



ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΥΕΛΠΙΔΩΝ

Τμήμα Στρατιωτικών Επιστημών

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2016-17

ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΛΥΣΗ

(ΠΔ 97 /2015/ΦΕΚ 163Α'/20.08.2014)



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών  
Παραγωγής & Διοίκησης



Μεταπτυχιακή Διατριβή

## Ανάπτυξη Πολυκριτήριας Μεθοδολογίας Αξιολόγησης Στρατιωτικού Προσωπικού

---

Σπουδαστής:

**Δημήτρης Μητσόπουλος**

Επιβλέπων καθηγητής:

**Νικόλαος Ματσατσίνης**

Βάρη, 2018



Η διατριβή του Δημήτριου Μητσόπουλου εγκρίνεται από την Εξεταστική Επιτροπή:

#### **ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

Καθηγητής **Νικόλαος Ματσατσίνης** (Επιβλέπων)

Απτχος (Ι) ε.α. **Γεώργιος Γερούλης**

Αναπ. Καθηγητής **Ευάγγελος Γρηγορούδης**

*Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή  
αφιερώνεται στην μνήμη του αγαπημένου  
μου θείου Δημήτρη, που πίστεψε σε εμένα,  
αλλά δεν πρόλαβε να με δει να ολοκληρώνω  
τις σπουδές μου, γιατί έφυγε νωρίς....*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Ματσατσίνη για την ανάθεση της παρούσας διατριβής και την δυνατότητα που μου έδωσε να εντυπώσω στην Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων, ένα πραγματικά καινοτόμο πεδίο της Επιχειρησιακής Έρευνας. Ο αγαπητός κ. Ματσατσίνης, με καθοδήγησε άριστα και με ανεξάντλητη υπομονή καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησής αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, ενώ θα τολμούσα να πω ότι χωρίς τις πολύτιμες υποδείξεις και συμβουλές του, η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας πιθανόν να μην τελεσφορούσε.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Απτχο (Ι) ε.α. κ. Γεώργιο Γερούλη για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε, ενώ ως ανώτατος αξιωματικός, οι συστάσεις και οι πληροφορίες που μου παρείχε για τον σε εμένα άγνωστο τομέα διαχείρισης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού των Ενόπλων Δυνάμεων, υπήρξαν καταλυτικές για την εκπόνηση αυτής της διατριβής.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον φίλο και συμφοιτητή μου κ. Σταύρο Πετρουλάκη, για το συμβουλευτικό και καθοδηγητικό του έργο, όχι μόνο κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της διατριβής, αλλά σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στην Εφαρμοσμένη Επιχειρησιακή Έρευνα και Ανάλυση. Ήταν και θα είναι ο καθοδηγητής μου στην στρατιωτική ανάλυση. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Κρασαδάκη Ευαγγελία που με στήριξε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της πολυκριτήρια ανάλυσης καθώς και τον κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη που δέχθηκε την επίβλεψη αυτής της διατριβής συμμετέχοντας στην εξετάστικη επιτροπή. Ομοίως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους Στρατηγούς που διεδραμάτισαν το ρόλο των αποφασιζόντων, ως μέρος της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και να εκφράσω την αγάπη μου για την οικογένειά μου, στενούς συγγενείς και φίλους μου, για την παρότρυνση τους και στήριξή τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου, με πρώτο από όλους τον αγαπημένο μου αδερφό, για την αμέριστη συμπαράστασή του στα πρώτα βήματα των σπουδών μου, ως εξαιρετικό γνώστη στο αντικείμενο της Επιχειρησιακής Έρευνας και του Μαθηματικού Προγραμματισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί τη βάση της επιτυχίας σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Στην περίπτωση δε κρίσιμων και σημαντικών τομέων όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις, από τους κυριότερους εγγυητές για την επιτυχή εκπλήρωση των εθνικών στόχων, η συνεχής αξιολόγηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την βέλτιστη λειτουργία και απόδοσή τους. Κατά συνέπεια η διατήρηση του υψηλού επιπέδου και η συνεχής αξιολόγηση του μόνιμου στρατιωτικού προσωπικού πρέπει να αποτελεί σταθερή επιδίωξη της πολιτείας και της στρατιωτικής ηγεσίας. Ως εκ τούτου, στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αναπτύσσεται μια πολυκριτήρια μεθοδολογία αξιολόγησης του προσωπικού των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, και συγκεκριμένα για την προαγωγή αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού, λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά από ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά-κριτήρια, βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας. Η μεθοδολογία που αναπτύσσεται, στα πλαίσια της πολυκριτήριας μεθόδου αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης UTASTAR, δεν έχει ως αποστολή να υποδείξει αποφάσεις στον μελλοντικό υποψήφιο αξιολογητή καλύτερες από αυτές που αντιλαμβάνεται, ούτε να τον υποκαταστήσει, αλλά να τον οδηγήσει στην τελική λήψη μιας απόφασης όπως αυτός την αντιλαμβάνεται, δηλαδή να τον υποστηρίξει, σε ένα πολυδιάστατο πρόβλημα, που δεν μπορεί να έχει πλήρη μαθηματική διατύπωση, μέσα από την σταδιακή κατανόηση και βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων του. Απώτερος στόχος της παρούσας μελέτης, δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, αλλά να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, με τη δημιουργία μιας ακριβέστερης, αντικειμενικότερης και ποιοτικότερης διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς και τη βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων των ίδιων των αξιολογητών. Στα πλαίσια της ανάπτυξης αυτής της μεθοδολογίας για τις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, υπήρξε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες ώστε να αποτυπωθούν με ακρίβεια όλες οι διαστάσεις αξιολόγησης και να εφαρμοστεί η προτεινόμενη μεθοδολογία επιχειρησιακής έρευνας σε ρεαλιστικά δεδομένα, ώστε να μελετηθεί η αποτελεσματικότητα της. Μέσω των δυνατοτήτων αυτής της προτεινόμενης μεθοδολογίας αξιολόγησης στρατιωτικού προσωπικού, θα μπορούν να εξαχθούν πληροφορίες για θέματα, όπως είναι μεταξύ άλλων, η συγκριτική μέτρηση της απόδοσης, ο βαθμός που ένα στέλεχος αξιοποιείται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και η επισήμανση αδυναμιών και αναγκών επιμόρφωσης-εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός στελέχους στο μέλλον.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1. Υπόβαθρο .....	8
1.2. Μέθοδοι και Συστήματα αξιολογήσεων .....	12
1.3. Σκοπός παρούσης μελέτης.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ...	28
3.1. Η αξιολόγηση στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις σήμερα.....	28
3.2. Κλάδοι, Ιεραρχία, Αρχαιότητα και Διακρίσεις-Ειδικότητες .....	29
3.3. Τοποθετήσεις, Μεταθέσεις, Αποσπάσεις και Μετατάξεις .....	39
3.4. Συμβούλια κρίσεων .....	44
3.5. Κρίσεις για προαγωγή .....	49
3.6. Χρόνος διοίκησης .....	54
3.7. Ατομικά Έγγραφα .....	65
3.8. Ουσιαστικά Προσόντα και Υπηρεσιακή Ετήσια Αξιολόγηση .....	69
3.9. Κριτήρια Προαγωγών .....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΣΧΥΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ .....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	87
5.1. Πολυκριτήρια Μέθοδος UTASTAR .....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	101
6.1. Κριτήρια Αξιολόγησης και Τιμές Παραμέτρων .....	101
6.2. Διαδικασία αξιολόγησης και αποτελέσματα .....	113
6.3. Αποτελέσματα UTASTAR και σχολιασμός.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ .....	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ .....	149
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	154

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Υπόβαθρο

Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες ενός οργανισμού, είναι να επιλέξει τους πιο κατάλληλους από όλους τους υποψηφίους, για μία θέση ευθύνης (Boran et al., 2008). Διαφορετικές θέσεις ευθύνης, απαιτούν διαφορετικές απαιτήσεις άρα οι απαιτήσεις των κριτηρίων που αξιολογούν την ικανότητα είναι διαφορετικές (Chen-Tung, 2009). Αν η πραγματοποιηθείσα επιλογή είναι επιτυχημένη, τότε ο οργανισμός αυτός αποκτά ένα χρησιμότερο πλεονέκτημα. Λανθασμένη όμως επιλογή επιδρά αρνητικά στη λειτουργία, την απόδοση, την ανταγωνιστική δύναμη του οργανισμού και φυσικά στην επιβιωσιμότητά του (Boran et al., 2008) (Grigoroudis και Zorounidis, 2010). Είναι ένα λάθος που θα κοστίσει χρόνο και χρήμα στον οργανισμό (Chen-Tung, 2009). Ειδικά στο θέμα της ευαίσθητης διαδικασίας της προαγωγής, ενδέχεται να οδηγήσει στη δυσaréσκεια του υποψηφίου, με ότι αυτό συνεπάγεται στην απόδοση και συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό. Η αναγνώριση, η προαγωγή και η διατήρηση σε υπηρεσία των ατόμων με το υψηλότερο γνωστικό επίπεδο και εργασιακή απόδοση, αποτελεί την κύρια πηγή ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (Odun-Ayo, 2015).

Η επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία της επιλογής ατόμων που ταιριάζουν στα απαιτούμενα προσόντα για την επιτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας με το καλύτερο τρόπο. Όπως προαναφέρθηκε, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε επίπεδο οργανισμών, προτρέπει τους οργανισμούς να δώσουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην διαδικασία επιλογής προσωπικού και αξιολόγησης υφισταμένων εργαζομένων σε κάθε διαδικασία που λαμβάνει μέρος στα πλαίσια του οργανισμού (Dursun και Karsak, 2010). Αξιολόγηση, είναι η διαδικασία διαπίστωσης της ικανότητας ενός ατόμου ή της δυνατότητας ενός συστήματος να ανταποκριθεί στο έργο που του έχει ή θα του ανατεθεί, με κριτήρια εκ των προτέρων καθορισμένα (Grigoroudis και Zorounidis, 2010). Τα κριτήρια είναι χαρακτηριστικά ή απαιτήσεις εναλλακτικών/επιλογών με βάση τα οποία αυτές εκτιμώνται (Ματσατσίνης, 2010). Με την αξιολόγηση επιτυγχάνεται ο έλεγχος του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει ή θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Είναι λοιπόν κύριο καθήκον ενός οργανισμού η αξιολόγηση της επίδοσης των υποψηφίων, δηλαδή το σύνολο των παραγόμενων αποτελεσμάτων σε μια συγκεκριμένη θέση κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Ζαβλανός, 2002) (Odun-Ayo, 2015). Όπως αναφέρθηκε, η μακρόχρονη βιωσιμότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την κρίσιμη ικανότητα του να αξιολογεί σωστά την απόδοση των εργαζομένων του και να εξετάζει την συμβολή του



προσωπικού του στο να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους. Η αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων προωθεί τόσο την ανάπτυξη του οργανισμού όσο και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Grigoroudis και Zorounidis, 2010).

Η επιλογή προσωπικού γίνεται βάσει της αξιολόγησης των επιδόσεών τους με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στο μεσαίο και ανώτερο-ανώτατο επίπεδο. Μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες των κλασικών μεθόδων αξιολόγησης, είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τη σχέση μεταξύ των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση, δεδομένου ότι υπάρχουν σχέσεις, αλληλοσχετίσεις και αντιδράσεις μεταξύ των κριτηρίων (Boran et al., 2008). Η δυσκολία εντοπίζεται κυρίως στη μέτρηση ποιοτικών (κυρίως υποκειμενικών) κριτηρίων όπως η αφοσίωση, προσωπικότητα. Προσωπικά γνωρίσματα για την επιλογή προσωπικού όπως η δημιουργικότητα, η οργανωτική ικανότητα, η προσωπικότητα και ηγετική ικανότητα παρουσιάζουν ασάφεια και ανακρίβεια (Dursun και Karsak, 2010). Η άλλη αδυναμία, όπως προαναφέρθηκε, είναι ότι δεν γίνεται αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των κριτηρίων. Για τους λόγους αυτούς απαιτείται πάντα μια προσεκτικά σχεδιασμένη, διαφανής, δίκαιη και ευέλικτη μέθοδος που να αξιολογεί τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του καθενός υποψηφίου σύμφωνα με την διαφορετική απαίτηση της θέσης σε ότι αφορά το κάθε κριτήριο (Chen-Tung, 2009). Σημαντικό επίσης είναι, η γνώμη των μελών του οργανισμού να εκφράζεται στη διαδικασία αξιολόγησης.

#### Οι ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού προσωπικού

Η αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων είναι η προστασία της εδαφικής ακεραιότητας, της εθνικής ανεξαρτησίας και της κυριαρχίας της Χώρας, εναντίον οποιασδήποτε εξωτερικής επίθεσης ή απειλής, καθώς και η υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων, όπως καθορίζονται στην Πολιτική Εθνικής Άμυνας (ΠΕΑ) (ΓΕΕΘΑ, 2010). Μέσα από το έργο του προσωπικού τους, οι Ένοπλες Δυνάμεις, αποτελούν έναν από τους κυριότερους εγγυητές για την επιτυχή εκπλήρωση των εθνικών στόχων (ΓΕΕΘΑ, 2010). Το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων αποτελείται από έμμισθους επαγγελματίες στρατιωτικούς, από επαγγελματίες οπλίτες μακρόχρονης θητείας και από οπλίτες που υπηρετούν τη θητεία τους. Σε ειρηνική περίοδο οι Ένοπλες Δυνάμεις έχουν ως κύριο έργο τη συνεχή επαγρύπνηση για την ασφάλεια του εθνικού χώρου, τη διατήρηση της υψηλής επιχειρησιακής ετοιμότητας για την αποτροπή και την αποτελεσματική αντιμετώπιση κινδύνων και απειλών, την εξασφάλιση δυνατότητας άμεσης αντίδρασης, τη συνεισφορά στη διεθνή ασφάλεια και ειρήνη και τη συμβολή σε δραστηριότητες κοινωνικής αρωγής και υποστήριξης των κρατικών υπηρεσιών για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών (ΓΕΕΘΑ, 2010). Η Ελλάδα, ως μια χώρα στο σταυροδρόμι μιας ευρύτερης εύθραυστης περιοχής, που σπαράζεται από συνεχείς συγκρούσεις

ευρισκόμενη συνεχώς στα γεωπολιτικά σχέδια ξένων δυνάμεων, οφείλει να διατηρεί αξιόμαχες ένοπλες δυνάμεις για την προστασία της και την απάντηση προκλήσεων. Για να μπορεί να το πράξει αυτό, πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Εξάλλου, το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων, είναι το σημαντικότερο που αυτές διαθέτουν. Χωρίς τον ανθρώπινο πόρο, οι ένοπλες δυνάμεις δεν θα μπορέσουν να επιτελέσουν τον απώτερο στόχο της ύπαρξής τους που είναι η προστασία της εδαφικής ακεραιότητας της χώρας τους (Odun-Ayo, 2015). Η αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων συνοψίζεται στη προστασία της εδαφικής ακεραιότητας, της εθνικής ανεξαρτησίας και της κυριαρχίας της Χώρας, εναντίον οποιασδήποτε εξωτερικής επίθεσης ή απειλής, καθώς και η υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων.

Το διεθνές περιβάλλον σήμερα, ουσιαστικά έχει μεταβληθεί σε έναν απόλυτα ανταγωνιστικό στίβο, όπου κυριαρχεί ο όρος "παγκοσμιοποίηση". Λόγω των ραγδαίων και ταχύτατων εξελίξεων στη τεχνολογία και στον κόσμο, το στρατιωτικό προσωπικό έρχεται σε επαφή με πληθώρα απαιτητικών σε γνώση προηγμένων συστημάτων και διαδικασιών καθώς και με διαφορετικές κουλτούρες σε διεθνείς ασκήσεις και επιχειρήσεις (Toffler and Toffler, 1993). Πέρα από τον διαρκώς συρρικνούμενο προϋπολογισμό για την άμυνα σε διεθνή κλίμακα στο δυτικό κόσμο και τη διαρκή μείωση των στρατιωτικών δυνάμεων, διαφαίνεται μια διαρκώς αυξανόμενη τάση αλλαγής όσον αφορά το φάσμα των επιχειρήσεων, την αβεβαιότητα των εξελίξεων και την τεχνολογία. Οι διαμορφούμενες τάσεις διεθνώς σε θέματα οργάνωσης, αποστολών, εκπαίδευσης, εξοπλισμών και τεχνολογίας, καθώς και η εμφάνιση πρωτόγνωρων καταστάσεων (μετακινήσεις πληθυσμών, αυξανόμενη περιβαλλοντολογική ευαισθησία, μη επανδρωμένα συστήματα, μάχες στην πόλη, ψηφιακά συστήματα στο πεδίο της μάχης, δικτυοκεντρικός πόλεμος κ.λπ.), δεν αφήνουν ανεπηρέαστη τη στρατιωτική τέχνη. Οι παρούσες απειλές, οι νέες τάσεις και το είδος των οπλικών συστημάτων που εμφανίζονται στις αρχές του 21ου αιώνα δημιουργούν στρατηγικές, τακτικές και εκπαιδευτικές απαιτήσεις, μεγαλύτερες από ποτέ. Ως ακολούθως, το στρατιωτικό επάγγελμα θεωρείται από πολλούς από τα πιο απαιτητικά επαγγέλματα, όχι μόνο σε σωματικά προσόντα αλλά και διανοητικά (Murray, 2009). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε μια πρόσφατη έρευνα του Αμερικανικού Στρατού, η φύση του στρατιώτη του μέλλοντος, ως «Ένας επιδέξιος, προσαρμόσιμος, πολυτάλαντος αξιωματικός που ηγείται σε μια εποχή πολυπλοκότητας και παγκόσμιας, επίμονης σύγκρουσης (Barno, 2009) (Malymez, 2011).

Στη σύγχρονη εποχή, οι συνθήκες εξέλιξης στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις δεν μένουν ανεπηρέαστες από τις συνθήκες εξέλιξης στον υπόλοιπο κοινωνικό και διεθνή χώρο. Οι ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού επαγγέλματος αντικατοπτρίζονται στην έκθεση

αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της απόδοσης των στελεχών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων όπως θα περιγραφεί αναλυτικά στις επόμενες ενότητες. Σε μια υπηρεσία ή οργανισμό, αξιολογούνται κυρίως η μόρφωση, η εμπειρία, ο χαρακτήρας, το παρουσιαστικό, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η αντίληψη, και λοιπές δεξιότητες. Στην αξιολόγηση όμως ενός στελέχους των Ενόπλων δυνάμεων εκτός από τα παραπάνω, αξιολογούνται και άλλα προσόντα μερικά εκ των οποίων είναι «η αυταπάρνηση», το «θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων», η «σωματική αντοχή», «σωματικά προσόντα», «ψυχική δύναμη», «διοικητικά προσόντα» που περιλαμβάνουν τη μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας, τη «προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου», «εχεμύθεια», πτητικές ή ναυτικές ικανότητες, υψηλό πατριωτικό φρόνημα και άλλα. Ακόμη περισσότερο, ερωτήματα που ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει όπως αν «Επιθυμείτε να τον έχετε στον πόλεμο ως διοικητή ή επιτελή», δηλαδή ευθέως καλείται ο αξιολογητής να απαντήσει αν θα επιθυμούσε να τον έχει υπό τις διαταγές του ως υφιστάμενο ή να τον ακολουθήσει ως ηγέτη, σε μια πολύ κρίσιμη στιγμή της ζωής του, σε έναν πόλεμο! Σε καμία υπηρεσία ή οργανισμό σήμερα, πλην των ενόπλων δυνάμεων δεν καλείται ο αξιολογητής να λάβει υπόψη του τέτοια κριτήρια.

Επίσης, οι Ένοπλες Δυνάμεις, εναλλάσσουν κυκλικά το προσωπικό τους μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας. Αυτό συμβαίνει για να γίνεται δίκαιος καταμερισμός του προσωπικού σε ελκυστικές και λιγότερο ελκυστικές μονάδες ή θέσεις εργασίας, να αποφεύγονται οι δυσαρέσκειες, να υπάρχει ισότητα και υψηλό το ηθικό όλων των στελεχών. Επίσης, λόγω αλλαγών που πραγματοποιεί η ηγεσία ή η πολιτεία, λόγω τροποποιήσεων στον προϋπολογισμό, στην πολιτική ή λόγω γεωπολιτικών αναγκών, πολλές μονάδες και βάσεις μετακινούνται ή καταργούνται με άμεσο επακόλουθο την αλλαγή θέσεων εργασίας και υπηρεσίας. Ακόμη, με την εναλλαγή σε θέσεις εργασίας και μονάδες, η στρατιωτική ηγεσία στοχεύει ώστε το προσωπικό να αποκτά διαφορετικές ικανότητες και εμπειρίες, για να αναπτύξουν τα στελέχη έτσι ένα ισχυρό υπόβαθρο για στρατιωτική εξέλιξη.

Καταλήγοντας, οι Ένοπλες Δυνάμεις, χτίζουν μελλοντικούς ηγέτες, ανθρώπους που θα πρέπει να είναι έτοιμοι να βρεθούν σε ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον και να κληθούν να ενεργήσουν σε ένα νέο πεδίο μάχης. Θα πρέπει επομένως, τα στελέχη αυτά, να χαρακτηρίζονται από προσόντα ανάλογα των μελλοντικών απαιτήσεων, να διαχειριστούν δύσκολες, επίπονες και επικίνδυνες καταστάσεις, να είναι ικανοί να εμπνεύσουν τα τμήματα ή τις μονάδες τους έχοντας πάντα ως κύρια μέριμνα την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της χώρας και τη προστασία της από κάθε εξωτερική απειλή.

## 1.2. Μέθοδοι και Συστήματα αξιολογήσεων

Τι εννοούμε όμως με τον όρο αξιολόγηση; Ο όρος αξιολόγηση αναφέρεται στη διαδικασία κρίσης της αξίας ενός προσώπου, ενός προϊόντος, μιας διαδικασίας ή ενός προγράμματος μέσω μιας διαδικασίας συλλογής πληροφοριών, επεξεργασίας αυτών των πληροφοριών και λήψης αποφάσεων (Δημητρόπουλος, 1991). Η αξιολόγηση των εργαζομένων συγκεκριμένα συνιστά «μια διαδικασία μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους» (Φαναριώτη, 2002). Είναι ένας ευρύς όρος που αναφέρεται στη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, επεξεργασίας αυτών των πληροφοριών και λήψης αποφάσεων. Η αξιολόγηση είναι μια κρίσιμη διαδικασία και αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Συνοπτικά λοιπόν, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία που μετρά την απόδοση των στελεχών σε συγκριμένη περίοδο.

Η αξιολόγηση γίνεται για συγκεκριμένους λόγους που διακρίνονται στους εξής (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004) (Γεροντάκης, 2013):

- Να εξακριβωθεί κατά πόσον τα προσόντα, οι δεξιότητες και τα ταλέντα ενός στελέχους του οργανισμού αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Δηλαδή κατά πόσο τα προσόντα του ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης του και άρα να προσδιοριστεί η καταλληλότητά του.
- Να προσδώσει τη δυνατότητα στο στέλεχος να αναπτύξει την σταδιοδρομία του, δηλαδή να εξελιχθεί βάσει των δυνατοτήτων του.
- Να ανταμείψει το στέλεχος ανάλογα με τις επιδόσεις του, δηλαδή αξιοκρατικά, δίκαια και υπεύθυνα. Η ανταμοιβή αυτή είναι είτε μέσω παροχών όπως μισθός, είτε μέσω προαγωγής (άρα και μισθός) είτε μέσω τοποθέτησης σε καλύτερη θέση. Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους είναι σημαντικότεροι παράγοντες προκειμένου αυτοί να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία.
- Να εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή να εντοπιστούν προβλήματα που χρήζουν βελτίωσης. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
- Να εντοπιστούν έργα ιδιαίτερης σημασίας και αξίας που πραγματοποιήθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

- Να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι όποιες δυσχέρειες, ειδικές δυσκολίες και ατέλειες που δεν έχουν καταγραφεί ακόμα, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και μονάδες και εν γένει στην οργάνωση.
- Να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που εξάγονται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης ως απόδειξη για τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των οποίων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις ή προαγωγές).
- Να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού αφού το στέλεχος θεωρείται ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση του έργου του οργανισμού αφού όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να πραγματοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Ο χαρακτήρας επομένως της αξιολόγησης είναι ή πρέπει να είναι (Γεροντάκης, 2013):

- α) Διαπιστωτικός: Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση. Ποιο το επίπεδο απόδοσης των στελέχη του οργανισμού.
- β) Συγκριτικός: Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα ή στόχους.
- γ) Πληροφοριακός: Ενημέρωση των στελέχη του οργανισμού για τις επιδόσεις τους.
- δ) Συμβουλευτικός (ή εκπαιδευτικός): Παροχή συμβουλών και οδηγιών στα στελέχη του οργανισμού για βελτίωση των αδύνατων σημείων τους και τελικά της απόδοσης τους.
- ε) Διοικητικός: Λήψη αποφάσεων από τους διοικούντες για διορθωτικές ή και ενισχυτικές ενέργειες.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Χυτήρης, 2001):

1. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στην θέση εργασίας (τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας).
2. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν την συμπεριφορά.
3. Η τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Πιο ειδικά, σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010), οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Μέθοδοι σύγκρισης. Η αξιολόγηση ενός ατόμου πραγματοποιείται εν συγκρίσει με άλλα άτομα του οργανισμού και της ίδιας βαθμίδας με στόχο να προσδιοριστεί η συνολική αποτελεσματικότητα της απόδοσης του ατόμου. Πραγματοποιείται με κατάταξη, εναλλακτική κατάταξη, σύγκριση κατά ζεύγη και με ομαδοποίηση κατά κατηγορίες.
2. Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων ή σύγκριση με πρότυπα. Η αξιολόγηση ενός ατόμου πραγματοποιείται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και σε σύγκριση με άλλα άτομα του οργανισμού.
3. Αντικειμενικές μέθοδοι. Οι μέθοδοι αυτοί βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία. Βασικό μειονέκτημα τους είναι η μη εφαρμογή τους σε θέσεις ευθύνης με ποιοτικό χαρακτήρα αλλά και όταν παράγοντες εκτός του ελέγχου του ατόμου επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.
4. Υποκειμενικές μέθοδοι. Είναι μέθοδοι αξιολόγησης βασισμένες στη κρίση των προϊσταμένων επί των υφισταμένων τους. Κύρια μειονεκτήματά τους είναι η έλλειψη ακρίβειας, ο μεγάλος βαθμός επηρεασμού της κρίσης του αξιολογητή καθώς και η οργανωτική κουλτούρα.
5. Μέθοδοι άμεσης μέτρησης. Η αξιολόγηση γίνεται με μέτρηση της παραγωγικότητας-απόδοσης και συχνά και με μέτρηση των αποχωρήσεων από τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση προσωπικού διακρίνεται στις εξής προβληματικές:

- Προβληματική Επιλογής: Επιλογή ενός υποψήφιου μεταξύ άλλων για μια θέση στον οργανισμό.
- Προβληματική Κατάταξης: Αξιολόγηση του προσωπικού προκειμένου να συνδεθεί η σταδιοδρομία τους (άρα και οι αποδοχές τους) τους με την συνολική τους προσφορά στον οργανισμό.
- Προβληματική Ταξινόμησης: Αξιολόγηση του προσωπικού προκειμένου να τοποθετηθούν σε διαφορετικά κλιμάκια ή ομάδες.

