflects on new information before expressing views.

PART V INSTRUCTIONS CONTINUED: ICW ADRP 6-22 and ADP 6-0 rated officer performance objectives will align with the attributes and competencies required for all officers. The overall definition of each attribute and competency is addressed in the base support form. Key points:

Communicates (continued) - 2. Creates shared understanding: Shares necessary information with others and subordinates. Protects confidential information. Coordinates plans with higher, lower and adjacent organizations. Keeps higher and lower headquarters, superiors and subordinates informed. Expresses thoughts and ideas clearly to individuals and groups. Recognizes potential miscommunication. Uses appropriate means for communicating a message. **3. Employs engaging communication techniques:** States goals to energize others to adopt and act on them. Uses logic and relevant facts in dialogue; expresses well-organized ideas. Speaks enthusiastically and maintains listeners' interest and involvement. Makes appropriate eye contact when speaking. Uses appropriate gestures. Uses visual aids as needed. Determines, recognizes, and resolves misunderstandings. **4. Is sensitive to cultural factors in communication:** Maintains awareness of communication customs, expressions, actions, or behaviors. Demonstrates respect for others.

E. DEVELOPS: (Create a positive environment/Fosters esprit de corps, prepares self, Develops others, Stewards the profession)

Creates a positive environment/Fosters esprit de corps: **1. Fosters teamwork, cohesion, cooperation and loyalty (esprit de corps)** Encourages people to work together effectively. Promotes teamwork and team achievement to build trust. Draws attention to the consequences of poor coordination. Integrates new members into the unit quickly. **2. Encourages fairness and inclusiveness.** Provides accurate evaluations and assessments. Supports equal opportunity. Prevents all forms of harassment. Encourages learning about and leveraging diversity. **3. Encourages open and candid communications.** Shows others how to accomplish tasks while respectful and focused. Displays a positive attitude to encourage others and improve morale. Reinforces the expression of contrary and minority viewpoints. Displays appropriate reactions to new or conflicting information or opinions. Guards against groupthink. **4. Creates a learning Environment:** Uses effective assessment and training methods. Encourages leaders and their subordinates to reach their full potential. Motivates others to develop themselves. Expresses the value of interacting with others and seeking counsel. Stimulates innovative and critical thinking in others. Seeks new approaches to problems. Communicates the difference between professional standards and a zero-defects mentality. Emphasizes learning from one's mistakes. **5. Encourages subordinates to exercise initiative, accept responsibility and take ownership:** Involves others in decisions and informs them of consequences. Allocates responsibility for performance. Guides subordinate leaders in thinking through problems for themselves. Allocates decision-making to the lowest appropriate level. Acts to expand and enhance subordinate's competence and self-confidence. Rewards initiative. **6. Demonstrates care for follower well-being:** Encourages subordinates and peers to express candid opinions. Addresses subordinates' and families' needs (health, welfare, and development). Stands up for subordinates. Routinely monitors morale and encourages honest feedback.

7. Anticipates people's on-the-job needs: Recognizes and monitors subordinate's needs and reactions. Shows concern for how tasks and missions affect subordinate morale. **8. Sets and maintains high expectations for individuals and teams:** Clearly articulates expectations. Creates a climate that expects good performance, recognizes superior performance, and does not accept poor performance. Challenges others to match the leader's example. **Prepares self. 1. Maintains mental and physical health and wellbeing:** Recognizes imbalance or inappropriateness of one's own actions. Does not allow emotion to unduly influence decision-making. Applies logic and reason to make decisions or when interacting with emotionally charged individuals. Recognizes the sources of stress and maintains appropriate levels of challenge to motivate self. Manages regular exercise, leisure activities, and time away. Stays focused on life priorities and values. **2. Expands knowledge of technical, technological and tactical areas:** Seeks knowledge of systems, equipment, capabilities, and situations, particularly information technology systems. Keeps informed about developments and policy changes inside and outside the organization. **3. Expands conceptual and interpersonal capabilities:** Understands the contribution of concentration, critical thinking, imagination, and problem solving in different task conditions. Learns new approaches to problem solving. Applies lessons learned. Filters unnecessary information efficiently. Reserves time for self-development, reflection, and personal growth. Considers possible motives behind conflicting information.

4. Analyzes and organizes information to create knowledge: Reflects on prior learning; organizes insights for future application. Considers source, quality or relevance, and criticality of information to improve understanding. Identifies reliable resources for acquiring knowledge. Sets up systems of procedures to store knowledge for reuse. **5. Maintains relevant cultural awareness:** Learns about issues of language, values, customary behavior, ideas, beliefs, and patterns of thinking that influence others. Learns about results of previous encounters when culture plays a role in mission success. **6. Maintains relevant geopolitical awareness:** Learns about relevant societies experiencing unrest. Recognizes Army influences on unified action partners and enemies. Understands the factors influencing conflict and peacekeeping, peace enforcing and peacemaking missions. **7. Maintains self-awareness: employs self understanding and recognizes impact on others:** Evaluates one's strengths and weaknesses. Learns from mistakes to make corrections; learns from experience. Seeks feedback; determines areas in need of development. Determines personal goals and makes progress toward them. Develops capabilities where possible but accepts personal limitations. Seeks opportunities to use capabilities appropriately. Understands self-motivation under various task conditions. **Develops others. 1. Assesses developmental needs of others:** Determines strengths and weaknesses of subordinates under different conditions. Evaluates subordinates in a fair and consistent manner. Assesses tasks and subordinate motivation to consider methods of improving work assignments, when job enrichment would be useful, methods of cross-training on tasks and methods of accomplishing missions. Designs ways to challenge subordinates to improve weaknesses and sustain strengths. Encourages subordinates to improve processes. **2. Counsels, coaches and mentors:** Improves subordinate's understanding and proficiency. Uses experience and knowledge to improve future performance. Counsels, coaches and mentors subordinates, subordinate leaders, and others.

3. Facilitates ongoing development: Maintains awareness of existing individual and organizational development programs and removes barriers to development. Supports opportunities for self-development. Arranges training opportunities to help subordinates improve self-awareness, confidence, and competence. Encourages subordinates to pursue institutional learning opportunities. Provide subordinates information about institutional training and career progression. Maintains resources related to development. **4. Builds team or group skills and processes:** Presents challenging assignments for team or group interaction. Provides resources and support for realistic, mission-oriented training. Sustains and improves the relationships among team or group members. Provides feedback on team processes.

Stewards of the profession. 1. Supports professional and personal growth: Supports developmental opportunities for subordinates such as PME attendance, key developmental assignments in other organizations, and broadening assignments. **2. Improves the organization:** Makes decisions and takes action to improve the organization beyond their tenure.

F. ACHIEVES: (Gets Results). 1. Prioritizes, organizes and coordinates taskings for teams or other organizations structures/groups: Ensures the course of action achieves the desired outcome through planning. Organizes groups and teams to accomplish work. Ensures all tasks can be executed in the time available and that tasks depending on other tasks are executed in the correct sequence. Limits over specification and micromanagement.

2. Identifies and accounts for capabilities and commitment to task: Considers duty positions, capabilities, and developmental needs when assigning tasks. Conducts initial assessments to assume a new task or a new position. **3. Designates, clarifies, and deconflicts roles:** Establishes and employs procedures for monitoring, coordinating, and regulating subordinate's actions and activities. Mediates peer conflicts and disagreements.

4. Identifies, contends for, allocates and manages resources: Tracks people and equipment. Allocates adequate time for task completion. Allocates time to prepare and conduct rehearsals. Continually seeks improvement in operating efficiency, resource conservation, and fiscal responsibility. Attracts, recognizes, and retains talent.

5. Removes work barriers: Protects organization from unnecessary taskings and distractions. Recognizes and resolves scheduling conflicts. Overcomes obstacles preventing accomplishment of the mission.

6. Recognizes and rewards good performance: Recognizes individual and team accomplishments; rewards appropriately. Credits subordinates for good performance; builds on successes. Explores reward systems and individual reward motivations.

7. Seeks, recognizes and takes advantage of opportunities to improve performance: Asks incisive questions. Anticipates needs for actions; envisions ways to improve. Acts to improve the organization's collective performance. Recommends best methods to accomplish tasks; uses information and technology to improve individual and group effectiveness. Encourages staff to use creativity to solve problems. **8. Makes feedback part of work processes:** Gives and seeks accurate and timely feedback. Uses feedback to modify duties, tasks, procedures, requirements, and goals. Uses assessment techniques and evaluation tools (such as AARs) to identify lessons learned and facilitate consistent improvement. Determines the appropriate setting and timing for feedback.

9. Executes plans to accomplish the mission: Schedules activities to meet commitments in critical performance areas. Notifies peers and subordinates in advance of required support. Keeps track of task assignments and suspense's; attends to details. Adjusts assignments, if necessary.

10. Identifies and adjusts to external influences on the mission and organization: Gathers and analyzes relevant information about changing conditions. Determines causes, effects, and contributing factors of problems. Considers contingencies and their consequences. Makes necessary, on-the-spot adjustments.

PART VI RATER SELF DEVELOPMENT GOALS INSTRUCTIONS: These goals are beyond the current career progression that the officer is assigned. This area should focus on those branched detailed, functional designated, have completed branch qualification and anticipate broadening and advance civil schooling opportunities. The officer will also state self development objectives based on MSAF assessments (optional) or other identified areas required for development.

3. ΕΚΘΕΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΗΠΑ

(FITNESS REPORT & COUNSELING RECORD)

FITNESS REPORT & COUNSELING RECORD (W2 - O6)					RCS BUPERS 1610-1	
1. Name (Last, First MI Suffix)		2. Grade/Rate	3. Desig	4. SSN		
5. ACT FTS INACT AT/ADSW/265		6. UIC	7. Ship/Station		8. Promotion Status	9. Date Reported
Occasion for Report		11. Detachment of Individual		12. Detachment of Reporting Senior		13. Special
10. Periodic		14. From:		15. To:		
16. Not Observed Report		17. Regular		18. Concurrent		19. Ops Cdr
20. Physical Readiness		21. Billet Subcategory (if any)				
22. Reporting Senior (Last, FI MI)		23. Grade	24. Desig	25. Title	26. UIC	27. SSN
28. Command employment and command achievements						
29. Primary/Collateral/Watchstanding duties. (Enter Primary duty abbreviation in box.)						
For Mid-term Counseling Use. (When completing FITREP Enter 30 and 31 from counseling worksheet sign 32.)		30. Date Counseled		31. Counselor		32. Signature of Individual Counseled
PERFORMANCE TRAITS: 1.0 – Below standards / not progressing or UNSAT in any one standard; 2.0 – Does not yet meet all 3.0 standards; 3.0 – Meets all 3.0 standards; 4.0 – Exceeds most 3.0 standards; 5.0 – Meets overall criteria and most of the specific standards for 5.0. Standards are not all inclusive.						
PERFORMANCE TRAITS	1.0* Below Standards	2.0 Pro- gressing	3.0 Meets Standards	4.0 Above Standards	5.0 Greatly Exceeds Standards	
33. PROFESSIONAL EXPERTISE: Professional knowledge, proficiency, and qualifications. NOB <input type="checkbox"/>	- Lacks basic professional knowledge to perform effectively. - Cannot apply basic skills. - Fails to develop professionally or achieve timely qualifications.		- Has thorough professional knowledge. - Competently performs both routine and new tasks. - Steadily improves skills, achieves timely qualifications.		- Recognized expert, sought after to solve difficult problems. - Exceptionally skilled, develops and executes innovative ideas. - Achieves early/highly advanced qualifications.	
34. COMMAND OR ORGANIZATIONAL CLIMATE/EQUAL OPPORTUNITY: Professional knowledge, proficiency, and qualifications. NOB <input type="checkbox"/>	- Actions counter to Navy's retention/reenlistment goals. - Uninvolved with mentoring or professional development of subordinates. - Actions counter to good order and discipline and negatively affect Command/Organizational climate. - Demonstrates exclusionary behavior. - Fails to value differences from cultural diversity.		- Positive leadership supports Navy's increased retention goals. Active in decreasing attrition. - Actions adequately encourage/support subordinates' personal/professional growth. - Demonstrates appreciation for contributions of Navy personnel. Positive influence on Command climate. - Values differences as strengths. - Fosters atmosphere of acceptance/inclusion per EO/EEO policy.		- Measurably contributes to Navy's increased retention and reduced attrition objectives. - Proactive leader/exemplary mentor. Involved in subordinates' personal development leading to professional growth/sustained commitment. - Initiates support programs for military, civilian, and families to achieve exceptional Command and Organizational climate. - The model of achievement. Develops unit cohesion by valuing differences as strengths.	
35. MILITARY BEARING/CHARACTER: Appearance, conduct, physical fitness, adherence to Navy Core Values. NOB <input type="checkbox"/>	- Consistently unsatisfactory appearance. - Unsatisfactory demeanor or conduct. - Unable to meet one or more physical readiness standards. - Fails to live up to one or more Navy Core Values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.		- Excellent personal appearance. - Excellent demeanor or conduct. - Complies with physical readiness program. - Always lives up to Navy Core Values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.		- Exemplary personal appearance. - Exemplary representative of Navy. - A leader in physical readiness. - Exemplifies Navy Core Values: HONOR, COURAGE, COMMITMENT.	
36. TEAMWORK: Contributions towards team building and team results. NOB <input type="checkbox"/>	- Creates conflict, unwilling to work with others, puts self above team. - Fails to understand team goals or teamwork techniques. - Does not take direction well.		- Reinforces others' efforts, meets personal commitments to team. - Understands team goals, employs good teamwork techniques. - Accepts and offers team direction.		- Team builder, inspires cooperation and progress. - Talented mentor, focuses goals and techniques for team. - The best at accepting and offering team direction.	
37. MISSION ACCOMPLISHMENT AND INITIATIVE: Taking initiative, planning/prioritizing, achieving mission. NOB <input type="checkbox"/>	- Lacks initiative. - Unable to plan or prioritize. - Does not maintain readiness. - Fails to get the job done.		- Takes initiative to meet goals. - Plans/prioritizes effectively. - Maintains high state of readiness. - Always gets the job done.		- Develops innovative ways to accomplish mission. - Plans/prioritizes with exceptional skill and foresight. - Maintains superior readiness, even with limited resources. - Gets jobs done earlier and far better than expected.	

NAVPERS 1610/2 (11-11)

FOR OFFICIAL USE ONLY-PRIVACY ACT SENSITIVE.

FITNESS REPORT & COUNSELING RECORD (W2 - O6) (cont 'd)

RCS BUPERS 1610-1

1. Name (Last, First MI Suffix)		2. Grade/Rate		3. Desig		4. SSN	
PERFORMANCE TRAITS	1.0* Below Standards	2.0 Pro- gressing	3.0 Meets Standards	4.0 Above Standards	5.0 Greatly Exceeds Standards		
38. LEADERSHIP: Organizing, motivating and developing others to accomplish goals.	- Neglects growth/development or welfare of subordinates. - Fails to organize, creates problems for subordinates. - Does not set or achieve goals relevant to command mission and vision. - Lacks ability to cope with or tolerate stress. - Inadequate communicator. - Tolerates hazards or unsafe practices.		- Effectively stimulates growth/development in subordinates. - Organizes successfully implementing process improvements and efficiencies. - Sets/achieves useful, realistic goals that support command mission. - Performs well in stressful situations. - Clear, timely communicator. - Ensures safety of personnel and equipment.		- Inspiring motivator and trainer, subordinates reach highest level of growth and development. - Superb organizer, great foresight, develops process improvements and efficiencies. - Leadership achievements dramatically further command mission and vision. - Perseveres through the toughest challenges and inspires others. - Exceptional communicator. - Makes subordinates safety-conscious, maintains top safety record. - Constantly improves the personal and professional lives of others.		
NOB <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
39. TACTICAL PERFORMANCE: (Warfare qualified officers only) Basic and tactical employment of weapons systems.	- Has difficulty attaining qualifications expected for rank and experience. - Has difficulty in ship(s), aircraft or weapons systems employment. - Below others in knowledge and employment. - Warfare skills in specialty are below standards compared to others of same rank and experience.		- Attains qualifications as required and expected. - Capably employs ship(s), aircraft, or weapons systems. Equal to others in warfare knowledge and employment. - Warfare skills in specialty equal to others of same rank and experience.		- Fully qualified at appropriate level for rank and experience. - Innovatively employs ship(s), aircraft, or weapons systems. Well above others in warfare knowledge and employment. - Warfare skills in specialty exceed others of same rank and experience.		
NOB <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
40. I recommend screening this individual for next career milestone(s) as follows: (Maximum of two) Recommendations may be for competitive schools or duty assignments such as LCPO, DEPT CPO, SEA, CMC, CWO, LDO, Dept Head, XO, OIC, CO, Major Command, War College, PG School.							
41. COMMENTS ON PERFORMANCE. *All 1.0 marks, three 2.0 marks, and 2.0 marks in Block 37 must be specifically substantiated in comments. Comments must be verifiable. Font must be 10 or 12 pitch (10 to 12 point) only. Use upper and lower case.							
Promotion Recommendation	NOB	Significant Problems	Progressing	Promotable	Must Promote	Early Promote	44. Reporting Senior Address
42. INDIVIDUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
43. SUMMARY	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
45. Signature of Reporting Senior				46. Signature of individual evaluated. "I have seen this report, been apprised of my performance, and understand my right to make a statement."			
Date: _____				I intend to submit a statement <input type="checkbox"/> do not intend to submit a statement <input type="checkbox"/>			
Member Trait Average: 0.00		Summary Group Average:		Date: _____			
47. Typed name, grade, command, UIC, and signature of Regular Reporting Senior on Concurrent Report							
Date: _____							

4. ΕΚΘΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ ΗΠΑ

(OFFICER PERFORMANCE REPORT – OPR)

OFFICER PERFORMANCE REPORT (Lt thru Col)					
I. RATEE IDENTIFICATION DATA (Read AFI 36-2406 carefully before filling in any item)					
1. NAME (Last, First, Middle Initial)	2. SSN	3. RANK	4. DAFSC	5. REASON FOR REPORT	6. PAS CODE
7. ORGANIZATION, COMMAND, LOCATION, AND COMPONENT			8. PERIOD OF REPORT FROM THRU		9. NO. DAYS SUPV. NO. DAYS NON-RATED
II. JOB DESCRIPTION (Limit text to 4 lines) DUTY TITLE					10. SRID
III. PERFORMANCE FACTORS					
Job Knowledge, Leadership Skills (to include Promoting a Healthy Organizational Climate), Professional Qualities, Organizational Skills, Judgment and Decisions, Communication Skills (see reverse if marked Does Not Meet Standards)				DOES NOT MEET STANDARDS	MEETS STANDARDS
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. RATER OVERALL ASSESSMENT (Limit text to 6 lines)					
Last performance feedback was accomplished on: _____ (IAW AFI 36-2406) (If not accomplished, state the reason)					
NAME, GRADE, BR OF SVC, ORGN, COMMAND & LOCATION		DUTY TITLE			DATE
		SSN	SIGNATURE		
V. ADDITIONAL RATER OVERALL ASSESSMENT (Limit text to 4 lines) <input type="checkbox"/> CONCUR <input type="checkbox"/> NON-CONCUR					
NAME, GRADE, BR OF SVC, ORGN, COMMAND & LOCATION					
		DUTY TITLE			DATE
		SSN	SIGNATURE		
VI. REVIEWER (If required, limit text to 3 lines) <input type="checkbox"/> CONCUR <input type="checkbox"/> NON-CONCUR					
NAME, GRADE, BR OF SVC, ORGN, COMMAND & LOCATION					
		DUTY TITLE			DATE
		SSN	SIGNATURE		
VII. FUNCTIONAL EXAMINER/AIR FORCE ADVISOR (Indicate applicable review by marking the appropriate box) <input type="checkbox"/> FUNCTIONAL EXAMINER <input type="checkbox"/> AIR FORCE ADVISOR					
NAME, GRADE, BR OF SVC, ORGN, COMMAND & LOCATION		DUTY TITLE			DATE
		SSN	SIGNATURE		
VIII. RATEE'S ACKNOWLEDGMENT					
I understand my signature does not constitute agreement or disagreement. I acknowledge all required feedback was accomplished during the reporting period and upon receipt of this report. <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No				SIGNATURE	
				DATE	
AF FORM 707, 20150731 PREVIOUS EDITIONS ARE OBSOLETE (707A and 707B) PRIVACY ACT INFORMATION: The information in this form is FOR OFFICIAL USE ONLY. Protect IAW the Privacy Act of 1974.					