Σε μια αξιολόγηση διακρίνονται διάφορα προβλήματα και σφάλματα, τα λεγόμενα σφάλματα υποκειμενικότητας της βαθμολογίας ή σφάλματα μεροληψίας όπως αποκαλούνται, που διακρίνονται στους εξής τύπους (Κάντας, 1998) (Πολύζος, 2004), (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004):

1. *Γενίκευση κρίσης ή φαινόμενο επισκίασης*: Σε αυτό το σφάλμα, το λεγόμενο και halo effect, ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό



του αξιολογούμενου, από μια γενική ευμενή ή δυσμενή εικόνα που έχει για αυτόν και λόγω της επικέντρωσης αυτής βαθμολογεί με τον ίδιο τρόπο και όλες τις άλλες διαστάσεις, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο ότι πρέπει να συμβαδίζουν με το κύριο χαρακτηριστικό που έχει υπόψη του ο βαθμολογητής. Το ίδιο συμβαίνει αν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς την διάσταση αυτή.

2. *Αυστηρότητα-επιείκεια*: Πρόκειται για την τάση ορισμένων αξιολογητών να είναι υπερβολικά αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους, να χρησιμοποιούν δηλαδή συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές της κλίμακας αξιολόγησης και να δίνουν στη μέτρηση της απόδοσης των στελεχών υψηλότερη βαθμολογία από της πραγματικής τους αξίας. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ο αξιολογητής είναι εξ' ιδιοσυγκρασίας αυστηρός ή επιεικής, ή γιατί προσπαθεί μέσα από την βαθμολογία του να ευνοήσει ή να τιμωρήσει κάποιους ή κάποιον.
3. *Κεντρική τάση ή τάση προς το κέντρο*: Στη περίπτωση αυτή, εν αντιθέσει με την προηγούμενη, ο βαθμολογητής δεν εξαντλεί όλη την βαθμολογία και δεν λαμβάνει υπόψη τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες της κλίμακας αλλά περιορίζεται στους μεσαίους, «ανώδυνους», βαθμούς. Φυσικά τα αποτελέσματα δίνουν αξιολογήσεις που δεν είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, άρα άχρηστες γιατί όλες είναι λίγο πολύ παρόμοιες και λόγω μη διασποράς των τιμών, τα αποτελέσματα μιας παρόμοιας αξιολόγησης δεν είναι κατάλληλα για στατιστική επεξεργασία, για ερευνητικούς ή άλλους λόγους. Η χρήση μεσαίων τιμών της κλίμακας αξιολόγησης γίνεται συχνά για να αποφύγει ο αξιολογητής τα προβλήματα που θα του δημιουργούσαν οι διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση όπως προστριβές, αιτιολόγηση βαθμολογίας και άλλα. Η κατάταξη επιλύει αυτό το πρόβλημα.
4. *Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος*: Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία της αξιολόγησης επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των στελεχών, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής και έτσι να επηρεάσουν καταλυτικά την αξιολόγησή του.
5. *Διαπολιτισμικές επιδράσεις*: Το συχνό σφάλμα ένας άνθρωπος να αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές, βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα και εν γένει νοοτροπία και αντιλήψεις που είναι παράγοντες μη συνειδητοί.

6. *Προσωπικές προκαταλήψεις:* Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή και η απόδοση χαρακτηριστικών σε άλλους με βάση την ομάδα που οι άλλοι ανήκουν, λόγω στερεοτύπων που έχουν αναπτυχθεί είτε λόγω έλλειψης επαρκών πληροφοριών, μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που οι αξιολογούμενοι θα λάβουν. Τέτοια ομάδα μπορεί να είναι μια ειδικότητα, μια μονάδα, μια άλλη βαθμίδα στην ιεραρχία, άνθρωποι με διαφορετική θρησκεία ακόμη και άλλο φύλο, ένα κλασικό φαινόμενο προκατάληψης.
7. *Κοινά χαρακτηριστικά / Ομοιότητα:* Στη περίπτωση αυτή οι αξιολογητές όπως και όλοι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τον εαυτό τους ως κριτήριο για την απόδοση των άλλων και τείνουν να συμπαθούν τα άτομα εκείνα που τους μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να τα αξιολογούν θετικά.
8. *Αναμενόμενα αποτελέσματα:* Όταν ο αξιολογητής περιμένει ότι οι άλλοι θα συμπεριφερθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τότε με τη στάση του «έλκει» τη συγκεκριμένη συμπεριφορά από τους άλλους.
9. *Έννοια όρων αξιολόγησης ή λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης:* Ο αξιολογητής ενδέχεται να δώσει προσωπική ερμηνεία και θέση σε έννοιες μιας κλίμακας αξιολόγησης λόγω ασαφών προτύπων της αξιολόγησης. Έτσι η κλίμακα αξίας και τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι περιγραφικοί όροι όπως καλός, άριστος, ανεπαρκής κ.λπ.

Άλλα σφάλματα που δεν ανήκουν στη κατηγορία των υποκειμενικών σφαλμάτων είναι:

10. *Σχεδίαση συστήματος και λειτουργικά προβλήματα:* Προβλήματα κατά το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης αλλά και κατά την λειτουργία του.
11. *Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης:* Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν σε κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιο απέναντί τους.
12. *Λάθη αξιολόγησης:* Λάθος αξιολόγηση μπορούμε να έχουμε λόγω της λανθασμένης πληροφόρησης των αξιολογητών.

### Ιδανικό σύστημα αξιολόγησης

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι εξαιρετικά δύσκολη και αρκετά σημαντική υπόθεση. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η εγκυρότητα και η



αξιοπιστία. Ένα σύστημα αξιολόγησης είναι έγκυρο όταν μετρά τις παραμέτρους για τις οποίες σχεδιάστηκε ενώ επίσης πρέπει να παραλείπει διαστάσεις που δεν έχουν σχέση με το ζητούμενο. Πρέπει δηλαδή να είναι εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα. Η αξιοπιστία του συστήματος κρίνεται υψηλή όταν συμπίπτουν οι εκτιμήσεις διαφορετικών αξιολογητών όπως επίσης και όταν παρατηρείται διαχρονικότητα στην απόδοση όπου διακρίνεται στη σύγκλιση των διαφόρων διαστάσεων. Βασικά και ελάχιστα χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολογήσεως Προσωπικού είναι η αντικειμενικότητα, η απλότητα, η σαφήνεια, η αξιοπιστία, η εξασφάλιση υποστήριξης των αξιολογούντων, δηλαδή να είναι κοινά αποδεκτό, και η προσαρμοστικότητα.

Σύμφωνα με τον Jenks (1996), σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι αξιολογητές ενώ το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να υποκινεί τους αξιολογούμενους σε βελτίωση της απόδοσής τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. Ο πιο αντικειμενικός τρόπος θέσπισης των κριτηρίων απόδοσης είναι η περιγραφή της εργασίας. Η σαφής περιγραφή εργασίας βοηθάει στο να χαραχτούν τα κριτήρια απόδοσης, πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση και επιπλέον γνωστοποιεί και στο στέλεχος τα σημεία στα οποία πρόκειται να αξιολογηθεί. Ακόμη, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα, προϊσταμένους δηλαδή, που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο γιατί μόνο έτσι θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά αλλά αντικειμενικά την αποδοτική συμπεριφορά του. Επίσης, σύμφωνα με τους Γεροντάκη (2013), Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα όποια κρίνουν την ποιότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει συναισθηματική πτυχή αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι του οργανισμού (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Επομένως, ο υψηλός βαθμός τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης και η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της εργασίας είναι δύο στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό και ακριβές σύστημα αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Μούζα-Λαζαρίδη (2006) και Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010), μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών ενός οργανισμού, η οποία διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες:

1. Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Με αυτή την πολύ σημαντική διαδικασία, θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Όλα αυτά αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.
2. Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνυόμενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες. Με άλλα λόγια, καταγράφεται η συγκεκριμένη εκείνη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση.
3. Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), να είναι εστιασμένος στην υλοποίηση των τεσσάρων ακόλουθων κατευθύνσεων:

- Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Θα πρέπει λοιπόν να διαφαίνεται ξεκάθαρα ο λόγος και σκοπός της αξιολόγησης. Δηλαδή **γιατί αξιολογούμε**.
- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται. Θα πρέπει να προσδιορίζεται δηλαδή **τι αξιολογούμε**.
- Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης- αξιολόγησης των επιδόσεων-κριτηρίων, δηλαδή όλες εκείνες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Θα προσδιορίζεται δηλαδή **πώς αξιολογούμε**.
- Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει ένας σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν όλες εκείνες οι διαδοχικές ενέργειες και αρμοδιότητες της αξιολόγησης, δηλαδή **ποιος αξιολογεί**.

Παρατηρούμε επομένως ότι η δημιουργία ενός ιδανικού συστήματος αξιολόγησης δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση και για να υλοποιηθεί απαιτεί πολύ προσεκτική μελέτη και εργασία, για να ληφθούν υπόψη μια σειρά από παραμέτρους αλλά και παράγοντες που προαναφέρθηκαν (όπως ασάφεια, περιγραφή θέσης, κ.α.) και επηρεάζουν την αξιολόγηση, να απαντηθούν κρίσιμα ερωτήματα (γιατί, τι, πως και ποιος), να καθοριστεί η προβληματική, να επιλεγθεί η πλέον κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης (ή συνδυασμός μεθόδων) αλλά και για να αποφευχθούν λάθη (Spyridakos et al., 2000).

### Αξιολόγηση και ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, λόγω του κρίσιμου ρόλου τους και λόγω της ιεραρχικής τους διάρθρωσης συνδεόμενη κυρίως με τις εξελίξεις των αξιωματικών (προαγωγές), είναι από τις πρώτες υπηρεσίες που θέσπισαν την αξιολόγηση ως μια βασική και σημαντική διεργασία (Μαλικιώσης, 2014). Οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν τμήμα της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης όμως εκείνο που τις διακρίνει από τις υπόλοιπες μεγάλες κοινωνικές ομάδες είναι η αυστηρή τους ιεραρχική διάρθρωση και η διασφάλιση της πειθαρχίας με πολύ αυστηρές κυρώσεις ακόμα και μέχρι της ποινής του θανάτου σε ειδικές συνθήκες (Μαλικιώσης, 2014). Σαν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Ενόπλων Δυνάμεων ως κοινωνικής ομάδας μπορούν να αναφερθούν συνοπτικά τα παρακάτω, που αντλήθηκαν από τα Θέματα Γενικής Μορφώσεως του ΓΕΣ (ΓΕΣ, 2012):

- ✓ Πλήρης ιεράρχηση μεταξύ των μελών του.
- ✓ Ομοιόμορφη εμφάνιση και συγκεκριμένη συμπεριφορά.
- ✓ Νομικώς ρυθμισμένη διάρθρωση τους βάσει ειδικών κωδικών και νόμων.
- ✓ Συγκεκριμένος ο αριθμός των μελών.
- ✓ Η είσοδος στην ομάδα και η αποχώρηση από αυτήν ρυθμίζεται αυστηρά και βάσει προϋποθέσεων.
- ✓ Τα μέλη οφείλουν να αφοσιωθούν στην ομάδα.
- ✓ Η συγκέντρωση των μελών της οφείλει να γίνεται σε καθορισμένους χώρους (στρατόπεδα, λέσχες κ.α.).
- ✓ Η σημασία και η αξία των εθνικών συμβόλων συνειδητοποιείται βαθύτερα από οποιαδήποτε άλλη κοινωνική ομάδα.

Απώτερος στόχος της παρούσας μελέτης, δεν είναι να αλλάξει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και τις πτυχές αυτού στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, όπως είναι η νομοθεσία, τα ερωτηματολόγια και η γενικότερη διαδικασία της αξιολόγησης (συμβούλια, μελέτη φακέλου κ.λπ.) αλλά να βελτιωθεί η διαδικασία της λήψης απόφασεων, δηλαδή της επιλογής του στελέχους για συγκεκριμένο σκοπό. Μια

αυστηρά δομημένη, τυποποιημένη, σαφή, έγκυρη, πιο αξιόπιστη και εύκολα προσαρμόσιμη μεθοδολογία, που θα λαμβάνει υπόψη τον υποκειμενικό παράγοντα στην διαδικασία της λήψης απόφασης σε μια αξιολόγηση προσωπικού, θα συμβάλλει σε ένα ακριβές σύστημα αξιολόγησης και στη βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων των ίδιων των αξιολογητών. Εξάλλου, οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από τους αποφασίζοντες οι οποίοι αυτό που θέλουν είναι υποστήριξη και συμβουλές και όχι καθοδήγηση και υποκατάστασή τους.

### **1.3. Σκοπός παρούσης μελέτης**

Η αξιολόγηση του προσωπικού στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, χρησιμοποιείται για πολλούς και συγκεκριμένους σκοπούς όπως είναι η μετάθεση, η προαγωγή, η συμμετοχή σε αποστολή ή άσκηση και η τοποθέτηση. Για τους σκοπούς αυτούς χρησιμοποιείται μια πληθώρα κριτηρίων που στόχο έχουν να κρίνουν όσο πιο αντικειμενικά είναι δυνατόν τα προσόντα ενός στελέχους των Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και να υποβοηθήσουν τον αξιολογούμενο αξιωματικό να λάβει τη βέλτιστη απόφαση για τη μέγιστη απόδοση του στρατεύματος. Στη διατριβή που ακολουθεί επιχειρείται η ανάπτυξη μιας σύγχρονης μεθοδολογίας επιχειρησιακής έρευνας ως μέσο επίλυσης ενός τέτοιου ιδιαίτερα πολυδιάστατου και σημαντικού προβλημάτος που περιλαμβάνει την αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού για προαγωγή. Η μεθοδολογία αυτή βασίζεται στην πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων και φιλοδοξεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο στον εκάστοτε στρατιωτικό αξιολογητή-αποφασίζοντα. Τονίζεται ότι ο ρόλος της πολυκριτήριας ανάλυσης υποστήριξης της λήψης αποφάσεων δεν είναι να υποδείξει αποφάσεις στον αποφασίζοντα καλύτερες από αυτές που αντιλαμβάνεται, αλλά να τον οδηγήσει στην τελική λήψη μιας απόφασης, δηλαδή να τον υποστηρίξει, σε ένα πρόβλημα που δεν μπορεί να έχει πλήρη μαθηματική διατύπωση, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται μέσα από την σταδιακή κατανόηση και βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεών του. Τοιούτοτρόπως, σκοπός αυτής της διατριβής είναι η ανάπτυξη ενός πολυκριτήριου συστήματος αξιολόγησης για ανώτερους αξιωματικούς, που θα προέρχονται από συγκεκριμένο κλάδο των ελληνικών Ενόπλων δυνάμεων, ήτοι τον Ελληνικό Στρατό, και που θα υποστηρίζει τη λήψη απόφασης ενός αξιολογητή που μετέχει σε στρατιωτικό συμβούλιο κρίσεων.

Αρχικώς γίνεται μια σύντομη αναφορά στην έννοια της αξιολόγησης και στις διαδικασίες σε μια αξιολόγηση και ακολούθως γίνεται επισκόπηση στη βιβλιογραφία διαφόρων συστημάτων με χρήση μαθηματικών μεθοδολογιών που αναπτύχθηκαν στις ένοπλες δυνάμεις ανά τον κόσμο για συγκεκριμένους σκοπούς και που περιλαμβάνουν την αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού, όπως η εν προκειμένω εργασία. Στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικά μέσω της ισχύουσας νομοθεσίας, οι κλάδοι των

ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων σήμερα, οι διακρίσεις μεταξύ των κλάδων και των στελεχών και στη συνέχεια η υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων. Επίσης γίνεται αναφορά στις κρίσεις που υποβάλλονται τα στελέχη, η σύνθεση των συμβουλίων κρίσεων ενώ πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών και των κριτηρίων που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού.

Έπειτα, η εργασία εισάγει τον αναγνώστη στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, στις έννοιες, στις διαδικασίες που επιτελούνται στα πλαίσια της ανάλυσης καθώς και στις μεθοδολογίες αυτής. Ακολουθώντας, η εργασία εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένης πολυκριτήριας μεθοδολογίας που θα επιλύσει ένα υποθετικό σενάριο βασισμένο στο πρόβλημα που προαναφέρθηκε, ήτοι την υποστήριξη λήψης απόφασης σχετικά με την αξιολόγηση ανωτέρων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων. Στη συνέχεια επιχειρείται προσομοίωση ενός στρατιωτικού συμβουλίου αξιολόγησης προαγωγών για ένα υποθετικό σενάριο, δηλαδή το επόμενο στάδιο από την ατομική λήψη απόφασης, που είναι η ομαδική λήψη αποφάσεων όπως ισχύει σε ένα πραγματικό στρατιωτικό συμβούλιο κρίσεων. Ολοκληρώνοντας, αναπτύσσονται τα συμπεράσματα από την εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας, περιγράφονται οι περιορισμοί στο υφιστάμενο πρόβλημα ενώ δίνονται οι κατευθύνσεις για εφαρμογή της αναπτυχθείσας μεθοδολογίας για άλλους σκοπούς στα πλαίσια της λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων που εμπεριέχουν την αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι Ένοπλες Δυνάμεις εναλλάσσουν κυκλικά το προσωπικό τους μεταξύ διαφορετικών θέσεων εργασίας. Κάποιες από τις θέσεις αυτές, λόγω γεωγραφικής θέσης, υπηρεσίας κ.λπ. είναι λιγότερο ελκυστικές, άλλες περισσότερο. Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες πρέπει να διατηρούν υψηλό το ηθικό όλων των στελεχών (Πασχάλης, 2012). Επίσης, λόγω των συχνών αλλαγών στη δομή του στρατεύματος, είτε εξαιτίας οικονομικών λόγων ή άλλων αναγκών, είτε λόγω αλλαγών στην ηγεσία με επακόλουθο αλλαγή στην πολιτική και στην επιχειρησιακή διάταξη και σχεδιασμό, πολλές μονάδες και θέσεις μετακινούνται, εναλλάσσονται ή τερματίζουν τη λειτουργία τους. Τέλος, με την εναλλαγή σε θέσεις και μονάδες, το προσωπικό αποκτά διαφορετικές ικανότητες και εμπειρίες, που απαιτούνται για να αναπτύξουν ένα ισχυρό υπόβαθρο για στρατιωτική καριέρα. Οι αξιολογήσεις, αναθέσεις εργασίας και μετακινήσεις πρέπει να

πραγματοποιηθούν για χιλιάδες άτομα και σε συχνή βάση. Οι ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις σήμερα διαθέτουν άνω του 150.000 προσωπικό που πρέπει να περάσει από τη διαδικασία της αξιολόγησης για την τοποθέτηση, προαγωγή, εκπαίδευση, μετακίνηση, ανάθεση εργασίας ή τη συμμετοχή σε άσκηση ή αποστολή.

Υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία για τις αξιολογήσεις προσωπικού που βασίζονται κυρίως σε θεωρητικές προσεγγίσεις και ποιοτική ανάλυση, όμως υπάρχουν λιγότερες αναφορές για την αξιολόγηση προσωπικού με τη χρήση μαθηματικών μεθοδολογιών και από αυτές ελάχιστες που μελετούν την αξιολόγηση προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων. Οι περισσότερες αναφορές για την αξιολόγηση του στρατιωτικού προσωπικού περιορίζονται σε ανάλυση των διαδικασιών και συγκρίσεις αυτών των διαδικασιών αξιολόγησης μεταξύ ενόπλων δυνάμεων διαφορετικών κρατών. Στις ακόλουθες παραγράφους γίνεται επισκόπηση της κύριας βιβλιογραφίας που μελέτησε το πρόβλημα της αξιολόγησης στρατιωτικού προσωπικού με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων. Τονίζεται εδώ ότι στο σύνολο των μελετών που πραγματεύονται με το θέμα της αξιολόγησης στρατιωτικού προσωπικού, για ανάθεση, πρόσληψη ή απόδοση, η πλειονότητα είναι αμερικανικές (κυρίως από το Naval Postgraduate School) ενώ έκπληξη προκαλεί τα τελευταία χρόνια η μεγάλη μερίδα Τούρκων μελετητών που έχουν ασχοληθεί με το αντικείμενο σε μια προφανή προσπάθεια εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των Ενόπλων Δυνάμεων της Τουρκίας. Στις ακόλουθες παραγράφους γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας που μελέτησε το πρόβλημα της αξιολόγησης στρατιωτικού προσωπικού με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων.

Από τις πρώτες μελέτες (Liang, 1984) γίνεται προσπάθεια να επιλυθεί αποτελεσματικά το πρόβλημα της ανάθεσης και επιμερισμού του πολυάριθμου προσωπικού του Αμερικανικού ναυτικού σε θέσεις εργασίας. Η μελέτη του Liang και άλλων ερευνητών που μελέτησαν τη βελτιστοποίηση ανάθεσης θέσεως εργασίας και καταμερισμού του προσωπικού με εφαρμογή στο Αμερικανικό Ναυτικό, ανήκουν κυρίως σε μεταπτυχιακές διατριβές στο Naval Postgraduate School στο Monterey της Καλιφόρνιας όπως των Short (2000), Suan Jow και Chee Meng (2001), Robards (2001), Wasmund (2001) και Fecteau (2002). Αυτές αποτελούν την πλειονότητα των μελετών της χρήσης μαθηματικών μοντέλων στις οποίες πραγματοποιείται αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού. Να τονιστεί ότι το Ναυτικό των Η.Π.Α. είναι ένα από τα πιο πολυάριθμα ναυτικά παγκοσμίως (330.000 ενεργό προσωπικό), με πληθώρα πολεμικών σκαφών και βάσεων με ότι αυτό συνεπάγεται στη δυσκολία καταμερισμού του προσωπικού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι κάθε έτος περίπου 130.000 άτομα κατανέμονται από 200-240 άτομα (αξιολογητές) που έχουν επιφορτιστεί το ρόλο αυτόν (Short, 2000) (Robards, 2001) (Korkmaz et al., 2008)! Κάθε μήνα, χιλιάδες άτομα είναι διαθέσιμα για νέες αναθέσεις λόγω της κυκλικής εναλλαγής από μια εργασία σε μια



άλλη και από μια περιοχή σε άλλη. Κάθε τέτοια εναλλαγή, δημιουργεί μια θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί από τα άτομα που είναι διαθέσιμα. Επίσης πολλά είναι τα άτομα που αποχωρούν από το Ναυτικό για πολλούς λόγους (συνταξιοδότηση, παραίτηση, εκπαίδευση κ.α.), δημιουργώντας έτσι περισσότερες κενές θέσεις. Κατά μέσο όρο, το Ναυτικό πραγματοποιεί 20.000 αναθέσεις το μήνα! Οι υπεύθυνοι λοιπόν της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, χειρωνακτικά κυρίως, πρέπει να εκτιμήσουν και να ελέγξουν πολυάριθμους καταμερισμούς προσωπικού σε κύριες μονάδες όπως και να αναθέσουν μεμονωμένα τα άτομα σε εργασίες. Για να γίνει αυτό πρέπει να εξεταστούν συγχρόνως πολυπληθείς και πολύπλοκες νομοθεσίες και πολιτικές που θέτει σε αμφιβολία την ικανότητα λίγων ατόμων να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν χιλιάδες αναθέσεις προσωπικού. Επίσης το Ναυτικό πρέπει να λάβει υπόψη όχι μόνο το αν ένα άτομο έχει τα προσόντα για μια θέση, αλλά και αν η προτίμησή του ατόμου για τη θέση αυτή (ή για άλλες εναλλακτικές) είναι η ενδεδειγμένη. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός προβλήματος πολλών κριτηρίων και εναλλακτικών άρα με πάρα πολλές επιλογές.

Η παραπάνω διαδικασία, σε μαθηματικούς όρους είναι ένα μεγάλης κλίμακας πολυκριτήρια πρόβλημα βελτιστοποίησης, που απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες τόσο στη χρήση υπολογιστή αλλά και ποσοτικών μεθόδων και που δεν λύνεται αποτελεσματικά με το συμβατικό γραμμικό μαθηματικό προγραμματισμό. Η μελέτη του Liang (1984) προτείνει μια δικτυακή σύνθεση πολυκριτήριων προβλημάτων για την ανάπτυξη ενός ενοποιημένου συστήματος κατανομής προσωπικού στον Ναυτικό των ΗΠΑ. Οι Kennigton et al (1993), προτείνουν Μαρκοβιανές προσεγγίσεις σε συνδυασμό με γραμμικό μαθηματικό προγραμματισμό για την αξιολόγηση προσωπικού του Αμερικανικού Στρατού. Οι Hooper et al. (1998) ανέπτυξαν ένα Έμπειρο Σύστημα (expert system), το BOARDEX, αφού διαπιστώθηκε ότι δύο από τους παράγοντες για την αξιολόγηση, οι Αναθέσεις (θέσεις ευθύνης) και οι Αναφορές Αξιολόγησης Απόδοσης Αξιωματικού (Officer Efficiency Report Evaluations - OER) διέπονται από οδηγίες μοναδικές για κάθε επιτροπή. Ένα έμπειρο σύστημα είναι ένα υπολογιστικό σύστημα το οποίο μιμείται την ικανότητα ενός εμπειρογνώμονα στη λήψη αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά σχεδιάστηκαν για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων συλλογιζόμενα με βάση τη διαθέσιμη γνώση σε ένα πεδίο, όπως κάνει ένας εμπειρογνώμονας. Στο σύστημα αυτό ενσωματώνονται στοιχεία του υποψηφίου όπως βαθμός, επίπεδο στρατιωτικής εκπαίδευσης, επίπεδο μόρφωσης (πολιτικό), ύψος, βάρος και ιστορικό αναθέσεως εργασίας/τοποθέτησης. Το BOARDEX αποδείχθηκε επιτυχημένο με αποτέλεσμα να το χρησιμοποιήσει ο Αμερικανικός Στρατός για να προσλάβει το προσωπικό του.

Σύμφωνα με τους Dagdeviren και Yuksel (2007), πολλές μελέτες έχουν αναγνωρίσει τη

Αναλυτική Ιεραρχική Προσέγγιση (Analytic Hierarchy Process - AHP), μια πολυκριτήρια μέθοδο αποφάσεων που προτάθηκε πρώτα από τον Saaty (1980), ως την πλέον κατάλληλη για την επίλυση τέτοιων πολύπλοκων προβλημάτων. Παρομοίως, οι Korkmaz et al (2008), προτείνουν στη μελέτη τους ένα σύστημα που συνδυάζει την Αναλυτική Ιεραρχική Προσέγγιση (AHP) βασιζόμενο σε διπλής αντιστοίχισης σύστημα υποστήριξης αποφάσεων για ανάθεση εργασίας σε στρατιωτικό προσωπικό. Το αποτέλεσμα της έρευνας τους είναι ένα απλό στο χρήστη πρόγραμμα υπολογιστή που ονομάζεται ADES και αποστολή του είναι η επίλυση αυτού ακριβώς του προβλήματος. Ως συνέπειες, μειώθηκε αισθητά ο απαιτούμενος αριθμός των ατόμων επιφορτισμένων με την ανάθεση προσωπικού, μειώθηκε το κόστος εργασίας και οι εργατοώρες, βελτιώθηκε η αντικειμενικότητα των αποφάσεων, βελτιώθηκε το ηθικό και το κίνητρο του προσωπικού αφού πλέον λαμβανόταν υπόψη σε αυξημένο βαθμό οι προτιμήσεις του στη διαδικασία ανάθεσης (Korkmaz et al., 2008).

Η AHP, για πολλούς, θεωρείται η πλέον κατάλληλη μέθοδος (Korkmaz et al., 2008), για εκτίμηση προβλημάτων όπου οι ποιοτικοί παράγοντες κυριαρχούν (Golec, 2007) ενώ μπορεί και συνδυάζει ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη συνολική ποσοτική αξιολόγηση των εναλλακτικών-υποψηφίων λαμβάνοντας υπόψη περίπλοκες και αδόμητες αποφάσεις (Saaty, 1994). Ο Malýemez (2011), αξιωματικός στην Τουρκική Πολεμική Αεροπορία, βασίζεται στη μελέτη των Korkmaz et al. (2008) στην έρευνά του για την ανάπτυξη πολυκριτήριου μοντέλο υποστήριξης αποφάσεων για το εκπαιδευτικό οργανωτικό σύστημα της Πολεμικής Αεροπορίας της χώρας του. Ο Malýemez διακρίνει την τεράστια δυσκολία και στην υψηλή κατανάλωση εργατοωρών για την αξιολόγηση και ανάθεση προσωπικού σε εκπαιδευτικά μαθήματα με χειρωνακτικό τρόπο. Δίνει το παράδειγμα των 15 ατόμων που πρέπει να κατανεμηθούν σε πέντε (5) μαθήματα, εκ των οποίων όλοι είναι κατάλληλοι για όλα τα μαθήματα. Το αποτέλεσμα είναι  $(15! / (15-5)!) = 360.360$  αντιστοιχίες, μια ποσότητα που είναι αδύνατον για έναν άνθρωπο μόνο του να εξετάσει όλες τις πιθανές αντιστοιχίες! Στη μελέτη του προτείνει τον «Εστιασμένο στην Αξία Συλλογισμό» (Value Focused Thinking- VFT) που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση στη διαδικασία λήψης απόφασης και την αξιολόγηση εναλλακτικών. Χρησιμοποιεί πρώτα μια ιεραρχία αξιών, βασιζόμενη στα βάρη των μετρήσεων αυτής. Τα βάρη καθορίζονται από τη χρήση της μεθόδου AHP που αναφέρθηκε παραπάνω ενώ ο αλγόριθμος Jonker-Volgenant για γραμμικά προβλήματα ανάθεσης χρησιμοποιείται στη φάση βελτιστοποίησης του προβλήματος (Malýemez, 2011). Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αυτή η πολυκριτήρια τεχνική βελτιστοποίησης μείωσε το χρόνο λήψης αποφάσεων θεαματικά, βελτίωσε τα αποτελέσματα, και συγχρόνως συντέλεσε στο οι πόροι, οικονομικοί και ανθρωπini, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα.



Πριν από τον Maleyemez, η Aydin (2008), επίσης από τη Τουρκία, αξιολόγησε το σύστημα τοποθέτησης προσωπικού του Τουρκικού Στρατού σε φυλάκια με τη χρήση Ασαφούς Πολυκριτήριας Λήψης Αποφάσεων (Fuzzy Multiple Criteria Decision Making – FMCDM). Σύμφωνα με τη στρατιωτική ορολογία, φυλάκια είναι έδρες ή συγκεκριμένες γεωγραφικές τοποθεσίες στη τουρκική επικράτεια, για συγκεκριμένες περιόδους. Για το λόγο αυτό, η στάση του υποψηφίου σε μια τέτοια τοποθέτηση πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Η επιλογή του βέλτιστου φυλακίου, δηλαδή της ευνοϊκότερης τοποθεσίας βάσει των προτιμήσεων του υποψηφίου, είναι ένα σημαντικό πρόβλημα απόφασης που βασίζεται σε έναν αριθμό εναλλακτικών και αντικειμενικών ή/και υποκειμενικών κριτηρίων. Η έρευνα έδειξε ότι διαφορετικοί δείκτες βελτιστοποίησης (ικανοποίησης) άλλαζαν τη κατάταξη των εναλλακτικών. Ακόμη, αποδείχτηκε στη μελέτη ότι, διεξάγοντας την αλγοριθμική επίλυση με ασαφή θεωρία (fuzzy theory) παρήχθησαν περισσότερο ρεαλιστικές λύσεις όπου υπάρχουν ελλιπή και ακαθόριστα δεδομένα ή τα κριτήρια δεν είχαν προσδιοριστεί αντικειμενικά (Aydin, 2008).

Οι Tan και Yeong (2001) ανέλυσαν τη χρησιμότητα του ναυτικού στελέχους, βασιζόμενοι στη συνάρτηση χρησιμότητας του Cobb Douglas, που είναι αποτέλεσμα τοποθέτησης σε όρους διπλής (δύο πλευρών) αντιστοίχισης αλγοριθμικού μοντέλου (two-sided matching model). Βρήκαν ότι ο παραπάνω αλγόριθμος ήταν ικανός να παράγει 18-20% βελτίωση στη χρησιμότητα περισσότερο από τον μέσο αξιωματικό επιφορτισμένο με την ανάθεση προσωπικού σε θέσεις εργασίας. Ο Robards (2001), εξερεύνησε διάφορους συνδυασμούς του παραπάνω αλγορίθμου που χρησιμοποιείται σε κάποιες αγορές, ως πιθανό μέσο ανάθεσης/τοποθέτησης στελεχών του Πολεμικού Ναυτικού. Ο Robards εξέτασε τις διαφορές και ομοιότητες μεταξύ υπαρχόντων αλγορίθμων διπλής αντιστοίχισης και τη διαδικασία που εφαρμόζεται στο Αμερικανικό Ναυτικό. Τα αποτελέσματα του, υπέδειξαν, ότι η εφαρμογή τέτοιων αλγορίθμων, μειώνει ιδιαίτερα τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν χειρωνακτικώς την παραπάνω εργασία ενώ συγχρόνως βελτιώνεται η συνολική ποιότητα των αναθέσεων. Ο Wasmund (2001), αξιολόγησε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαδικασιών αναθέσεως του Αμερικανικού Στρατού και τα συμπεράσματα της έρευνάς του, τα σύγκρινε με την αντίστοιχη διαδικασία που εφαρμόζεται στο Αμερικανικό Ναυτικό, και αξιολόγησε τη χρησιμότητα των διαδικασιών μιας αντιστοίχισης και διπλής αντιστοίχισης με τη χρήση υπολογιστικού προγράμματος προσομοίωσης. Ο ερευνητής υπέδειξε ότι πολύ σημαντικά θετικά αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν αν γίνει χρήση του αλγορίθμου διπλής αντιστοίχισης στη διαδικασία καταμερισμού προσωπικού στο Αμερικανικό Ναυτικό, απλοποιώντας τη διαδικασία και μειώνοντας τις εργατοώρες και τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων στη διαδικασία. Λίγο νωρίτερα, η Melissa Short (2000), στη

μεταπτυχιακή της διατριβή, ανέλυσε την ισχύουσα διαδικασία τοποθέτησης μόνιμου προσωπικού στο Αμερικανικό Ναυτικό συγκρίνοντας την επίσης με την αντίστοιχη διαδικασία στον Αμερικανικό Στρατό. Στα αποτελέσματα της έρευνάς της, όπως και ο Wasmund αργότερα, κατέληξε ότι η ανάθεσης προσωπικού μπορεί να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη από την τότε υπάρχουσα διαδικασία. Ο Cimen, (2001), άλλος ένας Τούρκος που μελέτησε τη βελτίωση της διαδικασίας ανάθεσης εργασίας και τοποθέτησης του (πολυπληθούς) τουρκικού στρατιωτικού προσωπικού, υπέδειξε ότι η βελτιστοποίηση της παραπάνω διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει στον αυτοματισμό της διαδικασίας και τη μείωση των πόρων (αξιοματικοί, ώρες) που απαιτούνται για την υλοποίησή της. Επίσης, η διαδικασία γίνεται πιο αντικειμενική και τα αποτελέσματα, δηλαδή η αξιολόγηση και ανάθεση, πιο αξιόπιστα. Καμία ωστόσο από αυτές τις προαναφερθείσες μελέτες δεν πρότεινε τη χρήση της ΑHP σε συνδυασμό με τον παραπάνω αλγόριθμο, για την ανάθεση στρατιωτικού προσωπικού μέχρι την έρευνα των Korkmaz et al. (2008) και τη δημιουργία του ADES όπως είδαμε στις προηγούμενες παραγράφους.

Από την παραπάνω επισκόπηση μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε την εξαιρετική ωφελιμότητα της χρήσης μαθηματικών μεθόδων προς επίλυση δύσκολων και σύνθετων προβλημάτων που απαιτούν τρομακτικό αριθμό εργατωρών και διάθεσης προσωπικού, όπως είναι η αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού. Ακολουθεί συνοπτική αναφορά των σημαντικότερων ερευνητικών εργασιών που μελέτησαν την αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού για συγκεκριμένους σκοπούς, και που πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων.

<b>Συνοπτική αναφορά στις σημαντικότερες ερευνητικές εργασίες σχετικά με την αξιολόγηση στρατιωτικού προσωπικού με χρήση μαθηματικών μεθόδων</b>			
<b>Έτος</b>	<b>Ερευνητής/ές</b>	<b>Τίτλος - Αντικείμενο</b>	<b>Μεθοδολογία</b>
1990	Paul	An approach to an assignment problem with hierarchical objectives	Multiobjective (linear) Programming and Noninferior Set Estimation method
1991	Chattfield and Gullett	Development of a USMC Officer Assignment Decision Support System: General Design Specification	Data Flow Diagrams (DFDs)
1991	Bausch, Brown, Hundley, Rapp and Rosenthal	Mobilizing Marine Corps Officers	Network optimization algorithm
1993	Kennington, Mohammadi and Mohammad	The Army New Personnel System Evaluation Model	Manpower problem modeled as a Markov model, a linear goal program and a combination of the two (Markovian Goal Programming)

1993	Sweeny	A Network Model (OSGM – NGS) for the US Marine Corps Officer Staffing Goal Program	Network linear programming model
1998	Tivnan	Optimizing United States Marine Corps Enlisted Assignments	Network Enlisted Assignment Model (EAM) - GLOBAL
1998	Snoop	Reengineering the United States Marine Corps' Recruit Distribution Model (RDM)	A Reengineered Recruit Distribution Model (RDM), the Recruit Distribution Decision Support System (RDdss)
1998	Koch	Reengineering the United States Marine Corps' Network Enlisted Assignment Model (EAM)	Creating a DSS based on Business Process Reengineering, Process Modeling, and Database Design
2000	Short	Analysis of the current navy enlisted detailing process	Interviews, Survey, Analysis
2001	Suan Jow and Chee Meng	Designing Economics Experiments to Demonstrate the Advantages of an Electronic Employment Market in a Large Military Organization	Utility function, Two-sided matching process
2001	Wasmund	Analysis of the U.S. Army Assignment Process: Improving Effectiveness and Efficiency	Utility of one-and two-sided matching processes using a computer simulation
2001	Cimen	A Multi-Objective Decision Support Model for the Turkish Armed Forces Personnel Assignment System	Preemptive Goal Programming
2001	Robards	Applying Two-Sided Matching Processes to the United States Navy Enlisted Assignment Process	Two-Sided Matching Procedure
2002	Fecteau	Analysis of the Marine Corps Enlisted Assignment Process	Interviews, Review, Literature review, Analysis
2003	Butler and Molina	Characterizing sailor and command enlisted placement and assignment preferences	Survey, Interviews, Review, Literature review, Analysis
2003	Ramirez and Park	The Marine Corps enlisted assignment process : the customer's perspective	Survey, Interviews, Review, Literature review, Analysis of the Monitor Assignment Support System (MASS) DSS
2004	Lewis, Lewis and White	Guided design search in the interval-bounded sailor assignment problem	
2005	Shrimpton and Newman	The US Army Uses a Network Optimization Model to Designate Career Fields for Officers	Review, Literature review, Analysis, Network Optimization (Career-Field-Designation Model)
2007	Gibson	The Total Army Competitive Category Optimization Model: Analysis of U.S. Army Officer Accessions and Promotions	Linear Programming
2008	Aydin	FMCDM for personnel assignment in Turkish Armed Forces	Fuzzy Multiple Criteria Decision Making

2008	Korkmaz, Gökçen, and Çetinyokus	An analytic hierarchy process and two-sided matching based decision support system for military personnel assignment	AHP, Two-sided matching based decision support system
2009	Moon, Joosung and Siyeong	A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations	Fuzzy set theory, Electronic nominal group technique, Multi-criteria decision making, TOPSIS
2011	Malyemez	MCDS Model for the Turkish Air Force personnel course/education planning system	Multi criteria decision analysis method (Value Focused Thinking) using AHP, Jonker-Volgenant Algorithm for optimization
2015	Odun-Ayo	A Fuzzy Model for Performance Appraisal and Promotion Ranking System: A Case Study of Nigerian Air Force	Fuzzy logic concept for multi -criteria decision system

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

#### 3.1. Η αξιολόγηση στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις σήμερα

Η αξιολόγηση του προσωπικού στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιείται για πολλούς και συγκεκριμένους σκοπούς όπως είναι η μετάθεση, η προαγωγή, η απόσπαση, η τοποθέτηση, η ετήσια αξιολόγηση κ.λπ. Για τους σκοπούς αυτούς χρησιμοποιείται μια πληθώρα κριτηρίων που στόχο έχουν να αξιολογήσουν όσο πιο αντικειμενικά είναι δυνατόν το στέλεχος των Ενόπλων Δυνάμεων αλλά και να βοηθήσουν τον αξιολογούμενο να λάβει τη καλύτερη απόφαση για τη βέλτιστη απόδοση του στρατεύματος. Στις παρακάτω παραγράφους πραγματοποιείται αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών και των κριτηρίων που λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού.

Αρχικά περιγράφονται αναλυτικά μέσω της ισχύουσας νομοθεσίας, οι κλάδοι των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων σήμερα, οι διακρίσεις μεταξύ των κλάδων και των στελεχών και στη συνέχεια η υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.

### 3.2. Κλάδοι, Ιεραρχία, Αρχαιότητα και Διακρίσεις-Ειδικότητες

Οι κλάδοι των Ενόπλων Δυνάμεων διακρίνονται στον Στρατό Ξηράς (ΣΞ), το Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) και τη Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ), σύμφωνα με τον Ν 3883/2010 που καθορίζει την «Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων» καθώς και «Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις.»

Οι βαθμοί των Αξιωματικών και η μεταξύ τους αντιστοιχία μεταξύ των Κλάδων των ΕΔ είναι κατά ιεραρχική σειρά εξέλιξης οι ακόλουθοι (Εικ.1):

Στρατός Ξηράς (ΣΞ) – Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) – Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ)

Κατώτεροι Αξιωματικοί

- Ανθυπολοχαγός – Σημαιοφόρος - Ανθυποσμηναγός
- Υπολοχαγός – Ανθυποπλοίαρχος - Υποσμηναγός
- Λοχαγός- Υποπλοίαρχος – Σμηναγός

Ανώτεροι Αξιωματικοί

- Ταγματάρχης - Πλωτάρχης - Επισμηναγός
- Αντισυνταγματάρχης - Αντιπλοίαρχος - Αντισμήναρχος
- Συνταγματάρχης - Πλοίαρχος – Σμήναρχος

Ανώτατοι Αξιωματικοί

- Ταξίαρχος - Αρχιπλοίαρχος - Ταξίαρχος
- Υποστράτηγος - Υποναύαρχος - Υποπτέραρχος
- Αντιστράτηγος - Αντιναύαρχος - Αντιπτέραρχος
- Στρατηγός - Ναύαρχος - Πτέραρχος



Εικ.1. Ιεραρχία αξιωματικών των τριών κλάδων των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων

Το Σώμα των Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων αποτελούν:

α. Οι απόφοιτοι Ανωτάτων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ). ΑΣΕΙ εκτός της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ), της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) και της Σχολής Ικάρων (ΣΙ), νοούνται και η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) και η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ).

β. Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις και τις προϋποθέσεις του παρόντος νόμου:

- Οι προερχόμενοι από Ανθυπασιστές αποφοίτους Ανωτέρων Στρατιωτικών Σχολών Υπαξιωματικών (ΑΣΣΥ). ΑΣΣΥ είναι η Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών (ΣΜΥ), η Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών Ναυτικού (ΣΜΥΝ), η Σχολή Τεχνικών Υπαξιωματικών Αεροπορίας (ΣΤΥΑ), η Σχολή Ιπταμένων Ραδιοναυτίλων (ΣΙΡ) και η Σχολή Υπαξιωματικών Διοικητικών (ΣΥΔ).
- Οι Μόνιμοι εξ Εφέδρων, που νοούνται οι αποστρατευθέντες μόνιμοι Αξιωματικοί που έχουν ανακληθεί από την εφεδρεία στην ενέργεια.
- Οι Έφεδροι εξ Εφέδρων και κατ' Απονομή και οι αντίστοιχοι μονιμοποιούμενοι στους οποίους για ειδικούς λόγους έχει απονεμηθεί βαθμός Αξιωματικού και υπηρετούν ως τέτοιοι στις ΕΔ,
- Οι κατατασσόμενοι με διαγωνισμό που έχει διενεργηθεί από τα ΓΕ σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στους οποίους απονέμεται βαθμός Αξιωματικού.
- Οι προερχόμενοι από μονιμοποιηθέντες εθελοντές του ν.δ. 445/1974 (ΦΕΚ 160 Α'/10.6.1974) και του ν.705/1977 (ΦΕΚ 279 Α/26.9.1977).

Η στρατιωτική ιεραρχία περιλαμβάνει την ιεραρχία των βαθμών και την ιεραρχία των καθηκόντων. Οι Αξιωματικοί, ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία των **βαθμών**, έχουν μεταξύ τους την ιδιότητα του ανώτερου ή του κατώτερου. Οι ομοιόβαθμοι Αξιωματικοί, ανάλογα με την **αρχαιότητα** τους, έχουν μεταξύ τους την ιδιότητα του αρχαιότερου ή του νεότερου. Μεταξύ ομοιόβαθμων Αξιωματικών, που συνδέονται με σχέση διοικητικής υπαγωγής ή εξάρτησης, η αρχαιότητα έχει την ίδια ισχύ που έχει και η διαφορά του βαθμού. Η ιεραρχία των καθηκόντων είναι η κλίμακα της διοίκησης. Ανάλογα με τη θέση που έχουν οι Αξιωματικοί στην ιεραρχία των καθηκόντων, έχουν οι μεν προς τους δε την ιδιότητα του προϊστάμενου ή του υφιστάμενου. Η ιεραρχία των καθηκόντων βρίσκεται σε αρμονία με την ιεραρχία των βαθμών ή την αρχαιότητα.

Η αρχαιότητα των Αξιωματικών σε κάθε βαθμό προσδιορίζεται από την ημερομηνία κτήσης του βαθμού αυτού πλην των ειδικών περιπτώσεων που καθορίζονται στις διατάξεις της νομοθεσίας. Ως ημερομηνία κτήσης του βαθμού λογίζεται η ημερομηνία υπογραφής του προεδρικού διατάγματος με το οποίο απονεμήθηκε ο βαθμός ή, γι' αυτούς που προάγονται αναδρομικά, η αναδρομική ημερομηνία κτήσης του βαθμού, που καθορίζεται στο προεδρικό διάταγμα.

Για την αρχαιότητα:

- Ο ΣΞ προβαδίζει των λοιπών Κλάδων των ΕΔ, το ΠΝ προβαδίζει της ΠΑ και νεότερα είναι τα ΚΣ (Κοινά Σώματα). (**ΣΞ>ΠΝ>ΠΑ>ΚΣ**)
- Η αρχαιότητα μεταξύ των Αρχηγών ΓΕΣ, ΓΕΝ και ΓΕΑ ρυθμίζεται από την

ημερομηνία δημοσίευσής του προεδρικού διατάγματος διορισμού τους στη θέση του Αρχηγού ΓΕ. Όταν η ημερομηνία αυτή συμπίπτει, η αρχαιότητα ρυθμίζεται με βάση το προβάδισμα των Κλάδων των ΕΔ.

- Ο Διοικητής Στρατιάς, ο Γενικός Επιθεωρητής Στρατού, ο Αρχηγός Στόλου και ο Αρχηγός Τακτικής Αεροπορίας θεωρούνται αρχαιότεροι των λοιπών ομοιοβάθμων τους και των τριών Κλάδων των ΕΔ. Η μεταξύ τους αρχαιότητα καθορίζεται από την **ημερομηνία τοποθέτησης** τους στις αντίστοιχες θέσεις.
- Η αρχαιότητα ρυθμίζεται με βάση το προβάδισμα των Κλάδων των ΕΔ, όταν το ημερολογιακό έτος κτήσεως του βαθμού τους συμπίπτει και εφόσον έχουν προαχθεί στο βαθμό μέχρι την 30ή Απριλίου του έτους που διενεργούνται οι ετήσιες κρίσεις.
- Η αρχαιότητα μεταξύ των ομοιοβάθμων Αξιωματικών Όπλων του ΣΞ προερχομένων εκ ΣΣΕ, Μάχιμων και Μηχανικών του ΠΝ και Ιπτάμενων της ΠΑ, καθώς και μεταξύ Αξιωματικών Σωμάτων του ΣΞ προερχομένων εκ ΣΣΕ-ΣΣΑΣ-ΣΑΝ, Σωμάτων του ΠΝ, Αξιωματικών της ΠΑ πλην Ιπταμένων και των ΚΣ, ρυθμίζεται από το **ημερολογιακό έτος κτήσεως του βαθμού** τους.

Ανεξάρτητα από την ημερομηνία κτήσης του βαθμού:

- Οι Αξιωματικοί Όπλων του ΣΞ, οι Μάχιμοι και Μηχανικοί του ΠΝ και οι Ιπτάμενοι της ΠΑ είναι αρχαιότεροι των λοιπών ομοιοβάθμων τους Αξιωματικών και των τριών Κλάδων των Ε.Δ. και των Κ.Σ.
- Οι Αξιωματικοί Μάχιμοι του ΠΝ είναι αρχαιότεροι των ομοιοβάθμων τους Μηχανικών Αξιωματικών, που ονομάσθηκαν το ίδιο έτος Αξιωματικοί.
- Οι Αξιωματικοί προερχόμενοι από μονιμοποιηθέντες εθελοντές του ν.δ. 445/1974 (ΦΕΚ160 Α`/10.6.1974) και του ν.705/1977 (ΦΕΚ 279 Α/26.9.1977) είναι νεότεροι των λοιπών ομοιοβάθμων τους.
- Οι μόνιμοι εξ εφεδρείας Αξιωματικοί είναι νεότεροι όλων των υπηρετούντων ομοιοβάθμων τους, μονίμων εν ενεργεία Αξιωματικών.
- Αξιωματικοί Όπλων και Σωμάτων του ΣΞ, Σωμάτων του ΠΝ και Αξιωματικοί της ΠΑ πλην Ιπταμένων που προέρχονται από ΑΣΕΙ, καθίστανται αρχαιότεροι των ομοιοβάθμων τους που δεν προέρχονται από αυτά.
- Η αρχαιότητα μεταξύ των Αξιωματικών που αποφοιτούν από τα ΑΣΕΙ καθορίζεται κατά την αποφοίτησή τους και μέχρι τις επόμενες κρίσεις από τη σειρά επιτυχίας τους μετά την αποφοίτησή τους από αυτά, χωριστά για τους Αξιωματικούς Όπλων του ΣΞ, τους Μάχιμους και Μηχανικούς του ΠΝ και τους Ιπτάμενους της ΠΑ και χωριστά για τους Αξιωματικούς Σωμάτων του ΣΞ, Σωμάτων του ΠΝ και Αξιωματικούς της ΠΑ πλην Ιπταμένων.



- Η σειρά αρχαιότητας για τους από τη Σχολή Ικάρων προερχόμενους Ιπτάμενους Αξιωματικούς της ίδιας τάξης, επανακαθορίζεται με βάση το άθροισμα της βαθμολογίας τους, κατά την έξοδο τους από τη Σχολή Ικάρων, υπολογιζόμενης στο διπλάσιο και της βαθμολογίας τους, στο προκεχωρημένο στάδιο, που τους παρασχέθηκε μετά την αποφοίτηση τους από τη Σχολή διαιρούμενου με το τρία(3).
- Οι Αξιωματικοί Σωμάτων ή ειδικοτήτων που αποφοιτούν από τη ΣΣΑΣ, στην οποία, σύμφωνα με το νόμο, τα έτη φοίτησης είναι περισσότερα από τα έτη φοίτησης των λοιπών ΑΣΕΙ από τα οποία αποφοιτούν Αξιωματικοί Όπλων, Μάχιμοι ή Ιπτάμενοι, για τον προσδιορισμό της αρχαιότητας θεωρείται ότι αποφοίτησαν νωρίτερα κατά τα επιπλέον έτη.
- Η αρχαιότητα μεταξύ των Αξιωματικών, που κατατάσσονται μετά από διαγωνισμό, ρυθμίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας τους στο διαγωνισμό. Σε περίπτωση υποχρεωτικής φοίτησης σε Στρατιωτικές Σχολές ή Κέντρα Εφαρμογής, η αρχαιότητα επανακαθορίζεται από το μέσο όρο της βαθμολογίας του διαγωνισμού και της τελικής επίδοσης στη Σχολή ή στο Κέντρο Εφαρμογής.
- Όσοι κατατάσσονται απευθείας με βαθμό ανώτερο του Ανθυπολοχαγού, Σημαιοφόρου ή Ανθυποσμηναγού, όπως επίσης και όσοι μονιμοποιούνται σε καιρό πολέμου, τάσσονται μετά από τους ομοιοβάθμους τους, που υπηρετούν κατά τη χρονολογία υπογραφής του σχετικού προεδρικού διατάγματος.
- Η αρχαιότητα μεταξύ ομοιόβαθμων Αξιωματικών των Σωμάτων ή γενικών ειδικοτήτων Σωμάτων του ΣΞ, των Σωμάτων και Ειδικοτήτων του ΠΝ, των Αξιωματικών της ΠΑ πλην Ιπταμένων και των Αξιωματικών ΚΣ, καθορίζεται από τη χρονολογία ονομασίας τους ως Αξιωματικών. Σε περίπτωση ταυτόχρονης ονομασίας τους ως Αξιωματικών, η αρχαιότητα καθορίζεται με βάση τη σειρά των Σωμάτων ή γενικών ειδικοτήτων, όπως περιγράφονται παρακάτω.