RATEE NAME:		
IX. PERFORMANCE FACTORS (If Section III is marked Does Not Meet Standards, fill in applicable block(s))		DOES NOT MEET STANDARDS
1. Job Knowledge. Has knowledge required to perform duties effectively. Strives to improve knowledge. Applies knowledge to handle non-routine situations.		<input type="checkbox"/>
2. Leadership Skills. Sets and enforces standards. Promotes a Healthy Organizational Climate. Works well with others. Fosters teamwork. Displays initiative. Self-confident. Motivates Subordinates. Has respect and confidence of subordinates. Fair and consistent in evaluation of subordinates.		<input type="checkbox"/>
3. Professional Qualities. Exhibits loyalty, discipline, dedication, integrity, honesty, and officership. Adheres to Air Force Standards (i.e. Fitness standards, dress and appearance, customs and courtesies, and professional conduct.) Accepts personal responsibility. Is fair and objective.		<input type="checkbox"/>
4. Organizational Skills. Plans, coordinates, schedules and uses resources effectively. Meets suspenses. Schedules work for self and others equitably and effectively. Anticipates and solves problems.		<input type="checkbox"/>
5. Judgment and Decisions. Makes timely and accurate decisions. Emphasizes logic in decision making. Retains composure in stressful situations. Recognizes opportunities. Adheres to safety and occupational health requirements. Acts to take advantage of opportunities.		<input type="checkbox"/>
6. Communication Skills. Listens, speaks, and writes effectively.		<input type="checkbox"/>
X. REMARKS (use this section to spell out acronyms from the front)		
XI. REFERRAL REPORT (Complete only if report contains referral comments or the overall standards block is marked as does not meet standards)		
I am referring this OPR to you according to AFI 36-2406, para 1.10. It contains comment(s)/rating(s) that make(s) the report a referral as defined in AFI 36-2406, para. 1.10. Specifically,		
Acknowledge receipt by signing and dating below. Your signature merely acknowledges that a referral report has been rendered; it does not imply acceptance of or agreement with the ratings or comments on the report. Once signed, you are entitled to a copy of this memo. You may submit rebuttal comments. Send your written comments to:		
not later than 3 duty days (30 for non-EAD members) from your date below. If you need additional time, you may request an extension from the individuals named above. You may submit attachments (limit to 10 pages), but they must directly relate to the reason this report was referred. Pertinent attachments not maintained elsewhere will remain attached to the report for file in your personnel record. Copies of previous reports, etc. submitted as attachments will be removed from your rebuttal package prior to filing since these documents are already filed in your records. Your rebuttal comments/attachments may not contain any reflection on the character, conduct, integrity, or motives of the evaluator unless you can fully substantiate and document them. Contact the MPS, Force Management section, or the AF Contact Center if you require any assistance in preparing your reply to the referral report. It is important for you to be aware that receiving a referral report may affect your eligibility for other personnel related actions (e.g. assignments, promotions, etc.). You may consult your commander and/or MPS or Air Force Contact Center if you desire more information on this subject. If you believe this report is inaccurate, unjust, or unfairly prejudicial to your career, you may apply for a review of the report under AFI 36-2406, Chapter 10, Correction of Officer and Enlisted Evaluation Reports, once the report becomes a matter of record as defined in AFI 36-2406, Attachment 2.		
NAME, GRADE, BR OF SVC OF REFERRING EVALUATOR	DUTY TITLE	DATE
	SIGNATURE	
SIGNATURE OF RATEE		DATE
INSTRUCTIONS		
<p>ALL: Recommendations must be based on performance and the potential based on that performance. Promotion recommendations are prohibited. Do not comment on completion of or enrollment in Developmental Education, advanced education, previous or anticipated promotion recommendations on AF Form 709, OPR endorsement levels, family activities, marital status, race, sex, ethnic origin, age, religion or sexual orientation. Evaluators enter only the last four numbers of SSN.</p> <p>RATER: Focus your evaluation in Section IV on what the officer did, how well he or she did it, and how the officer contributed to mission accomplishment. Write in concise "bullet" format. Your comments in Section IV may include recommendations for assignment. Provide a copy of the report to the ratee prior to the report becoming a matter of record and provide follow-up feedback to let the ratee know how their performance resulted in this final product.</p> <p>ADDITIONAL RATER: Carefully review the rater's evaluation to ensure it is accurate, unbiased and uninflated. If you disagree, you may ask the rater to review his or her evaluation. You may not direct a change in the evaluation. If you still disagree with the rater, mark "NON-CONCUR" and explain. You may include recommendation for assignment.</p> <p>REVIEWER: Carefully review the rater's and additional rater's ratings and comments. If their evaluations are accurate, unbiased and uninflated, mark "CONCUR" and sign the form. If you disagree with previous evaluators, you may ask them to review their evaluations. You may not direct them to change their appraisals. If you still disagree with the additional rater, mark "NON-CONCUR" and explain in Section VI. Do not use "NON-CONCUR" simply to provide comments on the report.</p> <p>RATEE: Your signature is merely an acknowledgement of receipt of this report. It does not constitute concurrence. If you disagree with the content, you may file an evaluation appeal through the Evaluation Reports Appeals Board IAW AFI 36-2406 Chapter 10 (Correcting Officer and Enlisted Evaluation Reports), or through the Air Force Board for Correction of Military Records IAW AFI 36-2603 (Air Force Board for Correction of Military Records) and AFPAM 36-2607 (Applicants' Guide to the Air Force Board for Correction of Military Records (AFBCMR)).</p>		
PRIVACY ACT STATEMENT		
<p>AUTHORITY: Title 10 United States Code (U.S.C.) 8013, Secretary of the Air Force: AFI 36-2406, and Executive Order 9397 (SSN), as amended.</p> <p>PURPOSE: Used to document effectiveness/duty performance history; promotion, school and assignment selection; reduction-in-force; control roster; reenlistment; separation; research and statistical analysis.</p> <p>ROUTINE USES: May specifically be disclosed outside the DoD as a routine use pursuant to 5 U.S.C. 552a(b)(3). DoD Blanket Routine Uses apply.</p> <p>DISCLOSURE: Voluntary. Not providing SSN may cause form to not be processed or to positively identify the person being evaluated.</p> <p>SORN: F036 AF PC A, Effectiveness/Performance Reporting Records</p>		

5. ΕΚΘΕΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΠΕΖΟΝΑΥΤΩΝ ΗΠΑ

(USMC FITNESS REPORT)

USMC FITNESS REPORT (1610)								DO NOT STAPLE THIS FORM	
NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF) PREVIOUS EDITIONS WILL NOT BE USED FOUO - Privacy sensitive when filled in.								COMMANDANT'S GUIDANCE	
<p>The completed fitness report is the most important information component in manpower management. It is the primary means of evaluating a Marine's performance and is the Commandant's primary tool for the selection of personnel for promotion, augmentation, resident schooling, command, and duty assignments. Therefore, the completion of this report is one of an officer's most critical responsibilities. Inherent in this duty is the commitment of each Reporting Senior and Reviewing Officer to ensure the integrity of the system by giving close attention to accurate marking and timely reporting. Every officer serves a role in the scrupulous maintenance of this evaluation system, ultimately important to both the individual and the Marine Corps. Inflationary markings only serve to dilute the actual value of each report. Reviewing Officers will not concur with inflated reports.</p>									
A. ADMINISTRATIVE INFORMATION									
1. Marine Reported On:									
a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	e. Grade	f. DOR	g. PMOS	h. BILMOS		
2. Organization:									
a. MCC	b. RUC	c. Unit Description							
3. Occasion and Period Covered:									
a. OCC	b. From	To	c. Type	4. Duty Assignment (descriptive title):					
5. Special Case:									
a. Adverse	b. Not Observed	c. Extended	6. Marine Subject Of:				7. Recommended For Promotion:		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a. Commendatory Material	b. Derogatory Material	c. Disciplinary Action	a. Yes	b. No	c. N/A	
8. Special Information:					9. Duty Preference:				
a. QUAL	d. HT(in.)	g. Reserve Component	a. Code b. Descriptive Title						
b. PFT	e. WT	h. Status	1st						
c. CFT	f. Body Fat	i. Future Use	2nd						
			3rd						
10. Reporting Senior:									
a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment				
11. Reviewing Officer:									
a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment				
B. BILLET DESCRIPTION									
C. BILLET ACCOMPLISHMENTS									
FOR OFFICIAL USE ONLY									

Reset Form

FOR OFFICIAL USE ONLY

Adobe LiveCycle Designer

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:			
a. Last Name		b. First Name	c. MI	d. SSN	a. OCC	b. From To	
D. MISSION ACCOMPLISHMENT							
1. PERFORMANCE. Results achieved during the reporting period. How well those duties inherent to a Marine's billet, plus all additional duties, formally and informally assigned, were carried out. Reflects a Marine's aptitude, competence, and commitment to the unit's success above personal reward. Indicators are time and resource management, task prioritization, and tenacity to achieve positive ends consistently.							
ADV	Meets requirements of billet and additional duties. Aptitude, commitment, and competence meet expectations. Results maintain status quo.	Consistently produces quality results while measurably improving unit performance. Habitually makes effective use of time and resources; improves billet procedures and products. Positive impact extends beyond billet expectations.		Results far surpass expectations. Recognizes and exploits new resources; creates opportunities. Emulated; sought after as an expert with influence beyond unit. Impact significant; innovative approaches to problems produce significant gains in quality and efficiency.			N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. PROFICIENCY. Demonstrates technical knowledge and practical skill in the execution of the Marine's overall duties. Combines training, education and experience. Translates skills into actions which contribute to accomplishing tasks and missions. Imparts knowledge to others. Grade dependent.							
ADV	Competent. Possesses the requisite range of skills and knowledge commensurate with grade and experience. Understands and articulates basic functions related to mission accomplishment.	Demonstrates mastery of all required skills. Expertise, education and experience consistently enhance mission accomplishment. Innovative troubleshooter and problem solver. Effectively imparts skills to subordinates.		True expert in field. Knowledge and skills impact far beyond those of peers. Translates broad-based education and experience into forward thinking, innovative actions. Makes immeasurable impact on mission accomplishment. Peerless teacher, selflessly imparts expertise to subordinates, peers, and seniors.			N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICATION:							
E. INDIVIDUAL CHARACTER							
1. COURAGE. Moral or physical strength to overcome danger, fear, difficulty or anxiety. Personal acceptance of responsibility and accountability, placing conscience over competing interests regardless of consequences. Conscious, overriding decision to risk bodily harm or death to accomplish the mission or save others. The will to persevere despite uncertainty.							
ADV	Demonstrates inner strength and acceptance of responsibility commensurate with scope of duties and experience. Willing to face moral or physical challenges in pursuit of mission accomplishment.	Guided by conscience in all actions. Proven ability to overcome danger, fear, difficulty or anxiety. Exhibits bravery in the face of adversity and uncertainty. Not deterred by morally difficult situations or hazardous responsibilities.		Uncommon bravery and capacity to overcome obstacles and inspire others in the face of moral dilemma or life-threatening danger. Demonstrated under the most adverse conditions. Selfless. Always places conscience over competing interests regardless of physical or personal consequences.			N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. EFFECTIVENESS UNDER STRESS. Thinking, functioning and leading effectively under conditions of physical and/or mental pressure. Maintaining composure appropriate for the situation, while displaying steady purpose of action, enabling one to inspire others while continuing to lead under adverse conditions. Physical and emotional strength, resilience and endurance are elements.							
ADV	Exhibits discipline and stability under pressure. Judgment and effective problem-solving skills are evident.	Consistently demonstrates maturity, mental agility and willpower during periods of adversity. Provides order to chaos through the application of intuition, problem-solving skills, and leadership. Composure reassures others.		Demonstrates seldom-matched presence of mind under the most demanding circumstances. Stabilizes any situation through the resolute and timely application of direction, focus and personal presence.			N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. INITIATIVE. Action in the absence of specific direction. Seeing what needs to be done and acting without prompting. The instinct to begin a task and follow through energetically on one's own accord. Being creative, proactive and decisive. Transforming opportunity into action.							
ADV	Demonstrates willingness to take action in the absence of specific direction. Acts commensurate with grade, training and experience.	Self-motivated and action-oriented. Foresight and energy consistently transform opportunity into action. Develops and pursues creative, innovative solutions. Acts without prompting. Self-starter.		Highly motivated and proactive. Displays exceptional awareness of surroundings and environment. Uncanny ability to anticipate mission requirements and quickly formulate original, far-reaching solutions. Always takes decisive, effective action.			N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICATION:							
NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF)		FOR OFFICIAL USE ONLY - Privacy sensitive when filled in.				PAGE 2 OF 5	