#### Διακρίσεις βάσει ειδικοτήτων:

Οι Αξιωματικοί του ΣΞ διακρίνονται σε:

α. Όπλων:

- Πεζικού
- Ιππικού-Τεθωρακισμένων
- Πυροβολικού
- Μηχανικού
- Διαβιβάσεων - Ηλεκτρονικού Πολέμου

- Αεροπορίας Στρατού

#### β. Σωμάτων:

- Τεχνικού
- Εφοδιασμού - Μεταφορών
- Υλικού Πολέμου, με τις γενικές ειδικότητες:
- Υλικού Πολέμου
- Πυροτεχνουργών
- Έρευνας-Πληροφορικής
- Υγειονομικού, με τις γενικές ειδικότητες:
- Ιατρού
- Οδοντιάτρου
- Φαρμακοποιού
- Ψυχολόγου
- Νοσηλευτικής
- Λοιπών Ειδικοτήτων, με τις γενικές ειδικότητες:
  - Διαχειριστών Υγειονομικού
  - Διοικητικών Υγειονομικού
  - Οικονομικού
  - Γεωγραφικού, με τις γενικές ειδικότητες:
  - Γεωγραφικού
  - Αρχιτεχνίτων Τυπογράφων
  - Ελεγκτικού.
  - Στρατιωτικών Γραμματέων, με τις γενικές ειδικότητες:
    - Στρατιωτικών Γραμματέων
    - Διερμηνέων
- Ταχυδρομικού
- Μουσικού
- Φροντιστών, με τις γενικές ειδικότητες που υπάγονται στα αντίστοιχα Όπλα
- Αρχιτεχνίτων Όπλων, με τις γενικές ειδικότητες που υπάγονται στα αντίστοιχα Όπλα
- Αρχιτεχνίτων Σωμάτων, με τις γενικές ειδικότητες που υπάγονται στα αντίστοιχα Σώματα:
  - Τεχνικού
  - Εφοδιασμού και Μεταφορών
  - Υλικού Πολέμου
  - Αρχιτεχνίτη Έρευνας - Πληροφορικής

- Υγειονομικού και Κτηνιατρικού Υλικού

Οι Αξιωματικοί του ΠΝ διακρίνονται σε:

α. Μαχίμους

β. Μηχανικούς

γ. Σωμάτων:

- Οικονομικού
- Υγειονομικού, με τις γενικές ειδικότητες:
  - Ιατρού
  - Οδοντιάτρου
  - Κτηνιάτρου
  - Φαρμακοποιού
  - Ψυχολόγου
  - Νοσηλευτικής
- Ειδικοτήτων

Οι Αξιωματικοί της ΠΑ διακρίνονται σε:

α. Ιπτάμενους

β. Μηχανικούς (Αεροσκαφών, Τηλεπικοινωνιών - Ηλεκτρονικών και Αεροπορικών Εγκαταστάσεων)

γ. Αεράμυνας

δ. Σωμάτων:

- Οικονομικών
- Υγειονομικών, με τις γενικές ειδικότητες:
  - Ιατρού
  - Οδοντιάτρου
  - Κτηνιάτρου
  - Φαρμακοποιού
  - Ψυχολόγου
  - Νοσηλευτικής
  - Εφοδιαστών
  - Διοικητικών
  - Μετεωρολόγων
  - Έρευνας-Πληροφορικής

- Ραδιοναυτίλων
- Τεχνικής Υποστήριξης (Μηχανικών, Οπλουργών, Αεράμυνας, Ηλεκτρολόγων, Τηλεπικοινωνιών-Ηλεκτρονικών, Συντηρητών Αεροπορικών Εγκαταστάσεων, Εφοδιαστών)
- Υπηρεσιών Υποστήριξης (Διοικητικών, Πληροφοριών, Μετεωρολόγων, Οικονομικών, Άμυνας Αεροδρομίων)
- Μουσικών

Οι Αξιωματικοί των ΚΣ διακρίνονται σε:

- Στρατολογικού – Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων (ΣΣΝΣ)
- Στρατιωτικών Δικαστικών Γραμματέων (ΣΔΓ)
- Στρατιωτικών Ιερέων
- Διοικητικούς Στρατολογικού

### Καταληκτικοί βαθμοί

Ο **καταληκτικός** βαθμός είναι ο ανώτατος βαθμός στον οποίο είναι δυνατή η ενεργεία προαγωγή του Αξιωματικού υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις του προαναφερθέντος νόμου (άρθρο 23). Οι καταληκτικοί βαθμοί των Αξιωματικών είναι οι παρακάτω:

α. Για τους Αξιωματικούς του ΣΞ:

(1) Στρατηγός, για τους Αξιωματικούς Όπλων.

(2) Για τους Αξιωματικούς Σωμάτων:

(α) Υποστράτηγος για τους Αξιωματικούς Τεχνικού, Εφοδιασμού-Μεταφορών και Υλικού Πολέμου Ιατρούς Υγειονομικού, Οικονομικού, Γεωγραφικού και Έρευνας-Πληροφορικής.

(β) Ταξίαρχος για τους Αξιωματικούς Ελεγκτικού και Οδοντιάτρους, Νοσηλευτικής, Φαρμακοποιούς, Ψυχολόγους και Κτηνιάτρους Υγειονομικού.

(3) Συνταγματάρχης για τους Αξιωματικούς που:

(α) Δεν κρίνονται κατάλληλοι για την άσκηση διοίκησης μονάδας εκστρατείας.

(β) Προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ πτυχιούχους ΑΕΙ.

«γ. έχουν καταταγεί με διαγωνισμό.». Προστέθηκε με την παράγραφο 5 άρθρου

110 Ν.3978/2011, ΦΕΚ Α 137/16.6.2011.

(4) Αντισυνταγματάρχης για τους Αξιωματικούς που προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ και δεν είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

(5) Ταγματάρχης για τους λοιπούς Αξιωματικούς,

β. Για τους Αξιωματικούς του ΠΝ:

(1) Ναύαρχος για τους Μαχίμους Αξιωματικούς.

(2) Αντιναύαρχος για τους Μηχανικούς (ως Γενικούς Επιθεωρητές ΠΝ, είτε Διοικητές Διοίκησης Διοικητικής Μέρμνας Ναυτικού (ΔΔΜΝ), είτε Διοικητές Διοίκησης Ναυτικής Εκπαίδευσης (ΔΝΕ)).

(3) Υποναύαρχος για τους λοιπούς Μηχανικούς Αξιωματικούς, τους Αξιωματικούς Οικονομικού και τους Ιατρούς Υγειονομικού.

(4) Αρχιπλοίαρχος για τους Αξιωματικούς Οδοντιάτρους, Κτηνιάτρους, Φαρμακοποιούς, Ψυχολόγους και Νοσηλευτικής.

(5) Πλοίαρχος για τους Αξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ πτυχιούχους ΑΕΙ.

(6) Αντιπλοίαρχος για τους Αξιωματικούς που προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ και δεν είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

(7) Πλωτάρχης για τους λοιπούς Αξιωματικούς,

γ. Για τους Αξιωματικούς της ΠΑ:

(1) Πτέραρχος για τους Ιπταμένους Αξιωματικούς.

(2) Αντιπτέραρχος για τους Μηχανικούς Αξιωματικούς (μόνο ως Γενικούς Επιθεωρητές ΠΑ).

(3) Υποπτέραρχος για τους Αξιωματικούς Αεράμυνας, Ιατρών, Οικονομικών, Εφοδιαστών, Διοικητικών και Μετεωρολόγων.

(4) Ταξίαρχος για τους Αξιωματικούς Οδοντιάτρους, Κτηνιάτρους, Φαρμακοποιούς, Ψυχολόγους, Νοσηλευτικής και Έρευνας - Πληροφορικής.

(5) Σμήναρχος για τους Αξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ πτυχιούχους ΑΕΙ.

(6) Αντισμήναρχος για τους Αξιωματικούς που προέρχονται από Υπαξιωματικούς

αποφοίτους ΑΣΣΥ και δεν είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

(7) Επισμηναγός για τους λοιπούς Αξιωματικούς,

δ. Για τους Αξιωματικούς των ΚΣ:

(1) Υποστράτηγος για τους Αξιωματικούς Στρατολογικού – Στρατιωτικούς Νομικούς Συμβούλους.

(2) Ταξίαρχος για τους Αξιωματικούς Στρατιωτικούς Δικαστικούς Γραμματείς, εφόσον είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

(3) Συνταγματάρχης για τους Αξιωματικούς Στρατιωτικούς Δικαστικούς Γραμματείς, εφόσον δεν είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ, και για τους Στρατιωτικούς Ιερείς.

(4) Ταγματάρχης για τους Αξιωματικούς Διοικητικούς Στρατολογικού.

ε. Για τους Αξιωματικούς Ειδικών Καταστάσεων όλων των Κλάδων των ΕΔ:

(1) Ταξίαρχος και αντίστοιχοι για τους Αξιωματικούς Υπηρεσίας Γραφείου, αποφοίτους της Ανώτατης Δια-κλαδικής Σχολής Πολέμου.

(2) Συνταγματάρχης και αντίστοιχοι για τους Αξιωματικούς Υπηρεσίας Γραφείου, καθώς και για τους κάτωθι Αξιωματικούς αποφοίτους Σχολής Διοίκησης Επιτελών (ΣΔΙΕΠ) με επίδοση τουλάχιστον "λίαν καλώς":

(α) Ελαφρός Υπηρεσίας του ΣΞ και των ΚΣ.

(β) Υπηρεσίας Ξηράς του ΠΝ.

(γ) Υπηρεσίας Εδάφους της ΠΑ.

(3) Αντισυνταγματάρχης και αντίστοιχοι για τους κάτωθι Αξιωματικούς που δεν είναι απόφοιτοι ΣΔΙΕΠ ή είναι απόφοιτοι με βαθμό χαμηλότερο του "λίαν καλώς":

(α) Ελαφρός Υπηρεσίας του ΣΞ και των ΚΣ.

(β) Υπηρεσίας Ξηράς του ΠΝ.

(γ) Υπηρεσίας Εδάφους της ΠΑ.

(4) Λοχαγός και αντίστοιχοι για τους Αξιωματικούς Υπηρεσίας Γραφείου που προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ.

(5) Υπολοχαγός και αντίστοιχοι για τους Αξιωματικούς Ελαφρός Υπηρεσίας του ΣΞ, Υπηρεσίας Ξηράς του ΠΝ και Υπηρεσίας Εδάφους της ΠΑ που προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ.

(6) Οι Αξιωματικοί Υπηρεσίας Γραφείου, Ελαφρός Υπηρεσίας του ΣΞ και των ΚΣ, Υπηρεσίας Ξηράς του ΠΝ και Υπηρεσίας Εδάφους της ΠΑ παραμένουν εντεταγμένοι στις επετηρίδες τους και δεν καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις. Κρίνονται όπως και οι λοιποί ομοιόβαθμοί τους και, αν κριθούν προακτέοι, προάγονται με την προαγωγή του αμέσως αρχαιότερου τους.

### **3.3. Τοποθετήσεις, Μεταθέσεις, Αποσπάσεις και Μετατάξεις**

Τα στελέχη των ΕΔ τοποθετούνται, μετατίθενται και αποσπώνται με πλήρως αιτιολογημένη απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) μετά από γνώμη του αρμόδιου κατά Κλάδο Συμβουλίου Μεταθέσεων. Η αρμοδιότητα τοποθέτησης, μετάθεσης και απόσπασης στελεχών των ΕΔ δύναται να μεταβιβαστεί, γενικά ή κατά κατηγορία στελεχών, με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας. Κατά τη διενέργεια των μεταβολών αυτών του προσωπικού των ΕΔ, πραγματοποιείται αξιολόγηση του προσωπικού και λαμβάνονται υπόψη τα Κριτήρια που αναφέρονται παρακάτω ξεχωριστά για κάθε περίπτωση.

#### **Τοποθέτηση**

Τοποθέτηση είναι η αρχική ένταξη του στελέχους των ΕΔ σε οργανική θέση αμέσως μετά την ονομασία του ή την κατάταξη του μετά από διαγωνισμό, η ανάληψη υπηρεσίας στις μονάδες ή υπηρεσίες μετά την εξάλειψη των λόγων για τους οποίους βρισκόταν εκτός οργανικής δύναμης, καθώς και η ανάληψη υπηρεσίας σε μονάδες ή υπηρεσίες μετά την ανάκληση του στην ενέργεια από την εφεδρεία.

#### **Μετάθεση**

Μετάθεση είναι η μετακίνηση του στελέχους των ΕΔ από τη θέση στην οποία υπηρετεί σε θέση διαφορετικής μονάδας ή υπηρεσίας προς κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών. 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:
  - ο Την αύξηση της μαχητικής ικανότητας των ΕΔ.

- Την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών.
  - Την απόκτηση των απαιτούμενων προσόντων για την υπηρεσιακή εξέλιξη κάθε
  - στελέχους.
  - Τα στοιχεία του ατομικού φακέλου και την αρχαιότητα.
  - Την απόκτηση, όπου απαιτείται, εμπειρίας και γνώσεων.
2. Κοινωνικά Κριτήρια, δηλαδή την προτίμηση των στελεχών με βάση και:
- Την οικογενειακή τους κατάσταση. Οι πολύτεκνοι, οι γονείς τριών (3) τέκνων, οι οικογένειες με έναν (1) γονέα, καθώς και οι πάσχοντες από ανίατα ή δυσίατα νοσήματα μετατίθενται μόνο κατόπιν πρότερης σχετικής αναφοράς τους. Για τον προσδιορισμό του εν λόγω κριτηρίου, ως μέλη της οικογένειας θεωρούνται ο σύζυγος και τα άγαμα παιδιά ηλικίας μέχρι δεκαοκτώ (18) ετών ή μέχρι είκοσι πέντε (25) ετών εάν φοιτούν σε σχολές τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, της φοίτησης βεβαιούμενης με πιστοποιητικό της οικείας Σχολής, καθώς και τα ανίκανα για εργασία, λόγω αναπηρίας, άγαμα παιδιά ανεξάρτητα από ηλικία. Η ανικανότητα για εργασία πιστοποιείται από την Ανωτάτη κατά κλάδο Υγειονομική Επιτροπή, ύστερα από αίτηση του ενδιαφερομένου.
  - Λόγους υγείας του ιδίου ή μέλους της οικογένειας του.
  - Αιτήματα συνυπηρέτησης (με συζύγους στρατιωτικούς, αστυνομικούς, συνοριακούς φύλακες, ειδικούς φρουρούς, λιμενικούς, πυροσβεστικούς υπαλλήλους, δικαστικούς λειτουργούς και υπαλλήλους του Δημοσίου ή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου ή Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα).
  - Τον τόπο προτίμησης τους, όπως αυτός καθορίζεται στο άρθρο 6.
  - Την ηλικία και τις σπουδές των τέκνων.
  - 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:
- Απόσταση από τη μεθόριο.
  - Πληθυσμός της περιοχής.
  - Απόσταση από έδρα Δήμου.
  - Τουριστικός χαρακτήρας της περιοχής.
  - Μέσα μεταφοράς, σε συνάρτηση και με τις καιρικές συνθήκες.
  - Κλιματολογικές συνθήκες.

β. Έκτακτες μεταθέσεις μπορούν να ενεργούνται οποτεδήποτε και ανεξάρτητα από τα



αντικειμενικά Κριτήρια και το χρόνο παραμονής στην ίδια περιοχή μετάθεσης, στις παρακάτω περιοριστικά αναφερόμενες περιπτώσεις:

- Για αποδεδειγμένους και ειδικά αιτιολογημένους υπηρεσιακούς ή προσωπικούς λόγους.
- Σε περίπτωση διάπραξης σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος, το οποίο δημιουργεί γενικότερο πρόβλημα πειθαρχίας ή ηθικής τάξεως, με απόφαση του Αρχηγού του οικείου Κλάδου, στην οποία πρέπει να γίνεται ειδική μνεία για την αναγκαιότητα ή μη της μετάθεσης του κρινόμενου.
- Σε περίπτωση παραπομπής σε δίκη για κακούργημα με αμετάκλητο δικαστικό βούλευμα ή αμετάκλητης καταδίκης για κακούργημα.
- Όταν καταργείται ή μετεγκαθίσταται στρατόπεδο, καθώς και όταν καταργείται μονάδα ή Υπηρεσία των ΕΔ.
- Για σοβαρό συμβάν, που αφορά το ίδιο το στέλεχος ή μέλος της οικογένειας του.
- Σε περίπτωση θανάτου συζύγου ή τέκνου ή πάθησης αυτών ή του στελέχους των ΕΔ από ανίατο ή δυσίατο νόσημα, ύστερα από Γνωμοδότηση της Ανώτατης κατά κλάδο Υγειονομικής Επιτροπής.
- Ύστερα από αίτηση αμοιβαίας μετάθεσης, υπό την προϋπόθεση ότι αιτιολογημένα δεν διαταράσσεται η πλήρωση υπηρεσιακών αναγκών.
- Για λόγους συνυπηρέτησης με σύζυγο στρατιωτικό, δημόσιο υπάλληλο, αστυνομικό ή συνοριακό φύλακα, ειδικό φρουρό, λιμενικό, πυροσβεστικό υπάλληλο ή δικαστικό λειτουργό.

Στον τόπο προτίμησης τους υπηρετούν υποχρεωτικά στελέχη με σύζυγο ή τέκνα με αναπηρία. Αυτό, δεν τυγχάνει εφαρμογής σε περιπτώσεις που το Συμβούλιο Μεταθέσεων αποφασίζει με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του ότι συντρέχουν προς τούτο σοβαροί υπηρεσιακοί λόγοι. Για τις τακτικές μεταθέσεις ανωτάτων Αξιωματικών λαμβάνονται υπόψιν αποκλειστικά τα υπηρεσιακά Κριτήρια που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Για τις τακτικές μεταθέσεις των στελεχών των ΕΔ εντός της ίδιας φρουράς δεν λαμβάνονται υπόψη τα Κοινωνικά και Αντικειμενικά Κριτήρια.

Επίσης, στρατιωτικός με σύζυγο που είναι στρατιωτικός και υπηρετεί στο εξωτερικό, δύναται να υποβάλει αναφορά μετάθεσης του, για συνυπηρέτηση σε υπηρεσία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, που βρίσκεται στο εξωτερικό στην ίδια πόλη με την αρχή που υπηρετεί ο ή η σύζυγος ή στην ίδια την αρχή ή σε αρχή που εδρεύει στην ίδια πόλη, μόνο σε θέσεις πέραν των προβλεπομένων και για χρονικό διάστημα μέχρι τρία (3) έτη. Η μετάθεση γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας, κατόπιν εισήγησης του Αρχηγού του οικείου Κλάδου. Οι μετατιθέμενοι στρατιωτικοί δεν

λαμβάνουν επιμίσθιο ή επίδομα υπηρεσίας αλλοδαπής, αλλά μόνο τις αποδοχές εσωτερικού. Ο χρόνος της μετάθεσης λογίζεται ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας.

### Απόσπαση

Απόσπαση είναι η προσωρινή απομάκρυνση στελέχους των ΕΔ από τη θέση στην οποία υπηρετεί και η συνακόλουθη διάθεση του σε διαφορετική θέση προς κάλυψη επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών. Απόσπαση στελεχών των ΕΔ επιτρέπεται μόνο για την αντιμετώπιση σοβαρών και επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών προσωρινού χαρακτήρα με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας μετά από γνώμη των οικείων κατά κλάδο Συμβουλίων Μεταθέσεων. Η σχετική αρμοδιότητα του Υπουργού μπορεί να μεταβιβαστεί με απόφαση του συνολικά ή για κατηγορίες στελεχών. Απόσπαση για προσωπικούς λόγους είναι δυνατή κατ' εξαίρεση και εφόσον οι ανάγκες της υπηρεσίας το επιτρέπουν. Η διάρκεια των ανωτέρω αποσπάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τους έξι (6) μήνες. Η απόσπαση παύει αυτοδικαίως όταν λήξει το χρονικό όριο των έξι μηνών, οπότε και τα στελέχη των ΕΔ με τη λήξη της απόσπασης επανέρχονται υποχρεωτικά στη θέση τους χωρίς άλλη διατύπωση. Η απόσπαση μπορεί να παύει οποτεδήποτε πριν από τη λήξη του χρονικού ορίου για λόγους αναγόμενους στην υπηρεσία.

Σημειώνεται ότι όλα τα στελέχη των ΕΔ υποβάλλουν δήλωση του τόπου προτίμησής τους. Αλλαγή του τόπου προτίμησής επιτρέπεται μόνο για λόγους οποιασδήποτε μεταβολής των στοιχείων της περίπτωσης ιε' του άρθρου 1 που αναφέρει ότι ο Τόπος Προτίμησής στελεχών των ΕΔ θεωρείται ο δήμος της επιλογής τους, εφόσον ο τόπος αυτός αποτελεί έδρα στρατιωτικής υπηρεσίας των ΕΔ και περιλαμβάνεται μεταξύ των κατωτέρω περιοριστικά αναφερόμενων:

- Του τόπου γέννησης ή πολιτογράφησης ή εγγραφής στα δημοτολόγια των ιδίων ή των συζύγων τους.
- Του τόπου στον οποίο υπηρετούν οι ίδιοι ή οι σύζυγοί τους.
- Του τόπου στον οποίο έχουν ιδιόκτητη κατοικία οι ίδιοι ή οι σύζυγοί τους ή διαμένουν οι γονείς τους ή οι γονείς των συζύγων τους και
- Του τόπου επιθυμίας επιχειρησιακής αξιοποίησης τους.

Η αλλαγή του τόπου προτίμησής λαμβάνεται υπόψη για τις τακτικές μεταθέσεις του αμέσως επόμενου της δήλωσης ημερολογιακού έτους. Η δήλωση του τόπου προτίμησής υποβάλλεται ιεραρχικά, συνοδευόμενη από υπεύθυνη δήλωση ότι τα αναφερόμενα σε αυτήν στοιχεία είναι ακριβή και ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Μέσα στο ίδιο ημερολογιακό έτος δικαιολογείται μόνο μια αλλαγή

τόπου προτίμησης.

### Μετατάξεις

Μόνιμοι Υπαξιωματικοί και Ανθυπασπιστές που προέρχονται από ΑΣΣΥ, έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον πέντε (5) έτη πραγματικής υπηρεσίας από την ονομασία τους ως Υπαξιωματικών και είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ ή κάτοχοι ισότιμου αναγνωρισμένου τίτλου σπουδών αλλοδαπής μπορούν να μετατάσσονται στο Σώμα των Αξιωματικών με ειδικότητα Αξιωματικού, κατά τις ισχύουσες διατάξεις προς κάλυψη κενών οργανικών θέσεων Ανθυπολοχαγού και αντιστοίχων με απόφαση του οικείου κατά Κλάδο Ανωτάτου Συμβουλίου, ως πληρούντες των κριτηρίων που περιγράφονται στην επόμενη παράγραφο. ΕΜΘ που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον πέντε (5) έτη πραγματικής υπηρεσίας και είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ ή κάτοχοι ισότιμου αναγνωρισμένου τίτλου σπουδών αλλοδαπής μπορούν να μετατάσσονται στο Σώμα των Μονίμων Υπαξιωματικών με την ειδικότητα τους προς κάλυψη κενών οργανικών θέσεων του βαθμού τον οποίο φέρουν, με απόφαση του οικείου κατά Κλάδο Ανωτάτου Συμβουλίου, ως πληρούντες τα παρακάτω κριτήρια:

- Για την αξιολόγηση της αίτησης μετάταξης λαμβάνονται υπόψιν τα εξής:
  - Το αντικείμενο και ο βαθμός του υποβληθέντος πτυχίου, το οποίο πρέπει να προσιδιάζει σε ειδικότητα της προς κάλυψη θέσης, όπως αυτές καθορίζονται στο Άρθρο 3 του Ν 3883/2010.
  - Η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, αναλόγως του αντικειμένου τους.
  - Τα ουσιαστικά προσόντα του ενδιαφερομένου της τελευταίας δεκαετίας, ο βαθμός των οποίων πρέπει να είναι τουλάχιστον "λίαν καλώς".
  - Ο βαθμός αποφοίτησης του ενδιαφερόμενου από τα προβλεπόμενα σχολεία της ειδικότητας τους, ο οποίος πρέπει να είναι "εξάριετα".
  - Οι τυχόν πειθαρχικές ποινές που έχουν επιβληθεί στον ενδιαφερόμενο την τελευταία δεκαετία, αναλόγως του χρόνου επιβολής τους και της βαρύτητας της παράβασης, κατά την αιτιολογημένη κρίση του οικείου Συμβουλίου.
- Απορρίπτονται οι αιτήσεις εκείνων που έχουν καταδικαστεί αμετάκλητα για κακούργημα, κλοπή, υπεξαίρεση (κοινή και στην υπηρεσία), απάτη, εκβίαση, πλαστογραφία, δωροδοκία ή δωροληψία, καταπίεση, απιστία περί την υπηρεσία, παράβαση καθήκοντος, συκοφαντική δυσφήμιση καθ' υποτροπή, εγκλήματα κατά της γενετήσιας ελευθερίας και οικονομικής εκμετάλλευσης της γενετήσιας ζωής, καθώς και για τα αδικήματα των άρθρων 15 έως και 41, 46 έως και 48, 51, 69 έως 71, 82 έως και 85, 92 έως και 139, 140, 142 έως και 155

του Στρατιωτικού Ποινικού Κώδικα.

### 3.4. Συμβούλια κρίσεων

Σύμφωνα με το Κεφάλαιο Δ', Άρθρο 14 του Ν 3883/2010, τα ουσιαστικά προσόντα των στελεχών των ΕΔ αξιολογούνται με σύστημα αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, με βάση την επαγγελματική ικανότητα των στελεχών και την αποδοτικότητα τους. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας μετά από γνώμη του Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ), καθορίζονται οι προϋποθέσεις αξιολόγησης, το αντικείμενο και τα Κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των στελεχών των ΕΔ σε σχέση με αυτήν, οι διαδικασίες διοικητικών προσφυγών, οι προϋποθέσεις εφαρμογής της παραγράφου 1 του άρθρου 35 του Ν 3883/2010 και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Αρμόδια Συμβούλια για τις κρίσεις και τις επανακρίσεις των Αξιωματικών είναι:

- Το Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ), που συγκαλείται με διαταγή του Αρχηγού ΓΕΕΘΑ.
- Τα Ανώτατα Συμβούλια Κρίσεων των Κλάδων των ΕΔ που είναι:
  - Τα Ανώτατο Στρατιωτικό Συμβούλιο (ΑΣΣ) για τις κρίσεις των Υποστρατήγων, Ταξιάρχων του ΣΞ και Συνταγματαρχών.
  - Το Ανώτατο Ναυτικό Συμβούλιο (ΑΝΣ) για τις κρίσεις των Αρχιπλοιάρχων, Πλοιάρχων και Αντιπλοιάρχων.
  - Το Ανώτατο Αεροπορικό Συμβούλιο (ΑΑΣ) για τις κρίσεις Ταξιάρχων της ΠΑ, Σμηνάρχων και Αντισμηνάρχων.
- Τα Συμβούλια Προαγωγών Αξιωματικών (ΣΠΑ).

Τα παραπάνω Συμβούλια Κρίσεων αποτελούνται από ανώτατους Αξιωματικούς όπως ορίζονται αναλυτικά στα Άρθρα 16, 17 και 18 του Ν 3883/2010, που κατέχουν οργανικές θέσεις εσωτερικού. Η συμμετοχή του Προέδρου, των μελών και του εισηγητή, εφόσον ο τελευταίος είναι αρχαιότερος του κρινόμενου, είναι υποχρεωτική. Σε περίπτωση αδυναμίας συμμετοχής κάποιου μέλους, ορίζεται να συμμετάσχει, στις περιπτώσεις που αυτό προβλέπεται από τις διατάξεις του παρόντος νόμου, ένα από τα αναπληρωματικά μέλη, που καθορίζονται στη διαταγή συγκρότησης του Συμβουλίου. Οι αποφάσεις των Συμβουλίων λαμβάνονται κατά πλειοψηφία του συνόλου των μελών τους και, σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Ο εισηγητής δεν συμμετέχει στο Συμβούλιο με ψήφο, πλην των περιπτώσεων που εισηγητής

ορίζεται ο Αρχηγός του οικείου Κλάδου.

Τα Ανώτατα Συμβούλια Κρίσεων συντίθενται όπως παρακάτω:

α. Τα ΑΣΣ Κρίσεων από τον Αρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και από όλους τους υπηρετούντες και κατέχοντες οργανικές θέσεις Αντιστράτηγους του ΣΞ ως μέλη, με εξαίρεση τους δύο (2) Υπαρχηγούς του Γενικού Επιτελείου Στρατού (ΓΕΣ). Το Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία με παρόντα τα τρία τέταρτα (3/4) των μελών του.

β. Το ΑΝΣ Κρίσεων, από τον Αρχηγό ΓΕΝ ως πρόεδρο, τον Αρχηγό Στόλου, έναν (1) Μάχιμο Αντιναύαρχο και δύο (2) Μάχιμους Υποναυάρχους, οι οποίοι μπορεί να είναι τρεις (3) εφόσον πέραν του Αρχηγού ΓΕΝ και του Αρχηγού Στόλου δεν υπηρετεί έτερος Αντιναύαρχος, ως μέλη. Σε περίπτωση κρίσης Αξιωματικών Μηχανικών, Σωμάτων Οικονομικού και Υγειονομικού, αντικαθίσταται το νεότερο μέλος του Συμβουλίου από τον Αντιναύαρχο Μηχανικό ή Υποναύαρχο Οικονομικό ή Ιατρό αντίστοιχα. Το Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία με παρόντα τα τρίτα τέταρτα (3/4) των μελών του.

γ. Το ΑΑΣ Κρίσεων, από τον Αρχηγό ΓΕΑ ως πρόεδρο, τον Αρχηγό Τακτικής Αεροπορίας, έναν (1) Αντιπτέραρχο Ιπτάμενο και δύο (2) Υποπτεράρχους Ιπταμένους, οι οποίοι μπορεί να είναι τρεις (3) εφόσον πέραν του Αρχηγού ΓΕΑ και του Αρχηγού Τακτικής Αεροπορίας δεν υπηρετεί έτερος Αντιπτέραρχος, ως μέλη. Όταν κρίνονται Αξιωματικοί ειδικοτήτων Μηχανικών, Αεράμυνας, Ιατρών, Οδοντιάτρων, Κτηνιάτρων, Φαρμακοποιών, Νοσηλευτικής, Ψυχολόγων και Οικονομικών, ο νεότερος Υποπτέραρχος αντικαθίσταται, κατά περίπτωση, από τον αρχαιότερο ανώτατο Μηχανικό ή Αεράμυνας ή Ιατρό ή Οικονομικό. Σε περίπτωση που κρίνονται Αξιωματικοί ειδικότητας Εφοδιαστή, Διοικητικού, Μετεωρολόγου ή Έρευνας Πληροφορικής, ο νεότερος Υποπτέραρχος του ΑΑΣ αντικαθίσταται από τον αρχαιότερο ανώτατο Αξιωματικό της ειδικότητας του κρινόμενου, εφόσον υπάρχει, κατ'αναλογία με τις λοιπές ειδικότητες. Το Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία με παρόντα τα τρία τέταρτα (3/4) των μελών του.

Για τα αντίστοιχα Συμβούλια Προαγωγών Αξιωματικών (ΣΠΑ) ισχύουν τα εξής:

Στρατός Ξηράς

- Το ΣΠΑ Στρατού υπ' αριθμόν 1 (ΣΠΑΣ1), για τις κρίσεις Αντισυνταγματαρχών και Ταγματαρχών του ΣΞ Όπλων και Φροντιστών Αρχιτεχνίτων, που υπάγονται στα Όπλα. Αυτό συντίθεται από τον Α' Υπαρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς Όπλων ως μέλη.
- Το ΣΠΑ Στρατού υπ' αριθμόν 2 (ΣΠΑΣ2), για τις κρίσεις Αντισυνταγματαρχών και

Ταγματαρχών του ΣΞ Σωμάτων. Αυτό συντίθεται όπως από τον Β` Υπαρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς ως μέλη, από τους οποίους υποχρεωτικά δύο (2) Σωμάτων.

- Τα ΣΠΑ Στρατού υπ` αριθμόν 3 (ΣΠΑΣ3), για τις κρίσεις των κατώτερων αξιωματικών του ΣΞ. Αυτό συντίθεται από έναν (1) Υποστράτηγο Όπλου ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς ως μέλη.

#### Πολεμικό Ναυτικό

- Το ΣΠΑ Ναυτικού (ΣΠΑΝ), για τις κρίσεις των Πλωταρχών και κατώτερων Αξιωματικών του ΠΝ. Αυτό συντίθεται από έναν (1) Μάχιμο Αντιναύαρχο ή Υποναύαρχο ως πρόεδρο και από τέσσερις (4) ανώτατους Μάχιμους Αξιωματικούς ως μέλη. Σε περίπτωση κρίσης Αξιωματικών Μηχανικών, Σωμάτων Οικονομικού και Υγειονομικού αντικαθίσταται το νεότερο μέλος του Συμβουλίου από τον Υποναύαρχο Μηχανικό ή Υποναύαρχο Οικονομικό ή Ιατρό αντίστοιχα.

#### Πολεμική Αεροπορία

- Το ΣΠΑ Αεροπορίας (ΣΠΑΑ), για τις κρίσεις των Επισμηναγών και κατώτερων αξιωματικών της ΠΑ. Αυτό συντίθεται από έναν (1) Ιπτάμενο Αντιπτέραρχο ή Υποπτέραρχο ως Πρόεδρο και από τέσσερις (4) ανώτατους Αξιωματικούς Ιπταμένους ως μέλη. Σε περίπτωση κρίσης Αξιωματικών Μηχανικών, Ελεγκτών Αεράμυνας, Ιατρών, Οδοντιάτρων, Κτηνιάτρων, Φαρμακοποιών, Νοσηλευτικής, Ψυχολόγων, Οικονομικών, Εφοδιαστων, Διοικητικών και Μετεωρολόγων, το νεότερο μέλος αντικαθίσταται κατά περίπτωση από:
  - Ανώτατο Αξιωματικό Μηχανικό, για τις κρίσεις των Μηχανικών.
  - Ανώτατο Αξιωματικό Ιατρό, για τις κρίσεις των Ιατρών, Οδοντιάτρων, Κτηνιάτρων, Φαρμακοποιών, Νοσηλευτικής και Ψυχολόγων.
  - Ανώτατο Αξιωματικό Αεράμυνας, για τις κρίσεις των Αξιωματικών Αεράμυνας.
  - Ανώτατο Αξιωματικό Οικονομικό, για τις κρίσεις των Οικονομικών.
  - Τον αρχαιότερο Αξιωματικό ειδικότητας Εφοδιαστή, Διοικητικού ή Μετεωρολόγου, για τις κρίσεις Αξιωματικών των ειδικοτήτων αυτών.

#### Κοινά Σώματα

- Το ΣΠΑ των ΚΣ (ΣΠΑΚΣ), για τις κρίσεις των ανώτερων και κατώτερων Αξιωματικών των Κοινών Σωμάτων. Αυτό συντίθεται από τον Υπαρχηγό ΓΕΕΘΑ ως Πρόεδρο και από τέσσερις (4) ανώτατους Αξιωματικούς ως μέλη. Κάθε ΓΕ διαθέτει από έναν (1) ανώτατο Αξιωματικό για τη συγκρότηση του Συμβουλίου

αυτού.

Εισηγητές στα ανωτέρω Συμβούλια ορίζονται ως εξής:

- Για το ΣΞ οι Διευθυντές Όπλων για τις κρίσεις Αξιωματικών Όπλων και οι Διευθυντές Σωμάτων για τις κρίσεις των αξιωματικών Σωμάτων. Εφόσον στο Σώμα δεν προβλέπεται Διευθυντής ή ο προβλεπόμενος δεν είναι ανώτατος αξιωματικός, εισηγητής ορίζεται ο Διευθυντής Β` Κλάδου του ΓΕΣ.
- Για το ΠΝ:
  - Ο Διευθυντής Β` Κλάδου του ΓΕΝ για τις κρίσεις των Μάχιμων, Ειδικοτήτων και Φάρων.
  - Ο Διευθυντής Δ` Κλάδου του ΓΕΝ για τις κρίσεις των Μηχανικών.
  - Ο Διευθυντής Ε` Κλάδου του ΓΕΝ για τις κρίσεις των Αξιωματικών Οικονομικού.
  - Ο Διευθυντής Διευθύνσεως Υγειονομικού του ΓΕΝ για τις κρίσεις των Ιατρών, Οδοντιάτρων, Κτηνιάτρων, Φαρμακοποιών, Ψυχολόγων και Νοσηλευτικής.
- Για την ΠΑ:
  - Ο Διευθυντής Β` Κλάδου ΓΕΑ για τις κρίσεις των Ιπτάμενων.
  - Ανώτατος Αξιωματικός Μηχανικός, για τις κρίσεις των Μηχανικών, ο οποίος ορίζεται με απόφαση του Αρχηγού ΓΕΑ.
  - Ανώτατος Αξιωματικός Αεράμυνας για τις κρίσεις των Αξιωματικών Αεράμυνας - Τεχνικών Ειδικοτήτων Αεράμυνας - Αμύνης Αεροδρομίων.
  - Ανώτατος Αξιωματικός Ιατρός, για τις κρίσεις των Ιατρών, Οδοντιάτρων, Κτηνιάτρων, Φαρμακοποιών, Νοσηλευτών και Ψυχολόγων, ο οποίος ορίζεται με απόφαση του Αρχηγού ΓΕΑ.
  - Ανώτατος Αξιωματικός από την αντίστοιχη ειδικότητα των κρινόμενων, ο οποίος ορίζεται με απόφαση του Αρχηγού ΓΕΑ.
  - Ανώτατος Αξιωματικός Ιπτάμενος ή Μηχανικός για τις κρίσεις των Αξιωματικών ειδικότητας Τεχνικής Υποστήριξης. Σε περίπτωση που δεν υφίσταται ανώτατος Αξιωματικός σε κάποια ειδικότητα, εισηγητής ορίζεται ο Διευθυντής Β` Κλάδου του ΓΕΑ.
- δ. Για τα ΚΣ οι αρχαιότεροι των οικείων Διευθύνσεων.

Γραμματείς ορίζονται ανώτεροι ή ανώτατοι Αξιωματικοί, που διορίζονται για το ΣΠΑΚΣ από τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ ενώ για τα λοιπά ΣΠΑ από τους Αρχηγούς των οικείων Κλάδων. Επίσης με τη διαταγή συγκρότησης των παραπάνω Συμβουλίων Κρίσεων και Προαγωγών ορίζονται δύο (2) ανώτατοι Αξιωματικοί ως αναπληρωματικά μέλη



Το ΣΑΓΕ που αναφέρθηκε πρωτύτερα, συγκαλείται για τη διενέργεια κρίσεων:

- a. α. Των Αντιστράτηγων, Αντιναυάρχων, Αντιπτεράρχων, Υποναυάρχων, Υποπτεράρχων και των ανωτάτων Αξιωματικών των ΚΣ, για παραμονή ή αποστρατεία.
- b. β. Των Υποστράτηγων, Υποναυάρχων, Υποπτεράρχων, Αρχιπλοιάρχων και Ταξιάρχων ΠΑ, για πλήρωση κενών θέσεων στους βαθμούς Αντιστράτηγου, Αντιναυάρχου, Αντιπτεράρχου, Υποναυάρχου και Υποπτεράρχου, αντίστοιχα.
- c. γ. Των Ταξιάρχων Στρατολογίας - Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων, για πλήρωση κενής θέσης.

Το ΣΑΓΕ συγκροτείται από τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ ως Πρόεδρο και τους Αρχηγούς των λοιπών ΓΕ ως μέλη. Η παρουσία του Προέδρου και των μελών είναι υποχρεωτική. Αναπλήρωση Αρχηγού Κλάδου στο ΣΑΓΕ επιτρέπεται μόνο μετά από απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Εξωτερικών και Άμυνας (ΚΥΣΕΑ). Το ΣΑΓΕ κρίνει τους Αντιστράτηγους, Αντιναυάρχους, Αντιπτεράρχους, Υποναυάρχους, Υποπτεράρχους και τον Υποστράτηγο Στρατολογίας – Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων για παραμονή ή αποστρατεία και εισηγητής ορίζεται ο Αρχηγός του οικείου Κλάδου. Το ΣΑΓΕ κρίνει τους Ταξιάρχους Στρατολογίας -Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων, για παραμονή ή αποστρατεία, συμπληρούμενο από τον Υποστράτηγο Διευθυντή του Σώματος εφόσον αυτός δεν έχει αποστρατευτεί, διαφορετικά δεν συμπληρώνεται. Το ΣΑΓΕ κρίνει τους Υποναυάρχους, Υποπτεράρχους και Ταξιάρχους Στρατολογίας - Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων για πλήρωση κενών θέσεων και εισηγητής ορίζεται ο Αρχηγός του οικείου Κλάδου. Το ΣΑΓΕ κρίνει τους Υποστράτηγους, Αρχιπλοιάρχους και Ταξιάρχους της ΠΑ, για πλήρωση κενών θέσεων, συμπληρούμενο με έναν Αντιστράτηγο, Αντιναύαρχο και Αντιπτεράρχο. Εισηγητής με δικαίωμα ψήφου ορίζεται ο Αρχηγός του οικείου Κλάδου. Γραμματέας ορίζεται ανώτατος ή ανώτερος Αξιωματικός της Γραμματείας ΣΑΓΕ.

Κατά τη συνεδρίαση οι εισηγητές θέτουν υπόψη των Συμβουλίων λεπτομερή στοιχεία που περιέχονται στον **ατομικό φάκελο του Αξιωματικού**. Τα Συμβούλια, αφού λάβουν υπόψη τα στοιχεία αυτά και **συνεκτιμήσουν και τις απόψεις** του κρινόμενου Αξιωματικού, καθώς και την **προσωπική αντίληψη** των μελών τους, εφόσον αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία, αποφασίζουν τελικά με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση που λαμβάνουν με φανερή ψηφοφορία. Στο πρακτικό της απόφασης αναφέρεται υποχρεωτικά η αιτιολογία της, καθώς και τα ονόματα των μελών της μειοψηφίας και περίληψη των απόψεων τους.



Οι Αξιωματικοί κρίνονται κάθε έτος στις τακτικές κρίσεις.

Τακτικές κρίσεις γίνονται τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο. Σε αυτές κρίνονται:

- Οι συμπληρούντες μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους που γίνονται οι κρίσεις κατώτεροι και ανώτεροι Αξιωματικοί τον αναγκαίο σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο άρθρο 27 του Ν 3883/2010 χρόνο παραμονής στο βαθμό ή συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Ανώτατοι Αξιωματικοί, εκτός των Αρχηγών ΓΕ, για τους οποίους ισχύουν Ειδικότερες διατάξεις (άρθρο 24).
- Όσοι διανύουν τον καταληκτικό τους βαθμό, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 23 του Ν 3883/2010. Για τους Αρχηγούς ΓΕ ισχύουν Ειδικότερες διατάξεις (άρθρο 24).
- Όσοι έχουν τεθεί Εκτός Οργανικών Θέσεων, κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 34 του Ν 3883/2010
- Όσοι άλλοι προβλέπεται από διατάξεις του παρόντος νόμου.

Οι έκτακτες κρίσεις γίνονται οποτεδήποτε. Σε αυτές κρίνονται:

- Αξιωματικοί για τους οποίους υποβάλλονται Ειδικές εκθέσεις αποστρατείας, όπως ορίζεται στο άρθρο 35 του Ν 3883/2010
- Αξιωματικοί για τους οποίους παύει ο οποιοσδήποτε νόμιμος λόγος που εμπόδιζε την κρίση ή την προαγωγή τους.
- Αντιστράτηγοι και αντίστοιχοι, ανεξάρτητα από το χρόνο παραμονής στο βαθμό αυτεπάγγελτα από το ΣΑΓΕ.
- Υποστράτηγοι και αντίστοιχοι και Ταξίαρχοι και αντίστοιχοι, όταν κενούνται θέσεις ανώτερων βαθμών.
- Όσοι άλλοι προβλέπεται από διατάξεις του παρόντος νόμου.

### **3.5. Κρίσεις για προαγωγή**

Υπό την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων του προαναφερθέντος νόμου, οι Αξιωματικοί κρίνονται:

- 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.

### Κρίση "Προακτέοι κατ' απόλυτο εκλογή"

α. Αντισυνταγματάρχες: Αντισυνταγματάρχες και αντίστοιχοι για να κριθούν προακτέοι κατ' απόλυτη εκλογή, πρέπει, κατά την κρίση των αρμόδιων Συμβουλίων Κρίσεων, να συγκεντρώνουν σε βαθμό εξάίρετο, όπως προκύπτει από τον ατομικό τους φάκελο, τα παρακάτω προσόντα:

- Τα Κριτήρια προαγωγής σε βαθμό εξάίρετο στους βαθμούς ανωτέρων Αξιωματικών.
- Αποφοίτηση από τα υποχρεωτικά για προαγωγή σχολεία με βαθμό εξάίρετο.
- Ευρεία και ποικίλη διοικητική και επιτελική εμπειρία και ικανότητα ανάλογα με την ειδικότητα τους, που να συνάγεται από τις θέσεις που υπηρέτησαν, είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο, ώστε να διασφαλίζεται ότι θα ανταποκριθούν απόλυτα στα καθήκοντα οποιασδήποτε διοικητικής ή επιτελικής θέσης, που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα τους.
- Άσκηση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας σε όλα τα επίπεδα αναλόγως του εκάστοτε βαθμού σε βαθμό εξάίρετο, ιδιαίτερα δε στον κατεχόμενο βαθμό.

β. Συνταγματάρχες: Συνταγματάρχες και αντίστοιχοι και ανώτατοι Αξιωματικοί, για να κριθούν προακτέοι κατ' απόλυτη εκλογή, πρέπει, κατά την κρίση των αρμόδιων Συμβουλίων Κρίσεων, να συγκεντρώνουν, όπως προκύπτει από τον ατομικό τους φάκελο, τα παρακάτω προσόντα:

- Τα Κριτήρια προαγωγής σε βαθμό εξάίρετο στον κατεχόμενο βαθμό.
- Ευρεία και ποικίλη διοικητική και επιτελική εμπειρία και ικανότητα ανάλογα με την ειδικότητα τους, που να συνάγεται από τις θέσεις που υπηρέτησαν, είτε σε εθνικό, είτε σε διεθνές επίπεδο, ώστε να διασφαλίζεται ότι θα ανταποκριθούν απόλυτα στα καθήκοντα οποιασδήποτε διοικητικής ή επιτελικής θέσης, που προβλέπεται για το βαθμό τους.
- Αποφοίτηση από την Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου με βαθμό "Λίαν Καλώς", για τις ειδικότητες που προβλέπεται η σχετική δυνατότητα φοίτησης ως προσόν υπηρεσιακής εξέλιξης.
- Άσκηση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας σε όλα τα επίπεδα αναλόγως του εκάστοτε βαθμού σε βαθμό εξάίρετο, ιδιαίτερα δε στον κατεχόμενο βαθμό.

γ. Η λίαν καλή πολεμική δράση είναι απαραίτητη για τους Αξιωματικούς Όπλων και Σωμάτων του ΣΞ, Μάχιμους και Μηχανικούς του ΠΝ και Ιπταμένους της ΠΑ, και ενισχυτική για τους αξιωματικούς Σωμάτων, ειδικοτήτων και ΚΣ, εφόσον κατά τη

σταδιοδρομία τους ως Αξιωματικών η χώρα διετέλεσε σε κατάσταση πολέμου.

δ. Οι κρίσεις Αξιωματικών βαθμού Αντισυνταγματάρχη και αντιστοίχων και Συνταγματάρχη και αντιστοίχων της παραγράφου α` του άρθρου 2, των περιπτώσεων (3) (μόνο των μονιμοποιούμενων) και (4) της παραγράφου β` του άρθρου 2, καθώς και των μετατασσόμενων σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 1 του άρθρου 9, διενεργούνται ένα (1) έτος πριν τη συμπλήρωση των απαραίτητων χρόνων παραμονής ανά βαθμό του άρθρου 27 για την κάλυψη ποσοστού τριάντα τοις εκατό (30%) των κενούμενων οργανικών θέσεων, κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας και με σημείο εκκίνησης εκείνον που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία βάσει των κριτηρίων προαγωγής, εφόσον κριθούν προακτέοι κατ` απόλυτο εκλογή σύμφωνα με τις ανωτέρω υποπαραγράφους α`, β` και γ`.

Να τονιστεί, ότι σύμφωνα με το άρθρο 26 το προαναφερθέντος νόμου, **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.

#### Κρίση "Προακτέοι κατ` εκλογή"

Αξιωματικοί μέχρι και βαθμού Συνταγματάρχη για να κριθούν προακτέοι κατ` εκλογή, πρέπει, κατά την κρίση των αρμόδιων Συμβουλίων Κρίσεων, να συγκεντρώνουν, όπως προκύπτει από τον ατομικό τους φάκελο, τα παρακάτω προσόντα:

- Τα Κριτήρια προαγωγής σε βαθμό τουλάχιστον "Λίαν Καλώς".
- Αποφοίτηση από τα ανά ειδικότητα υποχρεωτικά για προαγωγή σχολεία με βαθμό τουλάχιστον "Λίαν Καλώς". Ειδικά οι Συνταγματάρχες πρέπει να έχουν αποφοιτήσει ευδοκίμως από την Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου, για τις ειδικότητες που προβλέπεται η σχετική δυνατότητα φοίτησης ως προσόν υπηρεσιακής εξέλιξης.
- Άσκηση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας σε όλα τα επίπεδα αναλόγως του εκάστοτε βαθμού σε βαθμό τουλάχιστον "Λίαν Καλώς", ιδιαίτερα δε στον κατεχόμενο βαθμό.

### Κρίση "Προακτέοι επ` ανδραγαθία"

Αξιωματικοί προάγονται επ` ανδραγαθία στον επόμενο βαθμό, εφόσον αυτός δεν είναι ανώτερος του καταληκτικού τους, όταν συμμετέχουν σε στρατιωτικές επιχειρήσεις και κατά την κρίση του αρμόδιου συμβουλίου προαγωγών διακρίνονται στο πεδίο της μάχης, βάσει των στοιχείων της οικείας έκθεσης επιχειρήσεων ή πολεμικής δράσης, για πράξεις εξαιρετικού θάρρους, γενναιότητας, αυταπάρνησης και προσφοράς προς την πατρίδα ή σύμμαχο χώρα. Η απονομή παρασήμου, διαμνημόνευσης ή ηθικής αμοιβής είναι ανεξάρτητη από την Προαγωγή επ` Ανδραγαθία.

### Κρίση "Διατηρητέοι"

Διατηρητέοι κρίνονται οι ανώτατοι Αξιωματικοί, οι οποίοι κατά την κρίση των αρμόδιων Συμβουλίων Κρίσεων, αποδίδουν σε βαθμό εξαίρετο στον κατεχόμενο βαθμό και με βάση τη συνεκτίμηση των προσόντων τους σε όλη τη σταδιοδρομία τους, όπως προκύπτει από τον ατομικό τους φάκελο, θεωρούνται κατάλληλοι για την αποτελεσματική ενάσκηση των καθηκόντων του βαθμού τους.

### Κρίση "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό"

Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό κρίνονται οι Αξιωματικοί μέχρι και βαθμού Συνταγματάρχη και αντιστοίχων, οι οποίοι δεν έχουν συμπληρώσει τριάντα πέντε (35) έτη πραγματικής συντάξιμης υπηρεσίας και, κατά την κρίση των αρμόδιων Συμβουλίων, δεν έχουν μεν σε βαθμό τουλάχιστο "Λίαν Καλώς" τα απαιτούμενα Κριτήρια προαγωγής, όπως προκύπτει από τον ατομικό τους φάκελο, οι οποίοι όμως, με βάση τη συνεκτίμηση των προσόντων τους σε όλη τη σταδιοδρομία τους, μπορούν να τα αποκτήσουν στο μέλλον και θεωρούνται κατάλληλοι για την ενάσκηση των καθηκόντων του βαθμού τους. Οι διατηρητέοι στον αυτό βαθμό είναι δυνατό να μετατίθενται εντός τριμήνου από της κοινοποίησης σε αυτούς της δυσμενούς κρίσης, έπειτα από απόφαση του αρμόδιου Συμβουλίου Κρίσεων, εκτός αν η δυσμενής κρίση τους βασίστηκε και στην αξιολόγηση του τελευταίου διοικητού τους, οπότε μετατίθενται υποχρεωτικά.

### Κρίση " Ευδοκίμως τερματίσαντες"

Ως ευδοκίμως τερματίσαντες κρίνονται οι Αξιωματικοί που έχουν συμπληρώσει πραγματική συντάξιμη υπηρεσία τριάντα πέντε (35) ετών και κατά την κρίση των Συμβουλίων Κρίσεων με βάση τη συνεκτίμηση των προσόντων τους σε όλη τη

σταδιοδρομία τους, απέδωσαν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και δεν κατέστη δυνατή η προαγωγή τους στον επόμενο βαθμό, όπου αυτός προβλέπεται.

### Κρίση " Αποστρατευτέοι"

Αποστρατευτέοι κρίνονται οι αξιωματικοί που έχουν συμπληρώσει πραγματική συντάξιμη υπηρεσία τριάντα πέντε (35) ετών και δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα για προαγωγή προσόντα ούτε θεωρούνται κατάλληλοι για την ενάσκηση των καθηκόντων του βαθμού τους, λόγω ουσιώδους έλλειψης των προσόντων αυτών στον κατεχόμενο βαθμό.