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:			
a. Last Name		b. First Name		c. MI		d. SSN	
a. OCC		b. From		To			
F. LEADERSHIP							
1. LEADING SUBORDINATES. The inseparable relationship between leader and led. The application of leadership principles to provide direction and motivate subordinates. Using authority, persuasion and personality to influence subordinates to accomplish assigned tasks. Sustaining motivation and morale while maximizing subordinates' performance.							
ADV	Engaged; provides instructions and directs execution. Seeks to accomplish mission in ways that sustain motivation and morale. Actions contribute to unit effectiveness.	Achieves a highly effective balance between direction and delegation. Effectively tasks subordinates and clearly delineates standards expected. Enhances performance through constructive supervision. Fosters motivation and enhances morale. Builds and sustains teams that successfully meet mission requirements. Encourages initiative and candor among subordinates.	Promotes creativity and energy among subordinates by striking the ideal balance of direction and delegation. Achieves highest levels of performance from subordinates by encouraging individual initiative. Engenders willing subordination, loyalty, and trust that allow subordinates to overcome their perceived limitations. Personal leadership fosters highest levels of motivation and morale, ensuring mission accomplishment even in the most difficult circumstances.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. DEVELOPING SUBORDINATES. Commitment to train, educate, and challenge all Marines regardless of race, religion, ethnic background, or gender. Mentorship. Cultivating professional and personal development of subordinates. Developing team players and esprit de corps. Ability to combine teaching and coaching. Creating an atmosphere tolerant of mistakes in the course of learning.							
ADV	Maintains an environment that allows personal and professional development. Ensures subordinates participate in all mandated development programs.	Develops and institutes innovative programs, to include PME, that emphasize personal and professional development of subordinates. Challenges subordinates to exceed their perceived potential thereby enhancing unit morale and effectiveness. Creates an environment where all Marines are confident to learn through trial and error. As a mentor, prepares subordinates for increased responsibilities and duties.	Widely recognized and emulated as a teacher, coach and leader. Any Marine would desire to serve with this Marine because they know they will grow personally and professionally. Subordinate and unit performance far surpassed expected results due to MRO's mentorship and team building talents. Attitude toward subordinate development is infectious, extending beyond the unit.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. SETTING THE EXAMPLE. The most visible facet of leadership: how well a Marine serves as a role model for all others. Personal action demonstrates the highest standards of conduct, ethical behavior, fitness, and appearance. Bearing, demeanor, and self-discipline are elements.							
ADV	Maintains Marine Corps standards for appearance, weight, and uniform wear. Sustains required level of physical fitness. Adheres to the tenets of the Marine Corps core values.	Personal conduct on and off duty reflects highest Marine Corps standards of integrity, bearing and appearance. Character is exceptional. Actively seeks self-improvement in wide-ranging areas. Dedication to duty and professional example encourage others' self-improvement efforts.	Model Marine, frequently emulated. Exemplary conduct, behavior, and actions are tone-setting. An inspiration to subordinates, peers, and seniors. Remarkable dedication to improving self and others.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ENSURING WELL-BEING OF SUBORDINATES. Genuine interest in the well-being of Marines. Efforts enhance subordinates' ability to concentrate/focus on unit mission accomplishment. Concern for family readiness is inherent. The importance placed on welfare of subordinates is based on the belief that Marines take care of their own.							
ADV	Deals confidently with issues pertinent to subordinate welfare and recognizes suitable courses of action that support subordinates' well-being. Applies available resources, allowing subordinates to effectively concentrate on the mission.	Instills and/or reinforces a sense of responsibility among junior Marines for themselves and their subordinates. Actively fosters the development of and uses support systems for subordinates which improve their ability to contribute to unit mission accomplishment. Efforts to enhance subordinate welfare improve the unit's ability to accomplish its mission.	Noticeably enhances subordinates well-being, resulting in a measurable increase in unit effectiveness. Maximizes unit and base resources to provide subordinates with the best support available. Proactive approach serves to energize unit members to "take care of their own," thereby correcting potential problems before they can hinder subordinates' effectiveness. Widely recognized for techniques and policies that produce results and build morale. Builds strong family atmosphere. Puts motto <i>Mission first, Marines always</i> , into action.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. COMMUNICATION SKILLS. The efficient transmission and receipt of thoughts and ideas that enable and enhance leadership. Equal importance given to listening, speaking, writing, and critical reading skills. Interactive, allowing one to perceive problems and situations, provide concise guidance, and express complex ideas in a form easily understood by everyone. Allows subordinates to ask questions, raise issues and concerns and venture opinions. Contributes to a leader's ability to motivate as well as counsel.							
ADV	Skilled in receiving and conveying information. Communicates effectively in performance of duties.	Clearly articulates thoughts and ideas, verbally and in writing. Communication in all forms is accurate, intelligent, concise, and timely. Communicates with clarity and verve, ensuring understanding of intent or purpose. Encourages and considers the contributions of others.	Highly developed facility in verbal communication. Adept in composing written documents of the highest quality. Combines presence and verbal skills which engender confidence and achieve understanding irrespective of the setting, situation, or size of the group addressed. Displays an intuitive sense of when and how to listen.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICATION:							
NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF) FOR OFFICIAL USE ONLY - Privacy sensitive when filled in. PAGE 3 OF 5							

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:			
a. Last Name		b. First Name		c. MI	d. SSN	a. OCC	b. From To
G. INTELLECT AND WISDOM							
1. PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION (PME). Commitment to intellectual growth in ways beneficial to the Marine Corps. Increases the breadth and depth of warfighting and leadership aptitude. Resources include resident schools; professional qualifications and certification processes; nonresident and other extension courses; civilian educational institution coursework; a personal reading program that includes (but is not limited to) selections from the Commandant's Reading List; participation in discussion groups and military societies; and involvement in learning through new technologies.							
ADV	Maintains currency in required military skills and related developments. Has completed or is enrolled in appropriate level of PME for grade and level of experience. Recognizes and understands new and creative approaches to service issues. Remains abreast of contemporary concepts and issues.	PME outlook extends beyond MOS and required education. Develops and follows a comprehensive personal program which includes broadened professional reading and/or academic course work; advances new concepts and ideas.	Dedicated to life-long learning. As a result of active and continuous efforts, widely recognized as an intellectual leader in professionally related topics. Makes time for study and takes advantage of all resources and programs. Introduces new and creative approaches to services issues. Engages in a broad spectrum of forums and dialogues.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. DECISION MAKING ABILITY. Viable and timely problem solution. Contributing elements are judgment and decisiveness. Decisions reflect the balance between an optimal solution and a satisfactory, workable solution that generates tempo. Decisions are made within the context of the commander's established intent and the goal of mission accomplishment. Anticipation, mental agility, intuition, and success are inherent.							
ADV	Makes sound decisions leading to mission accomplishment. Actively collects and evaluates information and weighs alternatives to achieve timely results. Confidently approaches problems; accepts responsibility for outcomes.	Demonstrates mental agility; effectively prioritizes and solves multiple complex problems. Analytical abilities enhanced by experience, education, and intuition. Anticipates problems and implements viable, long-term solutions. Steadfast, willing to make difficult decisions.	Widely recognized and sought after to resolve the most critical, complex problems. Seldom matched analytical and intuitive abilities; accurately foresees unexpected problems and arrives at well-timed decisions despite fog and friction. Completely confident approach to all problems. Masterfully strikes a balance between the desire for perfect knowledge and greater tempo.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. JUDGMENT. The discretionary aspect of decision making. Draws on core values, knowledge, and personal experience to make wise choices. Comprehends the consequences of contemplated courses of action.							
ADV	Majority of judgments are measured, circumspect, relevant and correct.	Decisions are consistent and uniformly correct, tempered by consideration of their consequences. Able to identify, isolate and assess relevant factors in the decision making process. Opinions sought by others. Subordinates personal interest in favor of impartiality.	Decisions reflect exceptional insight and wisdom beyond this Marine's experience. Counsel sought by all; often an arbiter. Consistent, superior judgment inspires the confidence of seniors.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICATION:							
H. FULFILLMENT OF EVALUATION RESPONSIBILITIES							
1. EVALUATIONS. The extent to which this officer serving as a reporting official conducted, or required others to conduct, accurate, uninflated, and timely evaluations.							
ADV	Occasionally submitted untimely or administratively incorrect evaluations. As RS, submitted one or more reports that contained inflated markings. As RO, concurred with one or more reports from subordinates that were returned by HQMC for inflated marking.	Prepared uninflated evaluations which were consistently submitted on time. Evaluations accurately described performance and character. Evaluations contained no inflated markings. No reports returned by RO or HQMC for inflated marking. No subordinates' reports returned by HQMC for inflated marking. Few, if any, reports were returned by RO or HQMC for administrative errors. Section Cs were void of superlatives. Justifications were specific, verifiable, substantive, and where possible, quantifiable and supported the markings given.	No reports submitted late. No reports returned by either RO or HQMC for administrative correction or inflated markings. No subordinates' reports returned by HQMC for administrative correction or inflated markings. Returned procedurally or administratively incorrect reports to subordinates for correction. As RO nonconcurred with all inflated reports.				N/O
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JUSTIFICATION:							
NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF)		FOR OFFICIAL USE ONLY - Privacy sensitive when filled in.				PAGE 4 OF 5	