### Κρίσεις ανά Βαθμό:

Αξιωματικοί που συμπληρώνουν το ημερολογιακό έτος που διενεργούνται οι κρίσεις το χρόνο του άρθρου 27 του νόμου Ν 3883/2010, με την επιφύλαξη της υποπαραγράφου 2δ του άρθρου 25 και υπό τις προϋποθέσεις των λοιπών παραγράφων του άρθρου 25 (Κρίσεις Αξιωματικών) κρίνονται ως ακολούθως:

#### α. Κατώτεροι Αξιωματικοί:

1. "Προακτέοι κατ' εκλογή".
2. "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό": Παραμένουν στο βαθμό τους μέχρι τις επόμενες τακτικές ή έκτακτες κρίσεις, οπότε κρίνονται εκ νέου σύμφωνα με τις παρούσες διατάξεις. Ειδικότερα:
  - ο Ανθυπολοχαγοί και αντίστοιχοι και Υπολοχαγοί και αντίστοιχοι: Αν κριθούν σε τρεις (3) διαδοχικές κρίσεις "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό", κρίνονται σύμφωνα με τα παρακάτω εδάφια (3) και (4).
  - ο Λοχαγοί και αντίστοιχοι: Αν κριθούν σε τρεις (3) διαδοχικές κρίσεις ή τρεις (3) φορές συνολικά ως Αξιωματικοί ως "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό" κρίνονται σύμφωνα με τα παρακάτω εδάφια (3) και (4).
3. "Ευδοκίμως τερματίσαντες": Τίθενται εφόσον το επιθυμούν Εκτός Οργανικών Θέσεων μέχρι τη συμπλήρωση πλήρους συντάξιμης υπηρεσίας και ένα (1) μήνα προ της αποστρατείας τους προάγονται στον επόμενο βαθμό. Εφόσον δεν επιθυμούν να τεθούν Εκτός Οργανικών Θέσεων, αποστρατεύονται άμεσα με το βαθμό τους.
4. "Αποστρατευτέοι": Αποστρατεύονται άμεσα με το βαθμό τους.

#### β. Ανώτεροι Αξιωματικοί:

1. "Προακτέοι κατ' απόλυτη εκλογή", πλην Ταγματάρχων και αντιστοίχων.

2. "Προακτέοι κατ' εκλογή".
3. "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό": Παραμένουν στο βαθμό τους μέχρι τις επόμενες τακτικές ή έκτακτες κρίσεις, οπότε κρίνονται εκ νέου σύμφωνα με τις παρούσες διατάξεις, εκτός από "Προακτέοι κατ' απόλυτη εκλογή". Αν κριθούν σε τρεις (3) διαδοχικές κρίσεις ή τρεις (3) φορές συνολικά ως Αξιωματικοί ως "Διατηρητέοι στον αυτό βαθμό" κρίνονται σύμφωνα με τα παρακάτω εδάφια (4) και (5).
4. "Ευδοκίμως τερματίσαντες": Όπως οι κατώτεροι Αξιωματικοί.
5. "Αποστρατευτέοι": Όπως οι κατώτεροι Αξιωματικοί.

γ. Ανώτατοι Αξιωματικοί:

1. "Προακτέοι κατ' απόλυτη εκλογή".
2. "Διατηρητέοι": Παραμένουν στο βαθμό τους μέχρι τις επόμενες τακτικές ή έκτακτες κρίσεις, οπότε κρίνονται εκ νέου σύμφωνα με τις παρούσες διατάξεις, εκτός από "Διατηρητέοι".
3. "Ευδοκίμως τερματίσαντες": Υπό την επιφύλαξη της παραγράφου 1β του άρθρου 34 του παρόντος νόμου, προάγονται στον επόμενο βαθμό, εφόσον αυτός προβλέπεται στο άρθρο 23 του παρόντος νόμου και εντός μηνός αποστρατεύονται.
4. "Αποστρατευτέοι": Όπως οι κατώτεροι Αξιωματικοί.

### 3.6. Χρόνος διοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 28 του του νόμου Ν 3883/2010, καθορίζονται ο **χρόνος διοίκησης και ειδικής υπηρεσίας** για τους αξιωματικούς των ΕΔ, που αποτελούν **υποχρεωτικά κριτήρια πριν την αξιολόγηση προαγωγής**. Οι Αξιωματικοί απόφοιτοι ΑΣΕΙ ή προερχόμενοι από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ μέχρι και το βαθμό του Συνταγματάρχη και αντιστοίχων προκειμένων να καθίστανται ικανοί για την επιτυχή διεξαγωγή και εκτέλεση των αποστολών που τους ανατίθενται πρέπει να υπηρετούν σε κάθε βαθμό σε επιχειρησιακές μονάδες και σε προβλεπόμενες για το βαθμό τους θέσεις κατά το ελάχιστο χρονικό διάστημα που καθορίζεται στις παραγράφους που ακολουθούν. Επιχειρησιακές μονάδες είναι για το ΣΞ οι μονάδες εκστρατείας, για το ΠΝ οι μονάδες στόλου και τα ιπτάμενα μέσα και για την ΠΑ οι μονάδες τακτικής αεροπορίας, καθώς και οι λοιπές μονάδες αεροσκαφών της Διοίκησης Αεροπορικής Υποστήριξης (ΔΑΥ) και της Διοίκησης Αεροπορικής Εκπαίδευσης (ΔΑΕ).

Ο παραπάνω χρόνος υπηρεσίας καλείται χρόνος διοικήσεως εφόσον κατά τη διάρκεια του ο Αξιωματικός ασκεί διοίκηση ή χρόνος ειδικής υπηρεσίας στην περίπτωση που ο

Αξιωματικός δεν ασκεί διοίκηση. Η θαλάσσια υπηρεσία στο ΠΝ αποτελεί ειδική υπηρεσία. Η συμπλήρωση του προβλεπόμενου χρόνου διοικήσεως ή ειδικής υπηρεσίας κατά βαθμό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της κρίσεως προς προαγωγή στον επόμενο βαθμό. Οι Αξιωματικοί Σωμάτων ή Ειδικοτήτων, για τους οποίους δεν προβλέπεται άσκηση διοίκησης, υποχρεούνται σε ειδική υπηρεσία. Τα προσόντα του χρόνου διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας δεν είναι απαραίτητα για τους Αξιωματικούς που δεν αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους του άρθρου 28, αξιωματικούς των Ειδικών Καταστάσεων και Αξιωματικούς ΕΟΟ.

Ο χρόνος, κατά τον οποίο Αξιωματικός ασκεί διοίκηση ή ειδική υπηρεσία βαθμού ανώτερου του βαθμού τον οποίο φέρει, θεωρείται ως χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας του βαθμού τον οποίο κατέχει, με τον όρο ότι έχει κανονικά τοποθετηθεί στη θέση αυτή και δεν αναπληροί τον απουσιάζοντα προϊστάμενο του, η δε θέση αυτή έχει ορισθεί ως θέση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας για τον ανώτερο βαθμό. Ο χρόνος νοσηλείας ή αναρρωτικής άδειας Αξιωματικού, λόγω τραυματισμού του που συνέβη σε διατεταγμένη υπηρεσία και ένεκα αυτής, θεωρείται ως χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, μέχρι του μισού απαιτούμενου χρόνου για το βαθμό που φέρει ο Αξιωματικός. Ο χρόνος, που ο Αξιωματικός διατελεί σε κανονική άδεια, μέχρι ένα (1) μήνα κάθε έτος, θεωρείται ως χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας.

#### Ως προς τους Αξιωματικούς του ΣΞ:

##### α. Για τους Αξιωματικούς Όπλων:

- Οι αξιωματικοί Όπλων συμπληρώνουν τον προβλεπόμενο για το βαθμό τους χρόνο διοίκησης σε Τμήματα, Υπομονάδες, Μονάδες, Συγκροτήματα και Σχηματισμούς εκστρατείας, όπως καθορίζεται παρακάτω, σε θέσεις προβλεπόμενες από τους Πίνακες Οργάνωσης και Υλικού.
- Ο απαιτούμενος σε κάθε βαθμό ελάχιστος χρόνος διοίκησης, ως προσόν για προαγωγή, είναι ο ακόλουθος:
  - Ανθυπολοχαγός: Ένα (1) έτος ως Διοικητής Διμοιρίας ή Ουλαμού.
  - Υπολοχαγός: Δύο (2) έτη ως Διοικητής Διμοιρίας ή Ουλαμού.
  - Λοχαγός: Δύο (2) έτη ως Διοικητής Λόχου, Ίλης ή Πυροβολαρχίας.
  - Ταγματάρχης - Αντισυνταγματάρχης: Τρία (3) έτη συνολικά εκ των οποίων ένα (1) έτος ως Υποδιοικητής Μονάδας ή Διοικητής Ανεξαρτήτου Υπομονάδας, στο βαθμό του Ταγματάρχη και δυο (2) έτη ως διοικητής Μονάδας συνεχόμενα και τουλάχιστον ένα (1) ως Αντισυνταγματάρχης.
  - Συνταγματάρχης: Ένα (1) έτος ως Διοικητής Συγκροτήματος ή Διοικητής



Όπλου σε Στρατηγείο Σχηματισμού ή εννέα (9) έτη συνολικού χρόνου διοίκησης ως μόνιμου Αξιωματικού, καθοριζόμενου με βάση τις ισχύουσες κατά το χρόνο της κρίσης του διατάξεις, υπολογιζόμενου και του χρόνου που αποκτήθηκε σε θέσεις συμπληρώσεως χρόνου διοίκησης που καταργήθηκαν ή τροποποιήθηκαν, απαραίτητα δε εννέα (9) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα ή Συγκρότημα του Όπλου του, σε όλες τις περιπτώσεις.

β. Για τους Αξιωματικούς Σωμάτων Τεχνικού, Εφοδιασμού και Μεταφορών, Υλικού Πολέμου:

- Οι Αξιωματικοί των Σωμάτων Τεχνικού, Εφοδιασμού και Μεταφορών, Υλικού Πολέμου συμπληρώνουν για το βαθμό τους τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, όπως στις επόμενες παραγράφους καθορίζεται:
  - Ανθυπολοχαγός: Ένα (1) έτος ως Διοικητής Διμοιρίας ή ισότιμου Κλιμακίου σε Μονάδα Εκστρατείας του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας.
  - Υπολοχαγός: Τρία (3) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας, από τα οποία ένα (1) έτος ως Διοικητής Διμοιρίας ή ισότιμου Κλιμακίου σε Μονάδα Εκστρατείας του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας στον κατεχόμενο βαθμό.
  - Λοχαγός: Τέσσερα (4) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας, από τα οποία ένα (1) έτος ως Διοικητής Μονάδας ή Υπομονάδας Εκστρατείας του Σώματος του ή Μονάδας Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας στον κατεχόμενο βαθμό.
  - Ταγματάρχης: Πέντε (5) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας, από τα οποία ένα (1) έτος ως Διοικητής Μονάδας Εκστρατείας ή Μονάδας Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας στον κατεχόμενο βαθμό.
  - Αντισυνταγματάρχης: Ένα (1) έτος ως Διοικητής Μονάδας του Σώματος του ή Μονάδας Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας ή ως Διευθυντής του Σώματος του σε Στρατηγείο Σχηματισμού με την προϋπόθεση ότι υπάγεται σε αυτόν αντίστοιχα Μονάδα ή ανεξάρτητη Υπομονάδα του Σώματος του.
  - Συνταγματάρχης: Οκτώ (8) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα του Σώματος του ή Μονάδα Διοικητικής Μέριμνας Εκστρατείας ή Διευθυντής του Σώματος του σε Στρατηγείο Σχηματισμού εφόσον έχει υπό τις διαταγές του Μονάδα του Σώματος του.



- Οι Αξιωματικοί του Σώματος Έρευνας - Πληροφορικής συμπληρώνουν τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας σε θέσεις του Σώματος, που καθορίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις των παραγράφων 5 και 6 του παρόντος άρθρου.
- Οι Αξιωματικοί των υπολοίπων Σωμάτων, πλην Γεωγραφικού, βαθμών Ανθυπολοχαγού μέχρι και Αντισυνταγματάρχη συμπληρώνουν σε κάθε βαθμό ένα (1) έτος χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας σε Μονάδες ή Συγκροτήματα ή Σχηματισμούς Εκστρατείας.

Ως προς τους Αξιωματικούς του ΠΝ:

- Οι Αξιωματικοί Μάχιμοι, Μηχανικοί και Σωμάτων συμπληρώνουν τον καθοριζόμενο χρόνο διοίκησης ή θαλάσσιας υπηρεσίας σε πλοία εν ενεργεία πολεμικά, βοηθητικά ή εκπαιδευτικά. Με το χρόνο αυτόν εξομοιώνεται ο χρόνος υπηρεσίας σε ιπτάμενα μέσα και σε μονάδες Υποβρυχίων Καταστροφών.
- Η υπηρεσία σε Μονάδες Αεροπορίας Ναυτικής Συνεργασίας, Ελικοπτέρων και Υποβρυχίων Καταστροφών, υπολογίζεται ως θαλάσσια υπηρεσία.
- Για τους Μαχίμους ο απαιτούμενος σε κάθε βαθμό ελάχιστος χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας είναι:
  - Σημαιοφόρος: Τρία (3) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - Ανθυποπλοίαρχος: Τρία (3) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - Υποπλοίαρχος: Τρία (3) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - Πλωτάρχης: Ένα (1) έτος θαλάσσιας υπηρεσίας και ένα (1) έτος ως Κυβερνήτης.
  - Αντιπλοίαρχος: δύο (2) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας ή δύο (2) έτη υπηρεσίας στο Επιτελείο Στόλου ή Ανώτερου Κλιμακίου Διοικήσεως και ένα (1) έτος ως
  - Κυβερνήτης στο βαθμό του Αντιπλοίαρχου ή δύο (2) έτη Κυβερνήτης ως Ανώτερος Αξιωματικός.
  - Πλοίαρχος: Δέκα (10) έτη συνολικής θαλάσσιας υπηρεσίας και ένα (1) έτος στο βαθμό του Πλοίαρχου σε θέση Διοικητή Ομάδας Πλοίων ή Διοικητή Ναυτικής Υπηρεσίας ή Διευθυντή Διευθύνσεως Γενικού Επιτελείου.
- Για τους Μηχανικούς ο απαιτούμενος σε κάθε βαθμό ελάχιστος χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας είναι:
  - Σημαιοφόρος: Τρία (3) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - Ανθυποπλοίαρχος: Τρία (3) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - Υποπλοίαρχος: Δύο (2) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας, από τα οποία ένα (1)

έτος ως Διευθυντής πρόωσης και ενέργειας πλοίου, πλην των Ναυπηγών για τους οποίους απαιτείται ένα (1) έτος θαλάσσιας υπηρεσίας και ένα (1) έτος σε Συνεργείο Ναυστάθμου.

- ο Πλωτάρχης: Δύο (2) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας ως Διευθυντής πρόωσης και ενέργειας πλοίου ή υπηρεσίας Συνεργείου Ναυστάθμου ή υπηρεσίας Διοίκησης Ελικοπτέρων.
- ο Αντιπλοίαρχος: Ένα (1) έτος θαλάσσιας υπηρεσίας ή ένα (1) έτος σε υπηρεσία Ναυστάθμου.
- ο Πλοίαρχος: Ένα (1) έτος ως Τεχνικός Διευθυντής Ναυστάθμου ή Διευθυντής Διευθύνσεως Γενικού Επιτελείου ή Διευθυντής Κλάδου Αρχηγείου Στόλου ή Διοικήσεως Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού.
- Οι Αξιωματικοί των Σωμάτων Οικονομικού συμπληρώνουν για το βαθμό τους τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, όπως στις επόμενες παραγράφους καθορίζεται:
  - ο Σημαιοφόρος: Δύο (2) έτη θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - ο Ανθυποπλοίαρχος: Ένα (1) έτος θαλάσσιας υπηρεσίας.
  - ο Υποπλοίαρχος: Πέντε (5) έτη συνολικής θαλάσσιας υπηρεσίας ως κατώτερος Αξιωματικός και δύο (2) έτη Οικονομικής υπηρεσίας ή Εφοδιασμού.
  - ο Πλωτάρχης: Δύο (2) έτη Εφοδιασμού ή ένα (1) έτος Εφοδιασμού και ένα (1) έτος Οικονομικής υπηρεσίας.
  - ο Αντιπλοίαρχος: Ένα (1) έτος Οικονομικής υπηρεσίας και ένα (1) έτος Εφοδιασμού ή δύο (2) έτη Οικονομικής υπηρεσίας ή δύο (2) έτη εφοδιασμού σε Επιτελείο Στόλου ή ανώτερου Κλιμακίου ή σε Μονάδες Διοικητικής Μέριμνας.
  - ο Πλοίαρχος: Ένα (1) έτος ως Διευθυντής Διευθύνσεως Γενικού Επιτελείου ή Κλάδου Αρχηγείου Στόλου ή Διοικήσεως Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού ή Διευθύνσεως Εφοδιασμού Ναυστάθμου ή Διευθύνσεως Κέντρου Εφοδιασμού ή Διευθύνσεως Οικονομικών υπηρεσιών.

#### Ως προς τους Αξιωματικούς της ΠΑ:

- Για τους Ιπτάμενους:
  - ο Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη ειδικής υπηρεσίας σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμήνος αεροσκαφών ή ελικοπτέρων.
  - ο Υποσμηναγός: Τέσσερα (4) έτη ειδικής υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε

- οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμήνος αεροσκαφών ή ελικοπτέρων.
- Σμηναγός: Τέσσερα (4) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή δέκα (10) έτη από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή Σμήνος αεροσκαφών ή ελικοπτέρων.
- Επισμηναγός: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή Σμήνος αεροσκαφών ή ελικοπτέρων και ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας (ΑΤΑ) ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο επιπέδου μείζονος σχηματισμού και άνω των άλλων Κλάδων των ΕΔ.
- Αντισμηναρχος: δυο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ως:
  - Υποδιοικητής Πτέρυγας Μάχης, ή
  - Διοικητής ή Υποδιοικητής Σμηναρχίας Μάχης ή
  - Διοικητής Μοίρας αεροσκαφών ή ελικοπτέρων ή
  - Διευθυντής Επιχειρήσεων ή/και Εκπαίδευσης Πτερύγων και Σμηναρχιών, καθώς και ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο επιπέδου μείζονος σχηματισμού και άνω των άλλων Κλάδων των ΕΔ,
  - Διοικητής Σμήνους ΜετΕκπαίδευσης Αεροσκαφών ή Ελικοπτέρων,
  - Αξιωματικός Επιχειρήσεων Μοίρας Αεροσκαφών ή Ελικοπτέρων.
- Σμήναρχος: ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό ως:
  - Διοικητής ή Υποδιοικητής Πτέρυγας Μάχης ή
  - Διοικητής ή Υποδιοικητής Σμηναρχίας Μάχης ή
  - Διοικητής ή Υποδιοικητής Πτέρυγας Εκπαίδευσης ή Υποστήριξης ή
  - Διευθυντής Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ,
  - Τμηματάρχης Διεύθυνσης του ΓΕΑ.
- Για τους Μηχανικούς:
  - Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη, σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμήνος, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
  - Υποσμηναγός: Τέσσερα (4) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμήνος, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
  - Σμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή οκτώ (8) έτη, από τότε

που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή Εργοστάσιο ή σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ, σε θέσεις και καθήκοντα που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.

- Επισμηναγός: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή Εργοστάσιο της ΠΑ και ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ.
- Αντισμήναρχος: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό σε μία τουλάχιστον από τις ακόλουθες θέσεις:
  - Διευθυντής Υπηρεσίας Επίβλεψης Κατασκευής Έργων (ΥΕΚΕ) ή Προϊστάμενος Γραφείου Επίβλεψης Έργων (ΓΕΕ) ή Διευθυντής ή Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης Υπηρεσίας Έργων Πολεμικής Αεροπορίας (ΥΠΕΠΑ) ή
  - Διευθυντής Υποστήριξης Μονάδας Ραντάρ ή Σμηναρχίας ή Πτέρυγας ή Διευθυντής Κατασκευών της 206 Πτέρυγας Αεροπορικών Υποδομών ή
  - Τμηματάρχης Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ ή μείζονων επιτελικών σχηματισμών των άλλων Κλάδων των ΕΔ ή
  - Διοικητής Μοίρας Συντήρησης Βάσης ή Αεροσκαφών ή Ελικοπτέρων ή
  - Υποδιοικητής εργοστασίου ΠΑ ή Υπηρεσίας Πολεμικής Αεροπορίας Ελέγχου Αεροπορικής Βιομηχανίας ή της 206 Πτέρυγας Αεροπορικών Υποδομών.
- Σμήναρχος: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό σε μία τουλάχιστον από τις ακόλουθες θέσεις:
  - Διοικητής εργοστασίου ΠΑ ή Υπηρεσίας ΠΑ Ελέγχου Αεροπορικής Βιομηχανίας ή της 206 Πτέρυγας Αεροπορικών Υποδομών ή
  - Υποδιοικητής του 251 Γενικού Νοσοκομείου Αεροπορίας (ΓΝΑ) ή
  - Τμηματάρχης ή Διευθυντής Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ ή μείζονων επιτελικών σχηματισμών των άλλων Κλάδων των ΕΔ.

Για τους Αεράμυνας:

- Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη, σε οποιαδήποτε Μονάδα του Συστήματος Αεροπορικού Ελέγχου (ΣΑΕ), σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Υποσμηναγός: Τέσσερα (4) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μονάδα του ΣΑΕ ή Μοίρα ή Σμηναρχία ή Πτέρυγα σε θέσεις και καθήκοντα, που

- προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Σμηναγός: Τέσσερα (4) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή δέκα (10) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμηναρχία ή Πτέρυγα, εκ των οποίων δύο (2) τουλάχιστον στον κατεχόμενο βαθμό σε Μονάδα ΣΑΕ, σε θέσεις και καθήκοντα που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
  - Επισμηναγός:
    - Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμηναρχία ή Πτέρυγα, καθώς και ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο μείζονος επιχειρησιακού Σχηματισμού των άλλων Κλάδων των ΕΔ, σε θέσεις και καθήκοντα που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
    - Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό σε Μονάδα του ΣΑΕ, σε θέσεις και καθήκοντα που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
  - Αντισμήναρχος: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ως:
    - Διοικητής Μονάδας ΣΑΕ που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του, ή
    - Διοικητής Μοίρας σε Πτέρυγα ή Σμηναρχία που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του, ή
    - Αρχιελεγκτής σε Μονάδα ΣΑΕ που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του, καθώς και
    - Ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο επιπέδου μείζονος σχηματισμού και άνω των άλλων Κλάδων των ΕΔ.
  - Σμήναρχος: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό ως:
    - Διοικητής Μονάδας ΣΑΕ ή Υποδιοικητής Μονάδας ΣΑΕ - Βλημάτων που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του ή
    - Διοικητής ή Υποδιοικητής Σμηναρχίας που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του ή
    - Διευθυντής Επιχειρήσεων -Εκπαίδευσης Μονάδας ΣΑΕ - Βλημάτων που προβλέπεται για το βαθμό και την ειδικότητα του ή
    - Διευθυντής Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ.
    - Τμηματάρχης Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ.

Για τους Εφοδιαστές:

- Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη, σε οποιαδήποτε Μοίρα ή Σμήνος σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Υποσμηναγός: Τέσσερα (4) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, στο 201 Κέντρο Εφοδιασμού Αεροπορίας (201 ΚΕΦΑ) ή σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή Σμήνος σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Σμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή οκτώ (8) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, στο 201 Κέντρο Εφοδιασμού Αεροπορίας (201 ΚΕΦΑ) ή σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία ή Μοίρα ή σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Επισμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό σε μια τουλάχιστον από τις ακόλουθες θέσεις:
  - Σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του ή
  - Τμηματάρχης Διεύθυνσης στο 201 Κέντρο Εφοδιασμού Αεροπορίας (201 ΚΕΦΑ) ή
  - Διοικητής των Περιφερειακών Εφοδιαστικών Κέντρων της ΠΑ.
- Αντισμήναρχος: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό σε μια τουλάχιστον από τις ακόλουθες θέσεις:
  - Διοικητής Μοίρας Εφοδιασμού σε οποιαδήποτε Πτέρυγα ή Σμηναρχία.
  - Τμηματάρχης Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή του ΑΤΑ ή των λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ ή μείζονων επιτελικών σχηματισμών των άλλων κλάδων των ΕΔ.
- Σμήναρχος: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό σε μια τουλάχιστον από τις ακόλουθες θέσεις:
  - Τμηματάρχης ή Διευθυντής Διεύθυνσης του ΓΕΑ ή ΑΤΑ ή των λοιπών Διοικήσεων της ΠΑ ή
  - Διευθυντής Διεύθυνσης του 201 Κέντρου Εφοδιασμού Αεροπορίας (201 ΚΕΦΑ) ή
  - Διοικητής της Υπηρεσίας Διακίνησης της ΠΑ ή
  - Τμηματάρχης ή Διευθυντής Διεύθυνσης μείζονων επιτελικών

## σχηματισμών των άλλων κλάδων των ΕΔ.

### Για τους Διοικητικούς:

- Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Υποσμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή τέσσερα (4) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Σμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Επισμηναγός: Δύο (2) έτη σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο επιπέδου μείζονος σχηματισμού και άνω των άλλων Κλάδων των ΕΔ.
- Αντισμήναρχος: Δύο (2) έτη σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο επιπέδου μείζονος σχηματισμού και άνω των άλλων Κλάδων των ΕΔ.
- Σμήναρχος: Ένα (1) έτος σε επιτελική θέση στο ΓΕΑ ή στο ΑΤΑ ή στις λοιπές Διοικήσεις της ΠΑ ή σε οποιοδήποτε επιτελείο

### Για τους Οικονομικούς - Μετεωρολόγους:

- Ανθυποσμηναγός: Δύο (2) έτη σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Υποσμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή τέσσερα (4) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Σμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Επισμηναγός: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό ή οκτώ (8) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και



την ειδικότητα του.

Για τους Ραδιοναυτίλους:

- Ανθυποσμηναγός: Ένα (1) έτος, σε οποιαδήποτε Μοίρα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Υποσμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή τέσσερα (4) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Σμηναγός: Δύο (2) έτη στον κατεχόμενο βαθμό ή έξι (6) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.
- Επισμηναγός: Ένα (1) έτος στον κατεχόμενο βαθμό ή οκτώ (8) έτη, από τότε που ονομάσθηκε Αξιωματικός, σε οποιαδήποτε Μοίρα, Σμηναρχία ή Πτέρυγα, σε θέσεις και καθήκοντα, που προβλέπονται για το βαθμό και την ειδικότητα του.

Οι Αξιωματικοί ειδικότητας Τεχνικής Υποστήριξης (Μηχανικών, Οπλουργών, Ηλεκτρολόγων, Τηλεπικοινωνιών Ηλεκτρονικών και Συντηρητών Αεροπορικών Εγκαταστάσεων) συμπληρώνουν για το βαθμό τους τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, που προβλέπεται για την ειδικότητα των Μηχανικών.

Οι Αξιωματικοί ειδικοτήτων Τεχνικής Υποστήριξης (Αεράμυνας και Εφοδιαστων), Υπηρεσιών Υποστήριξης (Διοικητικών, Πληροφοριών, Μετεωρολόγων, Οικονομικών και Άμυνας Αεροδρομίων) συμπληρώνουν για το βαθμό τους τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, που προβλέπεται για τις ειδικότητες Οικονομικών, Εφοδιαστων, Διοικητικών και Μετεωρολόγων, κατά περίπτωση.