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:		
a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	a. OCC	b. From	To
I. DIRECTED AND ADDITIONAL COMMENTS						
J. CERTIFICATION						
1. I CERTIFY that to the best of my knowledge and belief all entries made hereon are true and without prejudice or partiality and that I have provided a signed copy of this report to the Marine Reported on.				_____		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				(Signature of Reporting Senior)		(Date in YYYYMMDD format)
2. I ACKNOWLEDGE the adverse nature of this report and						
<input type="checkbox"/> I have no statement to make <input type="checkbox"/> I have attached a statement						
				_____		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				(Signature of Marine Reported On)		(Date in YYYYMMDD format)
K. REVIEWING OFFICER COMMENTS						
1. OBSERVATION: <input type="checkbox"/> Sufficient <input type="checkbox"/> Insufficient			2. EVALUATION: <input type="checkbox"/> Concur <input type="checkbox"/> Do Not Concur			
3. COMPARATIVE ASSESSMENT: Provide a comparative assessment of potential by placing an "X" in the appropriate box. In marking the comparison, consider all Marines of this grade whose professional abilities are known to you personally.	DESCRIPTION		COMPARATIVE ASSESSMENT			
	THE EMINENTLY QUALIFIED MARINE		<input type="checkbox"/>			
	ONE OF THE FEW EXCEPTIONALLY QUALIFIED MARINES		<input type="checkbox"/>			
	ONE OF THE MANY HIGHLY QUALIFIED PROFESSIONALS WHO FORM THE MAJORITY OF THIS GRADE		<input type="checkbox"/>			
	A QUALIFIED MARINE		<input type="checkbox"/>			
	UNSATISFACTORY		<input type="checkbox"/>			
4. REVIEWING OFFICER COMMENTS: Amplify your comparative assessment mark; evaluate potential for continued professional development to include: promotion, command, assignment, resident PME, and retention; and put Reporting Senior marks and comments in perspective.						
5. I CERTIFY that to the best of my knowledge and belief all entries made hereon are true and without prejudice or partiality.				_____		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				(Signature of Reviewing Officer)		(Date in YYYYMMDD format)
6. I ACKNOWLEDGE the adverse nature of this report and						
<input type="checkbox"/> I have no statement to make <input type="checkbox"/> I have attached a statement						
				_____		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				(Signature of Marine Reported On)		(Date in YYYYMMDD format)
L. ADDENDUM PAGE						
ADDENDUM PAGE ATTACHED: <input type="checkbox"/> YES						
NAVMC 10835 (Rev. 7-11) (EF)			FOR OFFICIAL USE ONLY - Privacy sensitive when filled in.			PAGE 5 OF 5

USMC FITNESS REPORT					DO NOT STAPLE THIS FORM			
NAVMC 11297 (Rev. 7-11) (EF) FOUO - Privacy sensitive when filled in.					ADDENDUM PAGE			
A. PURPOSE								
1. Marine Reported On:					2. Occasion and Period Covered:			
a. Last Name		b. First Name	c. M.I	d. SSN	e. Grade	a. OCC	b. From To	
3. Purpose:								
a. Continuation of Comments Justification		b. Accelerated Promotion Justification		c. Adverse Report MRO Statement 3rd Officer Sighter		d. Admin Review	e. Supplemental Material	f. HQMC Use
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. TEXT								
C. SUBMITTED BY								
1. a. Last Name		b. First Name		c. MI	2. SSN	3. Service	4. Grade	
_____ Signature						□□□□ □□ □□ (Date in YYYYMMDD format)		
D. GENERAL/SENIOR OFFICER ADVERSE REPORT SIGHTING								
1. a. Last Name		b. First Name		c. MI	2. SSN	3. Service	4. Grade	
5. Title						□□□□ □□ □□ (Date in YYYYMMDD format)		
_____ Signature								
FOR OFFICIAL USE ONLY - Privacy sensitive when filled in.						PAGE <input type="checkbox"/> OF <input type="checkbox"/>		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»**ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΡΘΡΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3883/2010****Κριτήρια Τακτικών Μεταθέσεων**

ΑΡΘΡΟ 5

Τακτικές και Έκτακτες Μεταθέσεις

1. Οι μεταθέσεις διακρίνονται σε τακτικές και έκτακτες:

α. Για τις τακτικές μεταθέσεις των στελεχών των ΕΔ λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω αναφερόμενα κατά σειρά σπουδαιότητας κριτήρια:

(1) Υπηρεσιακά κριτήρια, τα οποία συνδέονται με τις εκάστοτε υφιστάμενες υπηρεσιακές ανάγκες, καθώς και με την εμπειρία και την υπηρεσιακή απόδοση του στελέχους και συγκεκριμένα:

- (α) Την αύξηση της μαχητικής ικανότητας των ΕΔ.
- (β) Την κάλυψη των **υπηρεσιακών αναγκών**.
- (γ) Την απόκτηση των απαιτούμενων προσόντων για

την υπηρεσιακή εξέλιξη κάθε στελέχους.

- (δ) Τα στοιχεία του ατομικού φακέλου και την **αρχαιότητα**.
- (ε) Την απόκτηση, όπου απαιτείται, εμπειρίας και γνώσεων.

(2) Κοινωνικά κριτήρια, δηλαδή την προτίμηση των στελεχών με βάση και:

- (α) Την οικογενειακή τους κατάσταση.
- (β) Λόγους υγείας του ίδιου ή μέλους της οικογένειάς του.
- (γ) Αιτήματα συνυπηρέτησης.
- (δ) **Τον τόπο προτίμησής τους**, όπως αυτός καθορίζεται στο

άρθρο 6.

- (ε) Την ηλικία και τις σπουδές των τέκνων.
- (στ) Τη διάθεση στέγης.

(3) Αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία καθορίζονται από το πλέγμα των παραγόντων που συνυπολογιζόμενοι επηρεάζουν τις συνθήκες διαβίωσης του προσωπικού και συνοψίζονται στους εξής:

- (α) Απόσταση από τη μεθόριο.
- (β) Πληθυσμός της περιοχής.
- (γ) Απόσταση από έδρα Δήμου.

- (δ) Τουριστικός χαρακτήρας της περιοχής.
- (ε) Μέσα μεταφοράς, σε συνάρτηση και με τις καιρικές συνθήκες.
- (στ) Κλιματολογικές συνθήκες.

Χρόνοι Παραμονής ανά Βαθμό

ΑΡΘΡΟ 27

Χρόνοι Προαγωγής

Χρόνοι παραμονής ανά βαθμό:

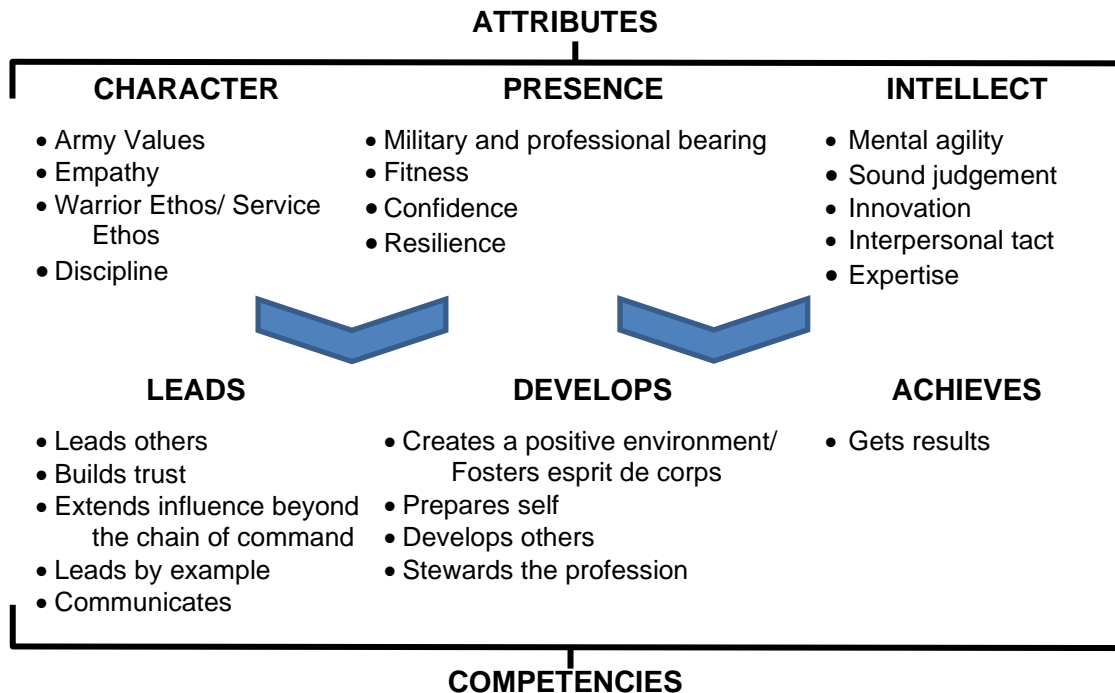
1. Ανθυπολοχαγός και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 4 ετών.
2. Υπολοχαγός και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 5 ετών.
3. Λοχαγός και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 6 ετών.
4. Ταγματάρχης και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 6 ετών.
5. Αντισυνταγματάρχης και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 6 ετών.
6. Συνταγματάρχης και αντίστοιχος ΠΝ – ΠΑ συμπλήρωση 4 ετών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**1. Έντυπο Αξιολόγησης Ιδιωτικού Τομέα Διαγραμματικής Κλίμακας**