Στους αναφερόμενους όρους Μοίρα, Σμηναρχία, Πτέρυγα, περιλαμβάνονται και οι Μονάδες της Πολεμικής Αεροπορίας που εξομοιώνονται με αυτές, σύμφωνα με τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις του Κλάδου.

Ως προς τους Αξιωματικούς Υγειονομικού ανεξαρτήτως κλάδου, οι θέσεις και οι χρόνοι διοίκησης και ειδικής υπηρεσίας του παρόντος άρθρου, ο τρόπος επιλογής Διευθυντών και Αναπληρωτών Διευθυντών Κλινικών και Εργαστηρίων των στρατιωτικών νοσοκομείων, η συγκρότηση διακλαδικού Υγειονομικού Συμβουλίου και η σύνθεση του και κάθε άλλη αναγκαία σχετική λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού



## Εθνικής Άμυνας.

Ως προς τους Αξιωματικούς Στρατιωτικούς Δικαστικούς Γραμματείς:

- Προκειμένου να προαχθούν στο βαθμό του Ταγματάρχη, πρέπει να συμπληρώσουν τέσσερα (4) έτη συνολικά, κατ' ελάχιστο, χρόνο ειδικής υπηρεσίας ως κατώτεροι Αξιωματικοί. Ως χρόνος ειδικής υπηρεσίας θεωρείται ο χρόνος υπηρεσίας στα ΓΕ, στις Διευθύνσεις και Υπηρεσίες του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, καθώς και σε Μονάδες ή Συγκροτήματα ή Σχηματισμούς των Κλάδων των ΕΔ, καθώς και στα Στρατιωτικά Δικαστήρια με κύρια καθήκοντα του Γραμματέα Έδρας.
- Οι Αξιωματικοί βαθμού Συνταγματάρχη προκειμένου να προαχθούν στο βαθμό του Ταξίαρχου πρέπει να έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον τέσσερα (4) έτη χρόνο ειδικής υπηρεσίας ως ανώτεροι Αξιωματικοί. Ως χρόνος ειδικής υπηρεσίας θεωρείται αυτός της ανωτέρω υποπαραγράφου, καθώς και στα Στρατιωτικά Δικαστήρια ως Γραμματείς Δικαστηρίου ή ως Γραμματείς Εισαγγελίας του Δικαστηρίου.

Για τους Αξιωματικούς όλων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων βαθμού Αντισυνταγματάρχη και αντιστοίχων και Συνταγματάρχη και αντιστοίχων, ο χρόνος υπηρεσίας σε θέσεις Διευθυντών ή Τμηματάρχων των Γενικών Διευθύνσεων ή Υπηρεσιών του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας είναι χρόνος διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας. Ο απαιτούμενος χρόνος διοίκησης για τους βαθμούς του Αντισυνταγματάρχη και αντιστοίχων και Συνταγματάρχη και αντιστοίχων, που αποκτήθηκε στον αμέσως προηγούμενο βαθμό, υπολογίζεται ως χρόνος διοίκησης στον κατεχόμενο βαθμό, όταν δεν χρησιμοποιήθηκε στον προηγούμενο βαθμό.

### 3.7. Ατομικά Έγγραφα

Με τον Νόμο 2439 του 1996 (Ν 2439/1996) ορίζονται, μεταξύ άλλων, τα Τυπικά και Ουσιαστικά Προσόντα των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, στο Κεφάλαιο II, Άρθρο 8. Για κάθε εν ενεργεία αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων τηρούνται τα ακόλουθα ατομικά έγγραφα:

- α. Ατομικός φάκελος.
- β. Βιβλιάριο μητρώου, ή φάκελος μητρώου για τους αξιωματικούς του ΠΝ.
- γ. Βιβλιάριο υγείας.

### Ατομικός φάκελος αξιωματικού

1. Ο ατομικός φάκελος περιέχει τα έγγραφα στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα του αξιωματικού και τα οποία είναι τα εξής:

- Ονοματεπώνυμο, πατρώνυμο, μητρώνυμο, όνομα συζύγου, αριθμός μητρώου και λοιπά στοιχεία οικογενειακής κατάστασης.
- ΠΔ ονομασίας του σε αξιωματικό καθώς και τα λοιπά ΠΔ και τις διοικητικές πράξεις που αφορούν τη σταδιοδρομία του.
- Στρατολογικά στοιχεία.
- Οι θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει ο αξιωματικός.
- Παραπεμπτικές διαταγές ενώπιον Ανακριτικών Συμβουλίων και αποφάσεις των Συμβουλίων αυτών.
- Καταστατικές και συνήθεις πειθαρχικές ποινές με τα αιτιολογικά τους.
- Έγγραφα από τα οποία προκύπτει η άσκηση ποινικής δίωξης.
- Αποφάσεις δικαστηρίων οιασδήποτε δικαιοδοσίας και αμετάκλητα αθωωτικά Βουλεύματα Δικαστικών Συμβουλίων.
- Άδειες εκπαίδευσης στο εσωτερικό και εξωτερικό και σχετικές διαταγές.
- Εκθέσεις επίδοσης σε σχολές και κέντρα εκπαίδευσης, καθώς και εκθέσεις επίδοσης πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Αντίγραφα πτυχίων Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. και ξένων γλωσσών.
- Προτάσεις και απονομές διαμνημονεύσεων και ηθικών αμοιβών.
- Εκθέσεις Ικανότητας και Σημειώματα Αποδόσεως ή Φύλλα Ποιότητας που έχουν συνταχθεί υπό το προ της ισχύος του Ν. 2439/96 και του ΝΔ 178/69 καθεστώ.
- Εκθέσεις και Σημειώματα Αξιολόγησης.
- Ειδικές Εκθέσεις Αποστρατείας.
- Εκθέσεις Πολεμικής Δράσης.
- Πίνακες Κρίσεων και Επανακρίσεων και αποφάσεις Συμβουλίων Κρίσεων, Προαγωγών και Επανακρίσεων.
- Αποδεικτικά κοινοποίησης δυσμενών κρίσεων.
- Προσφυγές επί δυσμενών κρίσεων.
- Αιτήσεις παραιτήσεων ή αποστρατειών και αποφάσεις επ' αυτών.
- Αναφορές που αφορούν προσωπικά θέματα. κα. Στοιχεία υγιεινής κατάστασης.

2. Οι ατομικοί φάκελοι τηρούνται και ενημερώνονται από τους παρακάτω:

- Του Αρχηγού ΓΕΕΘΑ από τον ΥΕΘΑ.
- Των Αρχηγών των Κλάδων ΕΔ, του Υπαρχηγού ΓΕΕΘΑ και του Δκτού ΣΕΘΑ από τον Α/ΓΕΕΘΑ.

- Των Αντιστρατήγων Διοικητών 1ης Στρατιάς, ΑΣΔΕΝ, Β` ΣΣ και ΣΔΑ, του ΓΕΠΣ και των Υπαρχηγών του ΓΕΣ από τον Α/ΓΕΣ. Των Αντιστρατήγων Διοικητών ΣΣ από το Διοικητή Στρατιάς.
- Των Αντιναυάρχων, Αντιπτεράρχων, Υποναυάρχων και Υποπτεράρχων από τον Α/ΓΕΝ και τον Α/ΓΕΑ, αντίστοιχα.
- Των αξιωματικών Όπλων του ΣΞ από τις οικείες Διευθύνσεις Όπλων του ΓΕΣ, με εξαίρεση τους ατομικούς φακέλους των Διευθυντών των Διευθύνσεων Όπλων του ΓΕΣ, των Διευθυντών του Α` και του Δ` Κλάδου του ΓΕΣ και του Διευθυντού της ΓΥΣ, οι οποίοι τηρούνται από τον ΑΥ/ΓΕΣ.
- Των αξιωματικών Σωμάτων του ΣΞ από τις οικείες Διευθύνσεις Σωμάτων του ΓΕΣ, με εξαίρεση τους ατομικούς φακέλους των Διευθυντών των Διευθύνσεων Σωμάτων του ΓΕΣ και των Διευθυντών του Β` και του Γ Κλάδου του ΓΕΣ, οι οποίοι τηρούνται από τον ΒΥ /ΓΕΣ, τους ατομικούς φακέλους των αξιωματικών του Γεωγραφικού Σώματος οι οποίοι τηρούνται από τη Διεύθυνση Μηχανικού του ΓΕΣ και τους ατομικούς φακέλους των αξιωματικών Φροντιστών και Αρχιτεχνιτών Όπλων, οι οποίοι τηρούνται από τις οικείες Διευθύνσεις Όπλων του ΓΕΣ.
- Των Αρχιπλοιάρχων και των Ταξιάρχων της ΠΑ από τους Υπαρχηγούς των Γενικών Επιτελείων Ναυτικού και Αεροπορίας, αντίστοιχα.
- Των αξιωματικών του ΠΝ από τον βαθμό του Σημαιοφόρου μέχρι και τον βαθμό του Πλοιάρχου από τη Διεύθυνση Διοικήσεως και Σταδιοδρομίας του ΓΕΝ (ΓΕΝ/Β3), με εξαίρεση τον ατομικό φάκελο του Διευθυντού ΓΕΝ/Β3 που τηρείται από το Διευθυντή Β` Κλάδου ΓΕΝ.
- Των αξιωματικών της ΠΑ από τον βαθμό του Ανθυποσμηναγού μέχρι και τον βαθμό του Σμηνάρχου από τη Διεύθυνση Στρατιωτικού Προσωπικού του ΓΕΑ (ΓΕΑ/Β4), με εξαίρεση τον ατομικό φάκελο του Διευθυντού ΓΕΑ/Β4 που τηρείται από τον Διευθυντή Β` Κλάδου ΓΕΑ.
- Των αξιωματικών των Κοινών Σωμάτων από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις του ΓΕΕΘΑ, με εξαίρεση τους ατομικούς φακέλους των Διευθυντών των Διευθύνσεων που τηρούνται από τον Υ/ΓΕΕΘΑ.

#### Ατομικό βιβλιάριο μητρώου

1. Το ατομικό βιβλιάριο μητρώου κάθε αξιωματικού τηρείται και ενημερώνεται από τη Μονάδα στην οποία υπηρετεί αυτός, και περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:
  - Ονοματεπώνυμο, πατρώνυμο, μητρώνυμο, όνομα συζύγου, αριθμός μητρώου, οικογενειακά και στρατολογικά στοιχεία, καθώς και στοιχεία που αφορούν τη προέλευση, την ακαδημαϊκή μόρφωση και τη γνώση

ξένων γλωσσών.

- Τη χρονολογία απόκτησης βαθμών και τις αντίστοιχες διαταγές.
- Τις θέσεις στις οποίες υπηρέτησε ο αξιωματικός, χρονολογικά.
- Επιδόσεις στις σχολές και τα κέντρα εκπαίδευσης καθώς και στις διάφορες σχολές πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης.
- Προτάσεις και απονομές ηθικών αμοιβών και διαμνημονεύσεων.
- Ειδικές καταστάσεις στις οποίες τέθηκε ο αξιωματικός.
- Παραπομπές σε Ανακριτικά Συμβούλια και αποφάσεις των Συμβουλίων αυτών.
- Συνήθεις πειθαρχικές και καταστατικές ποινές.
- Έγγραφα από τα οποία προκύπτει η άσκηση ποινικής δίωξης, αμετάκλητα αθωωτικά Βουλευμάτα Δικαστικών Συμβουλίων και αποφάσεις δικαστηρίων οιασδήποτε δικαιοδοσίας.
- Όλες τις άδειες οι οποίες του έχουν χορηγηθεί.
- Αποτελέσματα σωματικών δοκιμασιών.
- Στοιχεία που αφορούν τη πολεμική δράση.

2. Τα παραπάνω στοιχεία για τους αξιωματικούς του ΠΝ τηρούνται στον φάκελο μητρώου από την αρμόδια Δ/ση του ΓΕΝ.

### Βιβλιάριο υγείας

Το βιβλιάριο υγείας κάθε αξιωματικού τηρείται και ενημερώνεται από τη Μονάδα στην οποία υπηρετεί αυτός, και περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Στοιχεία που αφορούν τις σωματομετρικές διαστάσεις και την υγιεινή κατάσταση του αξιωματικού, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, από την είσοδό του στο στράτευμα ή στην παραγωγική σχολή.
- Όλους τους δαμαλισμούς και εμβολιασμούς.
- Τα πάσης φύσεως νοσήματα και τραύματα.
- Τις μεταβολές λόγω νόσου.
- Τις υγειονομικές επιθεωρήσεις και παρατηρήσεις.
- Τα αποτελέσματα των ετήσιων υγειονομικών εξετάσεων.
- Οδοντιατρική κάτοψη με τις σχετικές παρατηρήσεις.

Με το Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ 99/2001) καθορίζονται τα Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά.

### 3.8. Ουσιαστικά Προσόντα και Υπηρεσιακή Ετήσια Αξιολόγηση

Στο Άρθρο 9, του ίδιου Κεφαλαίου καθορίζονται τα Ατομικό έγγραφα που είναι οι Εκθέσεις Αξιολόγησης, Σημειώματα Αξιολόγησης και οι Εκθέσεις Πολεμικής Δράσης

1. Τα Ουσιαστικά προσόντα συνάγονται:
  - α. Από τις Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης
  - β. Από τα λοιπά στοιχεία που περιέχονται στον ατομικό φάκελο του αξιωματικού.
  - γ. Από την προσωπική αντίληψη των μελών του αρμόδιου Συμβουλίου Κρίσεων για τον αξιωματικό, εφόσον βασίσθηκε σε έγγραφα στοιχεία.
2. Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης είναι έντυπα, στα οποία εμφανίζονται και βαθμολογούνται τα Ουσιαστικά προσόντα των αξιωματικών και επισημαίνονται τα προτερήματα, οι αδυναμίες και το ελαττώματά τους. Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης διακρίνονται σε τακτικές και έκτακτες και τίθενται στον ατομικό φάκελο κάθε αξιωματικού.
3. Εκθέσεις Αξιολόγησης και Σημειώματα Αξιολόγησης συντάσσονται για όλους τους αξιωματικούς, με εξαίρεση τους Αρχηγούς των Γενικών Επιτελείων και τους από στρατευόμενους, από τους Διοικητές, Κυβερνήτες ή Διευθυντές, στους οποίους έχει δοθεί το δικαίωμα αυτό και οι οποίοι καλούνται "αξιολογούντες". Επί των Εκθέσεων Αξιολόγησης και Σημειωμάτων Αξιολόγησης γνωματεύει ο προϊστάμενος του αξιολογούντος, ο οποίος καλείται "γνωματεύων".
4. Οι αποστρατευόμενοι αξιωματικοί, πλην των Αρχηγών των Γενικών Επιτελείων, δεν συντάσσουν Εκθέσεις και Σημειώματα Αξιολόγησης, οι οποίες συντάσσονται από τον αξιολογούντα του αποστρατευόμενου αξιωματικού.
5. Στις περιόδους που η χώρα βρίσκεται σε κατάσταση πολέμου, συντάσσεται για κάθε αξιωματικό που μετέχει σε επιχειρήσεις Έκθεση Πολεμικής Δράσης.

#### Γενικά

1. Τα Ουσιαστικά προσόντα προσδιορίζουν την ικανότητα και αξία των αξιωματικών και αποτελούν τα βασικά στοιχεία στα οποία στηρίζονται οι κρίσεις τους.
2. Συμπεριφορά αξιωματικού αντίθετη προς τα χρηστά ήθη ή που μαρτυρεί ελαττωμένη αντίληψη των υποχρεώσεων του που απορρέουν από το αξίωμά του συνιστά ελάττωμα.

Τα Ουσιαστικά προσόντα διακρίνονται σε σωματικά, διανοητικά, ηθικά, ψυχικά, διοικητικά, επαγγελματικά και ειδικά. Αναλυτικότερα:

1. Τα **σωματικά προσόντα** αναφέρονται στην υγεία και στην εν γένει σωματική κατάσταση και εμφάνιση του αξιωματικού.
2. Τα **διανοητικά προσόντα** αναφέρονται στη νοημοσύνη και κρίση, αντίληψη της πραγματικότητας και δύναμη έκφρασης (γραπτά και προφορικά).
3. Τα **ηθικά προσόντα** προσδιορίζουν το ήθος και το χαρακτήρα του αξιωματικού και αναφέρονται στην ειλικρίνεια ευθύτητα και συνέπεια, αξιοπρέπεια - σεμνότητα - ευσυνειδησία αίσθημα ευθύνης – ανάληψη ευθυνών, εχεμύθεια - αμεροληψία - δικαιοσύνη και στην πειθαρχικότητα.
4. Τα **ψυχικά προσόντα** αναφέρονται στην ψυχική δύναμη, στο θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, στο θάρρος της γνώμης, στο πνεύμα συνεργασίας και στην πρωτοβουλία.
5. Τα **διοικητικά προσόντα** προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα και αναφέρονται στο κύρος, εν διαφέρουν για τις ανάγκες των υφισταμένων και ψυχική επαφή μαζί τους, ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αγωγή των υφισταμένων, ενεργητικότητα και δραστηριότητα, προβλεπτικότητα, ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού και στην επίβλεψη και έλεγχο για την εκτέλεση των διατασσομένων.
6. Τα **επαγγελματικά προσόντα** προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανότητα και αξία και αναφέρονται στην επαγγελματική κατάρτιση, μεθοδικότητα, αποδοτικότητα, εκπαιδευτική ικανότητα, επιτελική ικανότητα, στο ζήλο, ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και την προάσπιση και διαφύλαξη του δημόσιου πλούτου και στο στρατιωτικό πνεύμα.
7. **Ειδικά προσόντα** είναι:
  - a. Για όλους τους αξιωματικούς οι ιδιαίτερες τυχόν **κλίσεις και επιδόσεις**, που μπορούν επωφελώς να χρησιμοποιηθούν από την υπηρεσία.
  - b. Για τους αξιωματικούς του Π.Ν. τα **ναυτικά προσόντα**, δηλαδή:
    - ο Για τους Μάχιμους, η γνώση του θαλάσσιου στοιχείου, η εμπειρία στη ναυτική τέχνη και τους χειρισμούς πλοίων και η αντοχή στη ναυτία.
    - ο Για τους Μηχανικούς, η γνώση του θαλάσσιου στοιχείου και η αντοχή στη ναυτία.
    - ο Για τους λοιπούς αξιωματικούς, η αντοχή στη ναυτία.
  - c. Για τους αξιωματικούς της Π.Α. το **πτητικά προσόντα**, δηλαδή:
    - ο Για τους Ιπτάμενους, η πτητική έφεση, η πτητική ικανότητα και η πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις.
    - ο Για τους αξιωματικούς Εδάφους και Ραδιοναυτίλους, που έχουν

οπωσδήποτε σχέση με τις ενεργούμενες πτήσεις, η συμβολή τους στην ασφάλειά τους.

- d. Για τους αξιωματικούς χειριστές αεροσκαφών και ελικοπτέρων του Σ.Ξ. και του Π.Ν., τα πτητικά προσόντα της παραγράφου 10c (1) του παρόντος άρθρου.

### **Ελαττώματα**

1. Εκτός από τα αναφερόμενα στην παράγραφο 2 του παρόντος άρθρου, τα κυριότερα ελαττώματα για τον αξιωματικό είναι:
  - α. Η προσφυγή σε πλάγια μέσα και γενικά η χρησιμοποίηση αθέμιτων μεθόδων για την εξέλιξή του, καθώς και ο φατριασμός.
  - β. Η καθ'έξη μέθη, η χαρτοπαιξία και δημιουργία χρεών.
  - γ. Ο εγωκεντρισμός, ο αρριβισμός, η κολακεία, η φιλοκατηγορία, η εριστικότητα, η μεμψιμοιρία, η αυτοπροβολή και η φιλαργυρία.
2. Τα παραπάνω ελαττώματα πρέπει να προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία, που πρέπει να υπάρχουν στον ατομικό φάκελο του αξιωματικού και αναφέρονται στο χρόνο που καλύπτει η Έκθεση Αξιολόγησης ή το Σημείωμα Αξιολόγησης ή περιέρχονται στον αξιολογούνται μέσα στο χρόνο αυτόν. Τα ελαττώματα αυτά δεν βαθμολογούνται άλλα, περιγράφονται στην Έκθεση ή Σημείωμα Αξιολόγησης του και ανάλογο με τη φύση τους, επηρεάζουν δυσμενώς την εκτίμηση των λοιπών ουσιαστικών προσόντων και ιδιαίτερα των ηθικών και ψυχικών, του κύρους και του στρατιωτικού πνεύματος.

### Ετήσια Υπηρεσιακή Αξιολόγηση:

Τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρθηκαν παραπάνω, αξιολογούνται στην λεγόμενη Ετήσια Υπηρεσιακή Αξιολόγηση. Η υπηρεσιακή αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και διαχωρίζεται στις εξής ενότητες που περιγράφονται παρακάτω και με σειρά ανατύπωσης στο έγγραφο της αξιολόγησης:

1. **Στοιχεία αξιολογούμενου.**
2. **Στοιχεία αξιολογούντος και γνωματεύοντος.**
3. **Υπηρεσίες** που εξετέλεσε ο αξιολογούμενος, αναλυτικά και με χρονικό προσδιορισμό και διάρκεια.
4. **Ανατομικά στοιχεία** και βαθμολογία δοκιμασίας **σωματικής αντοχής.**
5. **Σωματικά προσόντα** (με αριθμητική βαθμολόγηση) των εξής: α) *γενική σωματική κατάσταση*, β) *εμφάνιση-παραστάση*.
6. **Διανοητικά προσόντα** (αριθμητική βαθμολόγηση): α) *νοημοσύνη και κρίση*, β)



- δύναμη έκφρασης (γραφτή και προφορική), γ) αντίληψη της πραγματικότητας.*
7. **Ψυχικά προσόντα** (αριθμητική βαθμολόγηση): α) *ψυχική δύναμη, β) θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, γ) θάρρος της γνώμης, δ) πνεύμα συνεργασίας, ε) πρωτοβουλία.*
  8. **Διοικητικά προσόντα** (αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία): α) *κύρος, β) ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων και τη ψυχική επαφή μαζί τους, γ) ικανότητα κρίσης και αποδοτικής χρησιμοποίησης των υφισταμένων, δ) μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας και για την εν γένει στρατιωτική αρχή των υφισταμένων, ε) ενεργητικότητα και δραστηριότητα, στ) προβλεπτικότητα, ζ) ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού, η) επίβλεψη και έλεγχος για την εκτέλεση των διατασσομένων.*
  9. **Επαγγελματικά προσόντα** (αριθμητική βαθμολόγηση και εμπειριστατωμένη αιτιολογία): α) *επαγγελματική κατάρτιση, β) μεθοδικότητα, αποδοτικότητα, γ) ζήλος, δ) ενδιαφέρον και πνεύμα ανησυχίας για την υπηρεσία, ε) ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού και τη προάσπιση και διαφύλαξη του δημοσίου πλούτου, στ) εκπαιδευτική ικανότητα, ζ) επιτελική ικανότητα, η) στρατιωτικό πνεύμα.*
  10. **Ειδικά προσόντα:** α) *έχει κάποια ιδιαίτερη κλίση ή επίδοση και ποια;, β) για ποιες θέσεις κρίνεται περισσότερο κατάλληλος;*
  11. **Ναυτικά προσόντα** (μόνο για αξιωματικούς του Πολεμικού Ναυτικού): α) *γνώση του θαλασσίου στοιχείου, β) εμπειρία στη ναυτική τέχνη, γ) χειρισμός πλοίου, δ) αντοχή στη ναυτία.*
  12. **Πτητικά προσόντα** (μόνο για αξιωματικούς της ΠΑ – για αξιωματικούς πιλότους του ΠΝ και του ΣΞ μόνο τα α, β, και γ εξετάζονται: α) *πτητική έφεση, β) πτητική ικανότητα, γ) πειθαρχικότητα κατά τις πτήσεις, δ) συμβολή στην ασφάλεια των πτήσεων, ε) πτητική διαθεσιμότητα.*
  13. **Ηθικά προσόντα**, αιτιολογημένη περιγραφή με αναφορά σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία: α) *ελικρίνεια, ευθύτητα και συνέπεια, β) αξιοπρέπεια, γ) σεμνότητα, δ) ευσυνειδησία, ε) αίσθημα ευθύνης, στ) ανάληψη ευθυνών, ζ) εχεμύθεια, η) αμεροληψία, θ) δικαιοσύνη πειθαρχικότητα*
  14. **Γενική αξιολόγηση** αξιωματικού: α) *γενική ικανότητα για τον κατεχόμενο βαθμό, β) επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο ως διοικητή, γ) επιθυμείτε να τον έχετε στην ειρήνη και στον πόλεμο ως επιτελή, δ) μεταξύ των υπό τις διαταγές σας ομοιοβάθμων του ποια θέση κατέχει;*
  15. Περιγράψτε τυχόν **ελαττώματα** του αξιολογούμενου τα οποία επηρεάζουν δυσμενώς τα λοιπά ουσιαστικά προσόντα και κυρίως τα ηθικά και ψυχικά καθώς και το κύρος και το στρατιωτικό πνεύμα.
  16. **Τελική εικόνα** για τον αξιολογούμενο (περιγράψτε τον αξιολογούμενο βάσει



των ουσιαστικών του προσόντων και της απόδοσης του κατά το χρονικό διάστημα που καλύπτει η αξιολόγηση) – Γεγονότα ή στοιχεία.



Εικ.2. Ενότητες της ετήσιας Υπηρεσιακής Αξιολόγησης (ΥΑ) με σειρά ανατύπωσης στο έγγραφο

## Βαθμολογία ουσιαστικών προσόντων

1. Η κλίμακα βαθμολογίας των ουσιαστικών προσόντων είναι η εξής:

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

2. Τα σωματικά, διανοητικά και ψυχικά προσόντα βαθμολογούνται αριθμητικά. Τα ηθικά προσόντα δεν βαθμολογούνται, περιγράφεται όμως αιτιολογημένα δι' αναφοράς σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία η κτήση ή έλλειψή τους. Τα διοικητικά και επαγγελματικά προσόντα βαθμολογούνται αριθμητικά, η δε βαθμολόγησή τους πρέπει να συνοδεύεται από εμπεριστατωμένη αιτιολογία.
3. Βαθμολογία κάτω του 60, καθώς και 90 και άνω σε οποιοδήποτε ουσιαστικό προσόν πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία συνέβησαν στο χρόνο που αναφέρεται η Έκθεση Αξιολόγησης ή το Σημείωμα Αξιολόγησης. Τα γεγονότα ή στοιχεία αυτά πρέπει να περιγράφονται στην

Έκθεση Αξιολόγησης ή το Σημείωμα Αξιολόγησης.