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
Παράγοντας που αξιολογείται	Μη ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
Ποσότητα εργασίας (Μονάδες, όγκος)	Απόδοση πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς βελτίωση <input type="checkbox"/>	Κάτω της αναμενόμενης (προτύπου) <input type="checkbox"/>	Απόδοση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) <input type="checkbox"/>	Ξεπερνά τις απαιτήσεις (πρότυπο) <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική απόδοση και σε ταχύτητα και σε απόδοση <input type="checkbox"/>
Ποιότητα εργασίας (Ακρίβεια, ορθότητα, απουσία λαθών)	Ακρίβεια, ορθότητα κάτω της αναμενόμενης, συχνά λάθη (Πολλά παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (Μερικά παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο) (Ελάχιστα παράπονα πελατών) <input type="checkbox"/>	Απόδοση υψηλής ποιότητας. Πολύ καλή δουλειά (θετικά σχόλια από πελάτες) <input type="checkbox"/>	Ακρίβεια, ορθότητα εξαιρετική. Τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά (Έπαινοι από πελάτες) <input type="checkbox"/>
Γνώση εργασίας (Έχει πληροφόρηση και κατανοεί όλες τις πλευρές της εργασίας)	Είναι ελάχιστα τα όσα γνωρίζει για την δουλειά του. <input type="checkbox"/>	Δεν γνωρίζει μερικά στοιχειώδη πράγματα για την δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει όσα χρειάζονται για την δουλειά του <input type="checkbox"/>	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις-πλευρές της δουλειάς του. <input type="checkbox"/>	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς, πολύ περισσότερη από αυτήν που απαιτείται <input type="checkbox"/>
Παρουσία και ακρίβεια (Συχνότητα απουσιών και καθυστερήσεων)	Αναξιόπιστος. Απουσιάζει ή καθυστερεί συχνά. Σπάνια δικαιολογείται ή γίνεται δεκτή η δικαιολογία του <input type="checkbox"/>	Λίγες απουσίες ή καθυστερήσεις (συνήθως δικαιολογημένες) <input type="checkbox"/>	Που και που απουσιάζει ή καθυστερεί αδικαιολογήτως <input type="checkbox"/>	Που και που απουσιάζει ή καθυστερεί και δικαιολογείται <input type="checkbox"/>	Δεν απουσιάζει ποτέ ούτε καθυστερεί <input type="checkbox"/>
Κρίση Ικανότητα να επιλέγει σωστή ή λογική πορεία (τρόπο) δράσης.	Πολύ φτωχή κρίση ώστε να διατηρήσει τη θέση του <input type="checkbox"/>	Αρκετές λανθασμένες κρίσεις <input type="checkbox"/>	Μερικές φορές η κρίση του είναι λανθασμένη <input type="checkbox"/>	Σπανιότατα κρίνει λάθος <input type="checkbox"/>	Διαθέτει πολύ περισσότερη κρίση από αυτήν που απαιτείται στη θέση αυτή <input type="checkbox"/>
Στάση έναντι της εργασίας (Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός και συνεργασία)	Πολύ αρνητική στάση για να διατηρήσει τη θέση του, χωρίς βελτίωση. Αδιάφορος, Αρνητικός <input type="checkbox"/>	Κάπως καλή. Δεν ικανοποιεί. Πρέπει να βελτιωθεί. <input type="checkbox"/>	Ευνοϊκή (θετική) στάση. Ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους <input type="checkbox"/>	Υψηλός βαθμός ενθουσιασμού και ενδιαφέροντος. Πολύ συνεργάσιμος. <input type="checkbox"/>	Ασυνήθης εξαιρετική στάση <input type="checkbox"/>
Πρωτοβουλία (πράξεις, Εισηγήσεις, ιδέες)	Ποτέ ή σπάνια παίρνει πρωτοβουλίες <input type="checkbox"/>	Μερικές φορές παίρνει πρωτοβουλία <input type="checkbox"/>	Όταν χρειάζεται παίρνει πρωτοβουλία <input type="checkbox"/>	Αρκετά συχνά (πάνω από το αναμενόμενο) <input type="checkbox"/>	Πολύ συχνά. Ποσότητα και ποιότητα πρωτοβουλιών εξαιρετική <input type="checkbox"/>

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
Παράγοντας που αξιολογείται	Μη ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνολική εκτίμηση (Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες ποια είναι η γενική σας εντύπωση για την απόδοση του υπαλλήλου)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Άλλα σχόλια</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>...</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
Υπογραφή άμεσου προϊστάμενου – Αξιολογητή			Βεβαιώθηκε από (ανώτερος προϊστάμενος ή προσωπάρχης)		
Ημερομηνία.....			Ημερομηνία.....		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ»**ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΔ ΗΠΑ & ΕΕΔ****1. Πρότυπο Απόδοσης Αξιωματικών Στρατού ΗΠΑ****Διάγραμμα 11:** Πρότυπο Απόδοσης Αξιωματικών Στρατού ΗΠΑ

Πηγή: ADRP6-22. *Army Doctrine Reference Publication 6-22 Army Leadership*. Washington, DC: Department of the Army, 2012 σελ. 1-5

2. Χρονοδιάγραμμα Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

(DODI1320.13 2014, 6)

α. Στα 2 έτη υπηρεσίας (από την αποφοίτηση από τις Σχολές Αξιωματικών) οι Ανθυπολοχαγοί και οι αντίστοιχοι βαθμοί των άλλων Κλάδων προάγονται στο 100% του αριθμού τους στο βαθμό του Υπολοχαγού.

β. Στα 3,5-4 συνολικά έτη υπηρεσίας οι Υπολοχαγοί και οι αντίστοιχοι βαθμοί των άλλων Κλάδων προάγονται στο 100% του αριθμού τους στο βαθμό του Λοχαγού.

γ. Στα 10 (±1) συνολικά έτη υπηρεσίας οι Λοχαγοί και οι αντίστοιχοι βαθμοί των άλλων Κλάδων προάγονται στο 80% του αριθμού τους στο βαθμό του Ταγματάρχη.

δ. Στα 16 (± 1) συνολικά έτη υπηρεσίας οι Ταγματάρχες και οι αντίστοιχοι βαθμοί των άλλων Κλάδων προάγονται στο 70% του αριθμού τους στο βαθμό του Αντισυνταγματάρχη.

ε. Στα 22 (± 1) συνολικά έτη υπηρεσίας οι Αντισυνταγματάρχες και οι αντίστοιχοι βαθμοί των άλλων Κλάδων προάγονται στο 50% του αριθμού τους στο βαθμό του Συνταγματάρχη.

3. Κριτήρια Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

Πίνακας 6: Κριτήρια Τοποθετήσεων – Μεταθέσεων Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ με Σειρά Προτεραιότητας

Προτεραι- ρότητα	Κριτήρια
1.	Υπηρεσιακές Ανάγκες (Σχέδιο Διανομής Αξιωματικών)
2.	Αξιωματικοί θηλυκού φύλου τοποθετούνται μόνο σε θέσεις με κωδικό θήλυ ή εναλλάξιμο.
3.	Τα παρακάτω:
	A. Βαθμός, εξειδίκευση σε κάποιο τομέα, μόρφωση και εμπειρία.
	B. Οι ανάγκες επαγγελματικής ανάπτυξης.
	Γ. Διαθεσιμότητα (θέσεων).
	Δ. Θέματα πολιτικής, όπως κόστος μετάθεσης, ίσης αντιμετώπισης χρόνου και τόπου.
	Ε. Δυνατότητα ανέλιξης του αξιωματικού.
	ΣΤ. Ατομικές προτιμήσεις ή οικογενειακά θέματα, μέλος οικογένειας που χρήζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης και συνυπηρέτηση συζύγου.
	Z. Προσκόλληση σε συγκεκριμένη Μονάδα-Σχηματισμό ⁵⁰ .
	H. Τόπος και χρόνος τοποθέτησης ως Διοικητού Μονάδας σύμφωνα με τη σειρά που κατέχει ο αξιωματικός στον Κατάλογο Επιλογής Διοίκησης (Command Selection List).
4.	Η οικογενειακή κατάσταση και η εργασία της/του συζύγου δεν αποτελεί κριτήριο πλην των παρακάτω περιπτώσεων:
	A. Για την επίλυση καταστάσεων που απαιτούν επίδειξη ευαισθησίας σύμφωνα με τις ισχύουσες κατευθυντήριες οδηγίες.
	B. Για τον μη αποχωρισμό ζευγαριών στρατιωτικών.
	Γ. Όταν προβλέπεται από νόμο.

Πηγή: AR614-100. Officer Assignment Policies, Details and Transfers. Washington, DC: Department of the Army, 2006 σελ. 2.

4. Κριτήρια Προαγωγών Αξιωματικών ΕΔ ΗΠΑ

- α. Απόδοση όπως προκύπτει από τις αξιολογήσεις.
- β. Επίδειξη των στρατιωτικών αξιών.
- γ. Επαγγελματικά χαρακτηριστικά και ηθική.

⁵⁰ Κατά την ανάπτυξη στο εξωτερικό ή επάνοδο στις ΗΠΑ της Μονάδας – Σχηματισμού, την ακολουθούν υποχρεωτικά και οι οργανικά τοποθετημένοι σε αυτήν Οπλίτες-Αξιωματικοί.

- δ. Ακεραιότητα και χαρακτήρα.
- ε. Ιστορικό τοποθετήσεων και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- στ. Στρατιωτικό παράστημα και σωματική ικανότητα.
- ζ. Συμπεριφορά, αφοσίωση και υπηρεσία ανιδιοτελή.
- η. Στρατιωτική και ακαδημαϊκή μόρφωση και εκπαίδευση.
- θ. Ενδιαφέρον για τους Στρατιώτες και τις Οικογένειές τους.

5. Στρατιωτικές Αξίες Αξιωματικών ΕΕΔ

(ΓΕΣ/ΔΙΔΟ 2002, 30)

- α. Αφοσίωση.
- β. Καθήκον.
- γ. Σεβασμός.
- δ. Ανιδιοτέλεια.
- ε. Τιμή.
- στ. Ακεραιότητα.
- ζ. Προσωπικό θάρρος.

6. Κατάλογος Κριτηρίων Απόδοσης Αξιωματικών ΕΕΔ

α. ΠΟΣΟΤΙΚΑ

(1) Ατομικά Χαρακτηριστικά

(α) Σωματική Διάπλαση και Αντοχή (αναλογία ύψους – βάρους – μυϊκή μάζα και αποτελέσματα αθλητικών δοκιμασιών).

(β) Διανοητική δυνατότητα γραπτής έκφρασης (επίδοση σε γραπτές δοκιμασίες).

(γ) Ικανότητα κριτικής σκέψης (επίδοση σε γραπτά προβλήματα που απαιτούν κριτική αντιμετώπιση λύσης).

(δ) Πειθαρχικότητα (απουσία πειθαρχικών ποινών – ύπαρξη μίας ή περισσότερων ποινών στο υπόψη χρονικό διάστημα).

(ε) Καινοτομικότητα (έγγραφες προτάσεις του για αλλαγή – βελτίωση υφιστάμενων καταστάσεων-διαδικασιών).

(2) Δεξιότητες και Αποτελέσματα

(α) Εκπαιδευτική Ικανότητα (επίδοση σε γραπτές δοκιμασίες των υφισταμένων-εκπαιδευομένων του).

(β) Επιτελική Ικανότητα (αναφορές και σχέδια που συντάσσει ως ποσοστό των συνολικών εγγράφων που συντάσσονται από το επιτελείο που ανήκει).

(γ) Στοχοθεσία και ποσοστό επίτευξης των τεθέντων στόχων (καταγραφή στόχων στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και ποιοι έχουν επιτευχθεί στο τέλος της περιόδου).

(δ) Απόδοση σε πρακτικά αντικείμενα (συμμετοχή και καθήκοντα σε πάσης φύσεως δραστηριότητες είτε ως άτομο είτε ως διοικητής κάποιου τμήματος με αναφορά πλήθους συνολικών δραστηριοτήτων του προϊσταμένου κλιμακίου που ανήκει).

β. ΠΟΙΟΤΙΚΑ

(1) Ατομικά Χαρακτηριστικά

(α) Πρωτοβουλία (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων που ανέλαβε πρωτοβουλία).

(β) Θάρρος (περιστάσεις σε ειρήνη – πολεμικές επιχειρήσεις).

(γ) Συνέπεια (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων αντιστοίχισης λόγων-πράξεων).

(δ) Κύρος (υπακοή των υφισταμένων του – σεβασμός συναδέλφων – προϊσταμένων).

(ε) Διοικητική Ικανότητα (περιστάσεις που οδήγησε το τμήμα με το παράδειγμά του).

(2) Δεξιότητες και Αποτελέσματα

(α) Διοικητική Μέριμνα Υφισταμένων (επίλυση προβλημάτων τους χωρίς την επέμβαση του προϊστάμενου-αναφορά περιπτώσεων).

(β) Ανάδειξη Ικανοτήτων Υφισταμένων (Προσπάθεια ανάδειξης των ικανοτήτων των υφισταμένων με συμβουλευτική και αποτελέσματα αυτής)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Ε»

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΈΝΤΥΠΑ ΣΦΑΙΡΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΔ1. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ
(ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ – ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΥΠΟΜΟΝΑΔΑΣ)

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΜΟΝΑΔΑ

99 ΜΟΝΑΔΑ

1.	Του	Ανχη (ΤΘ) Αρίστου Αριστόπουλου				ΑΜ	99999
	Για την περίοδο από	28/07/2020	μέχρι	31/12/2020	ημέρες	156	
2.	Που συντάχθηκε από τους:						
	Στοιχεία	Αξιολογούντος			Γνωματεύοντος		
	Βαθμός - Όπλο - Σώμα Ονοματεπώνυμο ΑΜ Θέση	Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος 88888 Δκτής 199 Ταξίας			Υπτιγος Ξενοφών Στρατηγός 77777 Δκτής 19 Μερ/χίας		
3.	Υπηρεσίες τις οποίες εξετέ- λεσε ο Αξιολογούμενος	Από	Μέχρι	Ημέρες			
Σύνολο				Χρόνος Δκσεως			
α	Διοικητής 99 Μονάδας	28/07/2020	31/12/2020	156	156		
β							
			Σύνολο	156	156		
4.	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποσοτικά Μετρήσιμα						
41	α. Σωματική Διάπλαση και Αντοχή (αναλογία ύψους-βάρους-μυϊκή μάζα και αποτελέσματα αθλητικών δοκιμασιών)						
	(1) ΔΜΣ: 26	Λιποβαρής	Κανονικός	Υπερβαρής	Παχύσαρκος I	Παχύσαρκος II	
	(2) Βαθμολογία Αθλητικής Δοκιμασίας: 95/100						
42	β. Διανοητική δυνατότητα γραπτής έκφρασης (επίδοση σε γραπτές δοκιμασίες)						
	(1) Γραπτή Δοκιμασία Αξιολόγησης: 88/100						
	(2) Άλλη Γραπτή Δοκιμασία (Είδος/Αποτέλεσμα): -						
43	γ. Ικανότητα κριτικής σκέψης (επίδοση σε γραπτά προβλήματα που απαιτούν κριτική αντιμετώπιση λύσης)						
	Δεν Ισχύει (για Διοικητές)						
44	δ. Πειθαρχικότητα (απουσία πειθαρχικών ποινών – ύπαρξη μίας ή περισσότερων ποινών στο υπόψη χρονικό διάστημα)						
	Προβληματική (Ανω της 1 ποινής)	Μέτρια (1 ποινή)	Καλή	Λίαν καλή	Εξαιρετη		
					✘		
45	ε. Καινοτομικότητα (έγγραφες προτάσεις του για αλλαγή – βελτίωση υφιστάμενων καταστάσεων-διαδικασιών, περιγραφή παρακάτω).						
	Προβληματική (Καμία πρόταση)	Μέτρια (1 Πρόταση)	Καλή (2-3 Προτάσεις)	Λίαν καλή (4 Προτάσεις)	Εξαιρετη (Ανω των 4 Προτάσεων)		
			✘				
	Περιγραφή προτάσεων:						

5. Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποιοτικά				
51	α. Πρωτοβουλία			
	Δεν Διαπιστώθηκε	Σπάνια	Όταν Ζητήθηκε	Συχνά
		<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων που ανέλαβε πρωτοβουλία):				
52	β. Θάρρος (περιστάσεις σε ειρήνη-πολεμικές επιχειρήσεις).			
	Δεν Διαπιστώθηκε	Δεν Απαιτήθηκε	Απαιτήθηκε	Επιβεβαιωμένο (σε 2 περιστάσεις)
		<input checked="" type="checkbox"/>		Επιβεβαιωμένο (άνω των 2 περιστάσεων)
Περιγραφή:				
53	γ. Συνέπεια (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων αντιστοίχισης λόγων-πράξεων)			
	Αρνητική (άνω της 1 περίπτωσης)	Αρνητική (σε 1 περίπτωση)	Θετική (σε 1 περίπτωση)	Συχνή (άνω των 2 περιστάσεων)
			<input checked="" type="checkbox"/>	Μόνιμη (άνω των 4 περιστάσεων)
Περιγραφή:				
54	δ. Κύρος (υπακοή των υφισταμένων του – σεβασμός συναδέλφων –προϊσταμένων).			
	Κάτω του Μετρίου	Μέτριο	Καλό	Λίαν Καλό
			<input checked="" type="checkbox"/>	Εξαιρετο
Περιγραφή:				
55	ε. Διοικητική Ικανότητα (περιστάσεις που οδήγησε το τμήμα με το παράδειγμά του).			
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή
			<input checked="" type="checkbox"/>	Εξαιρετη
Περιγραφή:				
6. Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποσοτικά Μετρήσιμα				
61	α. Εκπαιδευτική Ικανότητα (επίδοση σε γραπτές δοκιμασίες των υφισταμένων-εκπαιδευομένων του).			
	Μέσος Όρος Γραπτής Δοκιμασίας Τμήματος που Διοικεί κατά την Ετήσια Αξιολόγηση:			
	Διάμεση Βαθμολογία Τμήματος κατά την Ετήσια Αξιολόγηση που Διοικεί:			
62	β. Επιτελική Ικανότητα (αναφορές και σχέδια που συντάσσει ως ποσοστό των συνολικών εγγράφων που συντάσσονται από το επιτελείο που ανήκει).			
	Δεν Ισχύει (για Διοικητές)			

63	γ. Απόδοση σε πρακτικά αντικείμενα (συμμετοχή και καθήκοντα σε πάσης φύσεως δραστηριότητες είτε ως άτομο είτε ως διοικητής κάποιου τμήματος με αναφορά πλήθους συνολικών δραστηριοτήτων του προϊσταμένου κλιμακίου που ανήκει).	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
				<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:						
7. Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποιοτικά						
71	α. Διοικητική Μέριμνα Υφισταμένων (επίλυση προβλημάτων τους χωρίς την επέμβαση του προϊστάμενου-αναφορά περιπτώσεων).	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
				<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:						
72	β. Ανάδειξη Ικανοτήτων Υφισταμένων (Προσπάθεια ανάδειξης των ικανοτήτων των υφισταμένων με συμβουλευτική και αποτελέσματα αυτής)	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
				<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:						
8. Στοχοθεσία (καταγραφή στόχων στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και ποιοι έχουν επιτευχθεί στο τέλος της περιόδου)						
81	α. Πρωτεύον Στόχος (1) Περιγραφή: (2) Τέθηκε την (ημερομηνία): (3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%): (4) Αιτιολόγηση ποσοστού:					
82	β. Δευτερεύων Στόχος (1) Περιγραφή: (2) Τέθηκε την (ημερομηνία): (3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%): (4) Αιτιολόγηση ποσοστού:					
83	γ. Τριτεύων Στόχος (1) Περιγραφή: (2) Τέθηκε την (ημερομηνία): (3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%): (4) Αιτιολόγηση ποσοστού:					

9. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ				
91 Από Αξιολογητή				
μη ικανοποιητική	ικανοποιητική	καλή	λίαν καλή (≤50%)*	Εξαιρετική (≤25%)**
Αξιολογώ:	8 Αξκούς		4 Αξκούι	1 Αξκούς
Ημερομηνία:	10 Ιαν 21	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο	ΘρθοΘ	Ταχούς Οδυσσέας Ορθόπουλος
92 Από Γνωματεύοντα				
μη ικανοποιητική	ικανοποιητική	καλή	λίαν καλή (≤50%)*	Εξαιρετική (≤25%)**
Γνωματεύω:	24 Αξκούς		11 Αξκούι	4 Αξκούι
Η συνολική απόδοση του αξιολογούμενου κρίνεται για προαγωγή στον επόμενο βαθμό:				
Διατηρητέος στον αυτό βαθμό	Διατηρητέος	Προακτέος κατ' εκλογή	Προακτέος κατ' απόλυτο εκλογή (≤10%***)	
			2 Αξκούι	
Ημερομηνία:	15 Ιαν 21	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο	Ξ Σγος Υππγος Ξενοφών Στρατηγός	
10. ΓΝΩΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ				
Ημερομηνία:	20 Ιαν 21	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο	Άριστος Αριστόπουλος Αν- χης (ΤΘ) Άριστος Αριστό- πουλος	
2 ^η ΚΡΙΣΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΠΡΟΣΦΥΓΗΣ				
11. ΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ				
111 Από 2^ο Γνωματεύοντα				
μη ικανοποιητική	ικανοποιητική	καλή	λίαν καλή (≤50%)*	Εξαιρετική (≤25%)**
Ημερομηνία:		Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο		
112 ΓΝΩΣΗ ΤΕΛΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ				
Ημερομηνία:		Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο		

2. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ – ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΜΟΝΑΔΑ

99 ΜΟΝΑΔΑ

1.	Του <u>Ανχη (ΤΘ) Αριστου Αριστόπουλου</u>	ΑΜ	99999
	Για την περίοδο από <u>28/07/2020</u> μέχρι <u>31/12/2020</u> ημέρες <u>156</u>		
2.	Στοιχεία Αξιολογούντος που Επέβλεψε τη Σύntαξη του Παρόντος		
	Βαθμός - Όπλο - Σώμα Ονοματεπώνυμο ΑΜ Θέση	Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος 88888 Δκτής 199 Ταξίας	
3.	Υπηρεσία Αυτοαξιολόγησης	Από	Μέχρι
	<i>Διοικητής 99 Μονάδας</i>	28/07/2020	31/12/2020
4.	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποσοτικά Μετρήσιμα		
	Καινοτομικότητα (έγγραφες προτάσεις του για αλλαγή – βελτίωση υφιστάμενων καταστάσεων-διαδικασιών, περιγραφή παρακάτω).		
	Προβληματική (Καμία πρόταση)	Μέτρια (1 Πρόταση)	Καλή (2-3 Προτάσεις)
			Λίαν καλή (4 Προτάσεις)
			Εξαιρετη (Ανω των 4 Προτάσεων)
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Περιγραφή προτάσεων:		
5.	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποιοτικά		
51	α. Πρωτοβουλία		
	Δεν Διαπιστώθηκε	Σπάνια	Όταν Ζητήθηκε
			Συχνά
			Συχνότατα
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Περιγραφή (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων που ανέλαβε πρωτοβουλία):		
52	β. Θάρρος (περιστάσεις σε ειρήνη – πολεμικές επιχειρήσεις).		
	Δεν Διαπιστώθηκε	Δεν Απαιτήθηκε	Απαιτήθηκε
			Επιβεβαιωμένο (σε 2 περιστάσεις)
			Επιβεβαιωμένο (άνω των 2 περιστάσεων)
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Περιγραφή:		
53	γ. Συνέπεια (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων αντιστοίχισης λόγων – πράξεων)		
	Αρνητική (άνω της 1 περίστασης)	Αρνητική (σε 1 περίπτωση)	Θετική (σε 1 περίπτωση)
			Συχνή (άνω των 2 περιστάσεων)
			Μόνιμη (άνω των 4 περιστάσεων)
	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Περιγραφή:		

54	δ. Κύρος (υπακοή των υφισταμένων του – σεβασμός συναδέλφων –προϊσταμένων).				
	Κάτω του Μετρίου	Μέτριο	Καλό	Λίαν Καλό	Εξαιρετο
				<input checked="" type="checkbox"/>	
Περιγραφή:					
55	ε. Διοικητική Ικανότητα (περιστάσεις που οδήγησε το τμήμα με το παράδειγμά του).				
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
				<input checked="" type="checkbox"/>	
Περιγραφή:					
6. Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποσοτικά Μετρήσιμα					
Απόδοση σε πρακτικά αντικείμενα (συμμετοχή και καθήκοντα σε πάσης φύσεως δραστηριότητες είτε ως άτομο είτε ως διοικητής κάποιου τμήματος με αναφορά πλήθους συνολικών δραστηριοτήτων του προϊσταμένου κλιμακίου που ανήκει).					
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
			<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:					
7. Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποιοτικά					
71	α. Διοικητική Μέριμνα Υφισταμένων (επίλυση προβλημάτων τους χωρίς την επέμβαση του προϊστάμενου-αναφορά περιπτώσεων).				
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
			<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:					
72	β. Ανάδειξη Ικανοτήτων Υφισταμένων (Προσπάθεια ανάδειξης των ικανοτήτων των υφισταμένων με συμβουλευτική και αποτελέσματα αυτής)				
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
			<input checked="" type="checkbox"/>		
Περιγραφή:					

8.	Στοχοθεσία (καταγραφή στόχων στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και ποιοι έχουν επιτευχθεί στο τέλος της περιόδου)
81	<p>α. Πρωτεύον Στόχος</p> <p>(1) Περιγραφή:</p> <p>(2) Τέθηκε την (ημερομηνία):</p> <p>(3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά τη 2^η Συνάντηση:</p> <p>(4) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(5) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά την 3^η Συνάντηση:</p> <p>(6) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(7) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) τελικό:</p> <p>(8) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p>
82	<p>β. Δευτερεύων Στόχος</p> <p>(1) Περιγραφή:</p> <p>(2) Τέθηκε την (ημερομηνία):</p> <p>(3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά τη 2^η Συνάντηση:</p> <p>(4) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(5) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά την 3^η Συνάντηση:</p> <p>(6) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(7) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) τελικό:</p> <p>(8) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p>
83	<p>γ. Τριτεύων Στόχος</p> <p>(1) Περιγραφή:</p> <p>(2) Τέθηκε την (ημερομηνία):</p> <p>(3) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά τη 2^η Συνάντηση:</p> <p>(4) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(5) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) κατά την 3^η Συνάντηση:</p> <p>(6) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p> <p>(7) Ποσοστό Επίτευξης (0 – 25 – 50 – 75 – 100%) τελικό:</p> <p>(8) Αιτιολόγηση ποσοστού:</p>

9.	ΕΝΥΠΟΓΡΑΦΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΠΕ-ΡΙΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		
	Από Αξιολογητή		
	Ημερομηνία:	07 Αυγ 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο ΘρθθΘ Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος
	Από τον Συντάξα την Παρούσα Έκθεση (Αξιολογούμενο)		
	Ημερομηνία:	07 Αυγ 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο Άριστος Αριστόπουλος Ανχης (ΤΘ) Άριστος Αριστόπουλος
10.	ΕΝΥΠΟΓΡΑΦΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (2η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ)		
	Από Αξιολογητή		
	Ημερομηνία:	21 Σεπ 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο ΘρθθΘ Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος
	Από τον Συντάξα την Παρούσα Έκθεση (Αξιολογούμενο)		
	Ημερομηνία:	21 Σεπ 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο Άριστος Αριστόπουλος Ανχης (ΤΘ) Άριστος Αριστόπουλος
11.	ΕΝΥΠΟΓΡΑΦΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (3η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ)		
	Από Αξιολογητή		
	Ημερομηνία:	19 Νοε 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο ΘρθθΘ Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος
	Από τον Συντάξα την Παρούσα Έκθεση (Αξιολογούμενο)		
	Ημερομηνία:	19 Νοε 20	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο Άριστος Αριστόπουλος Ανχης (ΤΘ) Άριστος Αριστόπουλος
12.	ΕΝΥΠΟΓΡΑΦΗ ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		
	Από Αξιολογητή		
	Ημερομηνία:	08 Ιαν 21	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο ΘρθθΘ Ταξχος Οδυσσέας Ορθόπουλος
	Από τον Συντάξα την Παρούσα Έκθεση (Αξιολογούμενο)		
	Ημερομηνία:	08 Ιαν 21	Υπογραφή: Βαθμός - Ονοματεπώνυμο Άριστος Αριστόπουλος Ανχης (ΤΘ) Άριστος Αριστόπουλος

3. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ – ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ – ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

ΜΟΝΑΔΑ

99 ΜΟΝΑΔΑ

1.	Του	Ανχη (ΤΘ) Αριστου Αριστόπουλου			AM	99999
	Για την περίοδο από	28/07/2020	μέχρι	31/12/2020	ημέρες	156
3.	Υπηρεσία Αξιολόγησης			Από	Μέχρι	Ημέρες
	Διοικητής 99 Μονάδας			28/07/2020	31/12/2020	156
4.	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποσοτικά Μετρήσιμα					
	Καινοτομικότητα (Έχετε αντιληφθεί έγγραφες προτάσεις του για αλλαγή – βελτίωση υφιστάμενων καταστάσεων-διαδικασιών).					
	Προβληματική (Καμία πρόταση)	Μέτρια (1 Πρόταση)	Καλή (2-3 Προτάσεις)	Λίαν καλή (4 Προτάσεις)	Εξαιρετική (Ανω των 4 Προτάσεων)	
			✘			
5.	Ατομικά Χαρακτηριστικά Ποιοτικά					
51	α. Πρωτοβουλία					
	Δεν Διαπιστώθηκε	Σπάνια	Όταν Ζητήθηκε	Συχνά	Συχνότατα	
		✘				
52	β. Θάρρος (Έχετε αντιληφθεί την επίδειξη θάρρους σε περιστάσεις σε ειρήνη-πολεμικές επιχειρήσεις).					
	Δεν Διαπιστώθηκε	Δεν Απαιτήθηκε/Δεν έγινε αντιληπτή	Απαιτήθηκε	Επιβεβαιωμένο (σε 2 περιστάσεις)	Επιβεβαιωμένο (άνω των 2 περιστάσεων)	
		✘				
53	γ. Συνέπεια (περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων αντιστοίχισης λόγων-πράξεων)					
	Αρνητική (άνω της 1 περίπτωσης)	Αρνητική (σε 1 περίπτωση)	Θετική (σε 1 περίπτωση)	Συχνή (άνω των 2 περιπτώσεων)	Μόνιμη (άνω των 4 περιπτώσεων)	
				✘		
54	δ. Κύρος (υπακοή των υφισταμένων του – σεβασμός συναδέλφων –προϊσταμένων).					
	Κάτω του Μετρίου	Μέτριο	Καλό	Λίαν Καλό	Εξαιρετικό	
				✘		
55	ε. Διοικητική Ικανότητα (περιστάσεις που οδήγησε το τμήμα με το παράδειγμά του).					
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετική	
				✘		
6.	Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποσοτικά Μετρήσιμα					
	Απόδοση σε πρακτικά αντικείμενα (συμμετοχή και καθήκοντα σε πάσης φύσεως δραστηριότητες είτε ως άτομο είτε ως διοικητής κάποιου τμήματος).					
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετική	
			✘			
7.	Δεξιότητες και Αποτελέσματα Ποιοτικά					
71	α. Διοικητική Μέριμνα Υφισταμένων (επίλυση προβλημάτων τους χωρίς την επέμβαση του προϊστάμενου-αναφορά περιπτώσεων).					
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετική	
				✘		

72	β. Ανάδειξη Ικανοτήτων Υφισταμένων (Προσπάθεια ανάδειξης των ικανοτήτων των υφισταμένων με συμβουλευτική και αποτελέσματα αυτής)				
	Κάτω του Μετρίου	Μέτρια	Καλή	Λίαν Καλή	Εξαιρετη
			<input checked="" type="checkbox"/>		
8.	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ – ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ				
	Ημερομηνία:	09 Ιαν 21	Σχέση με αξιολογούμενο	<input checked="" type="checkbox"/>	Υφιστάμενος
					Συνάδελφος