4. Δυσμενής εγγραφή στα ηθικά προσόντα, καθώς και βαθμολογία κάτω του 80 στην κατάσταση υγείας του αξιωματικού πρέπει να στηρίζεται σε έγγραφα στοιχεία.
5. Η τελική εικόνα για τον αξιολογούμενο θα πρέπει υποχρεωτικά να περιγράφεται από τον αξιολογούντα, με βάση τα ουσιαστικά του προσόντα και την απόδοση του κατά το χρόνο της αξιολόγησης. Ο γνωματεύων υποχρεωτικά βαθμολογεί ή περιγράφει, αντίστοιχα, τα παρακάτω προσόντα:
  - α. Από τα σωματικά: την εμφάνιση και παράσταση
  - β. Από τα διανοητικά: τη νοημοσύνη και κρίση.
  - γ. Από τα ψυχικά: το θάρρος της γνώμης και τη πρωτοβουλία.
  - δ. Από τα διοικητικά: το κύρος.
  - ε. Από τα επαγγελματικά: την επαγγελματική κατάρτιση και το στρατιωτικό πνεύμα.
  - στ. Από τα ηθικά: την ανάληψη ευθυνών και την αξιοπρέπεια.

Για τα υπόλοιπα προσόντα ο γνωματεύων βαθμολογεί εφόσον έχει μορφώσει γνώμη. Σε περίπτωση υποβολής προσφυγής από τον αξιολογούμενο Αξιωματικό (άρθρο 14), το όργανο οριστικής αξιολόγησης που επιλαμβάνεται κατά τα προβλεπόμενα στη παρ. 4 του άρθρου 6 του παρόντος, βαθμολογεί ή περιγράφει, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, μόνο τα προσόντα εκείνα για τα οποία προσφεύγει ο αξιολογούμενος.

Από τα ειδικά προσόντα, οι μεν τυχόν ιδιαίτερες κλίσεις και επιδόσεις των αξιωματικών που μπορούν επωφελώς να χρησιμοποιηθούν από την υπηρεσία, περιγράφονται, τα δε ναυτικά και πτητικά προσόντα για τους αξιωματικούς του ΠΝ και της ΠΑ, αντίστοιχα, καθώς και τα πτητικά προσόντα για τους αξιωματικούς χειριστές αεροσκαφών και ελικοπτέρων του ΣΞ και του ΠΝ, αντίστοιχα, βαθμολογούνται αριθμητικά. (ΠΔ 99/2001, Αρ. 7)

Για τους Ιπταμένους της ΠΑ, από τα πτητικά προσόντα βαθμολογείται ιδιαίτερα η πτητική διαθεσιμότητα με ανάλογη βαθμολογία κάτω του 79% όταν πρόκειται για αξιωματικούς οι οποίοι για λόγους υγείας έχουν κριθεί κατάλληλοι ως Ιπτάμενοι υπό περιορισμό, σύμφωνα με τις ισχύουσες περί υγειονομικής καταλληλότητας διατάξεις, και δεν είναι διαθέσιμοι για όλους τους τύπους αεροσκαφών. Για τις παραπάνω χαμηλές βαθμολογίες απαιτείται εμπεριστατωμένη αιτιολογία καθώς και η υποβολή εγγράφων στοιχείων από τα οποία να αποδεικνύονται οι λόγοι της μειωμένης

διαθεσιμότητας.

Η βαθμολόγηση των σωματικών προσόντων γίνεται με αντικειμενικό τρόπο με βάση τη σωματική διάπλαση, τις ιατρικές γνωματεύσεις και τα αποτελέσματα των ετησίων σωματικών δοκιμασιών. Ο τρόπος διενέργειας των ετησίων σωματικών δοκιμασιών και οι κλίμακες βαθμολογίας για την αξιολόγηση των σωματικών προσόντων καθορίζονται με διαταγές των Αρχηγών των Κλάδων οι οποίες εκδίδονται κατόπιν γνωμοδοτήσεως των οικείων Ανωτάτων Συμβουλίων. Για τα ελαττώματα ισχύουν τα παρακάτω:

- Τα ελαττώματα πρέπει να προκύπτουν από επίσημα έγγραφα στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν στον ατομικό φάκελο του αξιωματικού και αναφέρονται στο χρόνο που καλύπτει η Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης ή περιέρχονται στον αξιολογούντα μέσα στο χρόνο αυτό.
- Τα ελαττώματα δεν βαθμολογούνται αλλά περιγράφονται στην Έκθεση ή το Σημείωμα Αξιολόγησης και ανάλογα με τη φύση τους επηρεάζουν δυσμενώς την εκτίμηση των λοιπών ουσιαστικών προσόντων και ιδιαίτερα των ηθικών και ψυχικών, του κύρους και του στρατιωτικού πνεύματος.

### 3.9. Κριτήρια Προαγωγών

Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του αρμόδιου κατά κλάδου Συμβουλίου Κρίσεων (Αρ. 26 του νόμου). Οι προαγωγές γίνονται από τους πίνακες των προακτέων που κυρώθηκαν με προεδρικά διατάγματα, τα οποία προκαλούνται από τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας. Οι πίνακες αυτοί ισχύουν για:

- Συνταγματάρχες και αντιστοίχους, μέχρι να εξαντληθούν ή, αν δεν εξαντληθούν, μέχρι να κυρωθούν νέοι πίνακες.
- Ανθυπολοχαγούς και αντιστοίχους μέχρι και Αντισυνταγματάρχες και αντιστοίχους, μέχρι να εξαντληθούν ή, εάν δεν εξαντληθούν, μέχρι την έναρξη των τακτικών ετήσιων κρίσεων των ανώτατων Αξιωματικών.

Τονίζεται ότι οι προαγωγές των ανώτατων Αξιωματικών και Συνταγματάρχων και αντιστοίχων με έκτακτες κρίσεις γίνονται κάθε φορά που κενούνται θέσεις. Ο αριθμός των κενών θέσεων περιλαμβάνει τις κενές θέσεις που υπήρχαν, καθώς και όσες κενώθηκαν ή δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια που ισχύουν οι πίνακες των τακτικών κρίσεων. Οι θέσεις αυτών που αποβιώνουν ή αυτών που κηρύσσονται σε αφάνεια θεωρούνται κενές από την επομένη του θανάτου τους ή της κήρυξης τους σε αφάνεια και αυτών που για οποιονδήποτε άλλον λόγο εξέρχονται του Στρατεύματος ή τίθενται Εκτός Οργανικών θέσεων από την υπογραφή της σχετικής διοικητικής πράξης. Οι κατά

βαθμό κενές θέσεις προσδιορίζονται από τη διαφορά μεταξύ των προβλεπόμενων οργανικών θέσεων κάθε βαθμού και του αριθμού των Αξιωματικών που υπηρετούν και κατέχουν οργανικές θέσεις του βαθμού αυτού. **Οι κενές οργανικές θέσεις Αξιωματικών πληρούνται από τη σειρά αρχαιότητας**, όπως αυτή προκύπτει από τη θέση τους στις επετηρίδες των άρθρων 36 και 37.

Σε περίπτωση που δεν καταστεί δυνατή η προαγωγή Αξιωματικών, λόγω έλλειψης κενών οργανικών θέσεων, μετά την παραμονή δύο (2) ετών στο βαθμό του Ταξιάρχου και αντιστοίχων ή μετά την παραμονή τριών (3) ετών στο βαθμό του Υποστρατήγου και αντιστοίχων, αυτοί τίθενται σε αυτεπάγγελτη αποστρατεία ως ευδοκίμως τερματίσαντες τη σταδιοδρομία τους ή, εφόσον δεν έχουν συμπληρώσει πραγματική συντάξιμη υπηρεσία τριάντα πέντε (35) ετών, τίθενται Εκτός Οργανικών θέσεων (ΕΟΟ) μέχρι τη συμπλήρωση τους.

Σε περίπτωση που οι κενές θέσεις σε κάποιο βαθμό δεν μπορούν να πληρωθούν με προαγωγή, γιατί οι Αξιωματικοί του αμέσως κατώτερου βαθμού δεν μπορούν, για οποιονδήποτε λόγο, να προαχθούν, τότε οι παραπάνω θέσεις θεωρούνται, προσωρινά και για την περίπτωση αυτή, ως κενές του κατώτερου βαθμού και πληρούνται.

Κατά τις προαγωγές που ενεργούνται από τους πίνακες προακτέων κατ' απόλυτο εκλογή και κατ' εκλογή, σε καμία περίπτωση Αξιωματικός εγγεγραμμένος σε πίνακα προακτέων κατ' απόλυτο εκλογή δεν είναι δυνατόν να παρακαμφθεί έναντι αρχαιότερου του, που είναι εγγεγραμμένος σε πίνακα προακτέων κατ' εκλογή, αλλά προάγεται προ του αρχαιότερου του για την πλήρωση του αριθμού των κενών θέσεων. Στις περιπτώσεις που Αξιωματικοί προάγονται στον ανώτερο βαθμό, αν και δεν υπάρχουν κενές θέσεις στο βαθμό αυτόν, τότε οι θέσεις του βαθμού από τον οποίο προάγονται δεν θεωρούνται κενές για τους κατώτερους βαθμούς, για όσο χρόνο οι θέσεις που καταλήφθηκαν παραμένουν υπεράριθμες, εκτός αν ειδικά ορίζεται ότι οι Αξιωματικοί που προάγονται κατ' αυτόν τον τρόπο δεν καταλαμβάνουν οργανικές θέσεις.

#### Χρόνοι προαγωγής:

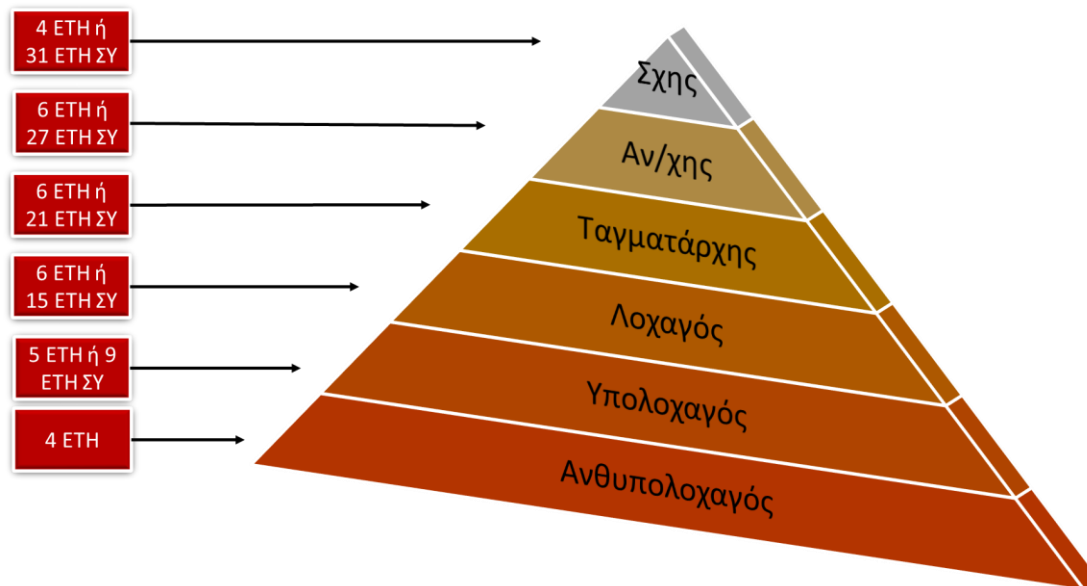
**Οι Αξιωματικοί προάγονται με τη συμπλήρωση συγκεκριμένου χρόνου** είτε στο βαθμό που φέρουν είτε **συνολικής πραγματικής υπηρεσίας Αξιωματικού (ΣΥ)**. Ειδικά **οι ανώτατοι Αξιωματικοί**, υπό την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων, **προάγονται για την κάλυψη κενών οργανικών θέσεων, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος παραμονής τους ανά βαθμό** ή συνολικής πραγματικής υπηρεσίας τους ως

## Αξιωματικών.

Σε κάθε περίπτωση, εξαιρουμένων των Υποναυάρχων και Υποπτεράρχων στις περιπτώσεις επιλογής Αρχηγών ΓΕ (Γενικών Επιτελείων) σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του παρόντος νόμου, οι Αξιωματικοί δεν μπορούν να προαχθούν εάν δεν έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον ένα (1) έτος πραγματικής υπηρεσίας σε κάθε βαθμό.

Κατά το χρόνο παραμονής στο βαθμό ο Αξιωματικός πρέπει να ασκεί πράγματι τα καθήκοντα του βαθμού του. Ως χρόνος παραμονής στο βαθμό υπολογίζεται και ο χρόνος κατά τον οποίο ο Αξιωματικός τελεί σε άδεια (εκπαιδευτική, κύησης, ανάρρωσης κ.α. με χρονικό όριο που ορίζεται στη νομοθεσία), νοσηλεία κ.λπ. Υπό την επιφύλαξη ειδικότερων διατάξεων του νόμου που δεν θα αναφερθούν εδώ, ο χρόνος παραμονής ανά βαθμό έχει ως εξής:

- Για την προαγωγή των Ανθυπολοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση τεσσάρων (4) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Υπολοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση πέντε (5) ετών στο βαθμό ή εννέα (9) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Για την προαγωγή των Λοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση έξι (6) ετών στο βαθμό ή δεκαπέντε (15) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Για την προαγωγή των Ταγματάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση έξι (6) ετών στο βαθμό ή είκοσι ενός (21) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Για την προαγωγή των Αντισυνταγματάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση έξι (6) ετών στο βαθμό ή είκοσι επτά (27) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Για την προαγωγή των Συνταγματάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση τεσσάρων (4) ετών στο βαθμό ή τριάντα ενός (31) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
- Για την προαγωγή των Ταξιάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση δύο (2) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Υποστρατήγων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση συνολικά τριών (3) ετών ως ανωτάτων Αξιωματικών.



Εικ.3. Χρόνοι προαγωγής αξιωματικών του ελληνικού στρατού (ΕΣ)

Ειδικά για τους Αξιωματικούς που προέρχονται από Υπαξιωματικούς αποφοίτους ΑΣΣΥ, ο χρόνος παραμονής ανά βαθμό έχει ως εξής:

- Για την προαγωγή των Ανθυπολοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση τεσσάρων (4) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Υπολοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση πέντε (5) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Λοχαγών και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση έξι (6) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Ταγματάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση δύο (2) ετών στο βαθμό.
- Για την προαγωγή των Αντισυνταγματάρχων και αντιστοίχων απαιτείται η συμπλήρωση ενός (1) έτους στο βαθμό.

Τα στελέχη των ΕΔ προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον **απαιτούμενο χρόνο παραμονής** στο βαθμό που κατέχουν όπως αναφέρθηκε παραπάνω και έχουν σε **υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα** που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησης τους. Το αρμόδιο κατά κλάδο Συμβούλιο Κρίσεων, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα **στοιχεία του ατομικού φακέλου** του κρινόμενου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητα του στην υπηρεσία, η επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία και η αποτελεσματικότητά του. Για το σχηματισμό της κρίσης του, το Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία των ατομικών φακέλων σύμφωνα με τις

οικείες διατάξεις του παρόντος.

### Προαγωγές Αξιωματικών

Για τις Προαγωγές των Αξιωματικών των ΕΔ λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη τα παρακάτω Κριτήρια, όπως περιγράφονται στο Άρθρο 29 του Ν 3883/2010:

- Η **βαρύτητα των Μονάδων και των θέσεων** στις οποίες υπηρέτησαν την τελευταία πενταετία.
- Ο **χρόνος υπηρεσιακής - διοικητικής εμπειρίας**, υπολογιζόμενος σε μήνες, όπως παρακάτω:
  - i. Ο χρόνος υπηρεσίας σε **θέση ευθύνης**.
  - ii. Ο χρόνος συμμετοχής σε **επιχειρήσεις**.
  - iii. Ο χρόνος υπηρεσίας σε **Διεθνείς Οργανισμούς**.
  - iv. Ο **υπόλοιπος χρόνος υπηρεσίας** σε θέσεις διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας, όπως αναφέρεται στο προηγούμενο άρθρο.
- Η βαθμολογία της **υπηρεσιακής αξιολόγησης** από την τελευταία προαγωγή.

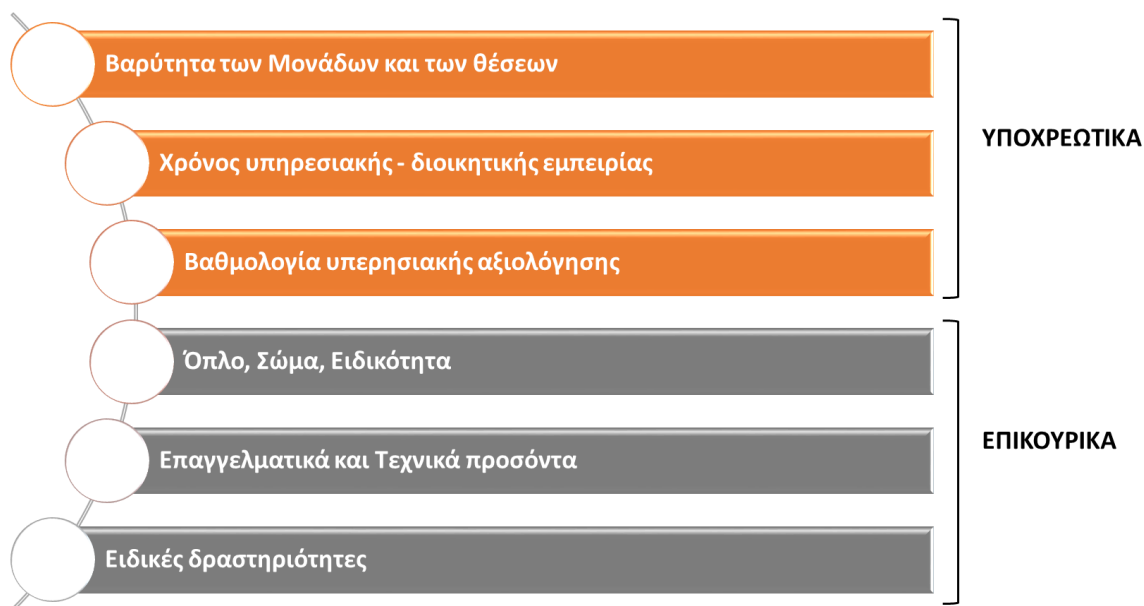
Επικουρικά (για τις κοινές θέσεις) λαμβάνονται υπόψη και τα παρακάτω Κριτήρια:

- Το **Όπλο, το Σώμα ή η ειδικότητα τους**.
- Τα **επαγγελματικά και τεχνικά τους προσόντα**, όπως παρακάτω:
  - i. Ο βαθμός αποφοίτησης από παραγωγική **σχολή των ΕΔ**.
  - ii. Ο βαθμός **άλλου τίτλου σπουδών** εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών.
  - iii. Το **διδασκτορικό δίπλωμα** σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας.
  - iv. Το διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο.
  - v. Ο **μεταπτυχιακός τίτλος** ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας.
  - vi. Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο.
  - vii. Ο **βαθμός αποφοίτησης από Σχολεία των ΕΔ**.
  - viii. Το επίπεδο γνώσης **ξένης γλώσσας**, σε βαθμό άριστο, πολύ καλό και καλό, βαθμολογούμενης αντιστοίχως.
- **Ειδικές δραστηριότητες**, ως εξής:
  - Συγγραφικό έργο (άρθρα, μελέτες) που σχετίζεται με το αντικείμενο της υπηρεσίας.
  - Εισηγήσεις, ανακοινώσεις σε συνέδρια, ημερίδες κλπ. συναφείς με το



αντικείμενο της υπηρεσίας.

- Συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, ουσιαστικού περιεχομένου, Διοικητικά Συμβούλια και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων.
- Ηθικές αμοιβές.



Εικ.4. Κριτήρια προαγωγής αξιωματικών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ)

Η κλίμακα αξιολόγησης των κριτηρίων προαγωγής είναι η εξής:

- Εξαίρετος 96 -100% "Ε"
- Λίαν Καλός 87 - 95% "ΛΚ"
- Καλός 76 - 86% "Κ"
- Μέτριος 60 - 75% "Μ"
- Μη Αποδεκτός 0 - 59% "ΜΑ"

Βαθμολογία κάτω του εβδομήντα πέντε (75), καθώς και ενενήντα έξι (96) και άνω σε οποιοδήποτε κριτήριο προαγωγής πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία, τα οποία πρέπει να συνυποβάλλονται με την έκθεση ή το σημείωμα αξιολόγησης για το υπόψη διάστημα. Η τελική εικόνα για τον κρινόμενο θα πρέπει υποχρεωτικά να αναφέρεται μόνο στη χρονική περίοδο που καλύπτει η κρίση του. Στον απαιτούμενο για προαγωγή χρόνο δεν υπολογίζεται ο χρόνος των υποπαραγράφων α', β', δ' και ε' της παραγράφου 1 του άρθρου 24 του νόμου Ν 3883/2010 και αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2 άρθρου 110 Ν.3978/2011, ΦΕΚ Α

### Σχολεία των Ενόπλων Δυνάμεων

Οι Αξιωματικοί για την απόκτηση των αναγκαίων θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της αποστολής τους, και για την ενημέρωση τους στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τις γενικές επιστημονικές αντιλήψεις, που σχετίζονται με τις Ένοπλες Δυνάμεις, φοιτούν σε ορισμένους βαθμούς υποχρεωτικά στα σχολεία που καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας μετά από εισήγηση του ΣΑΓΕ. Η φοίτηση στα σχολεία αυτά αποτελεί τυπικό προσόν κρίσης για προαγωγή, ενώ η επιτυχής φοίτηση αποτελεί ουσιαστικό προσόν που εκτιμάται από τα Συμβούλια Κρίσεων. Οι Αξιωματικοί, που αποφοιτούν από σχολές εξωτερικού ισότιμες με τα σχολεία που καθορίζονται με την υπουργική απόφαση της παραγράφου αυτής αποκτούν τα ίδια προσόντα. Ενδεικτικά, παρακάτω αναφέρονται με τη σειρά τα σχολεία του ΣΞ, που οι βαθμολογία αποφοίτησης από αυτά λαμβάνεται υπόψη στην προαγωγή του αξιωματικού.

#### Τα σχολεία του ΣΞ:

- i. Βασικό Τμήμα Σχολών Εφαρμογής όλων των Όπλων – Σωμάτων για όλους τους Αξιωματικούς στο βαθμό του Ανθυπολοχαγού
- ii. Προκεχωρημένο Τμήμα όλων των Όπλων – Σωμάτων για όλους τους Αξιωματικούς στο βαθμό του Λοχαγού
- iii. Σχολή Διοίκησης και Επιτελών (ΣΔΙΕΠ) για όλα τα Όπλα – Σώματα πλην Αξιωματικών Υγειονομικού (ΥΓ), στο βαθμό του Λοχαγού ή Ταγματάρχη
- iv. Απόκτηση ιατρικής ειδικότητας για τους Ιατρούς του Υγειονομικού (ΥΓ) στο βαθμό του Λοχαγού

### Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ)

Η φοίτηση στη παραπάνω Σχολή καθορίζεται ως υποχρεωτικό σχολείο για κρίση προαγωγής σε ανώτατο βαθμό (Ταξίαρχου και άνω) για όλους τους αξιωματικούς των ΑΣΕΙ. Η φοίτηση είναι ένα έτος και η εισαγωγή στη Σχολή γίνεται ύστερα από τη διενέργεια εξετάσεων αφού έχουν συμπληρώσει 15 ως 22 έτη (βαθμός Ταγματάρχη και Αντισυνταγματάρχη αντίστοιχα) συνολική πραγματική υπηρεσία ως αξιωματικοί

### Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ)

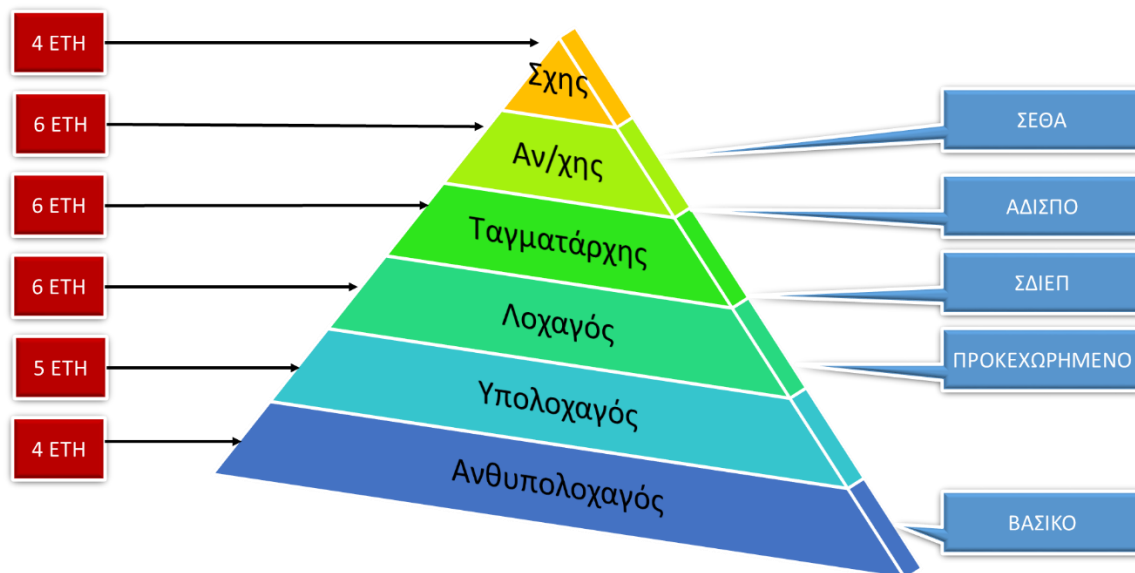
Η Σχολή αυτή αποτελεί το τελευταίο και υψηλότερο επίπεδο Ακαδημαϊκής Εκπαίδευσης των Ενόπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, του Πυροσβεστικού και του Λιμενικού Σώματος, καθώς και υπαλλήλων των Υπουργείων, Οργανισμών και Επιχειρήσεων Δημοσίου ή ιδιωτικού Δικαίου, με σκοπό αυτοί να καταστούν ικανοί να χειρίζονται θέματα Εθνικής Άμυνας στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους. Σχετικά με τις ΕΔ, στις Σχολή φοιτούν Ανώτεροι Αξιωματικοί των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, βαθμού Ταγματάρχη ή Αντισυνταγματάρχη, ύστερα από επιλογή από τα αρμόδια Επιτελεία.

Η κλίμακα βαθμολογίας των υποχρεωτικών σχολείων είναι η εξής:

Ονομαστική – Εικοσάβαθμος – Εκατοστιαία - Αλφαβητική

- Άριστα - 19-20 - 96-100 - Α
- Λίαν καλώς - 17-18,99 - 87-95,99 - Β
- Καλώς 15-16,99 - 76-86,99 - Γ
- Μετρίως 12-14,99 - 60-75,99 - Δ
- Αποτυχών 0-11,99 - 0-59,99 – Ε

Συνοπτικά λοιπόν, έχουμε ως εξής:



Εικ.5. Σχολεία αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού (ΕΣ) σε αντιστοιχία με την παραμονή στο βαθμό

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΣΧΥΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ

Στη παρούσα εργασία, θα εστιάσουμε στην αξιολόγηση προσωπικού των ΕΔ για έναν και μόνο σκοπό, από όλους που περιγράφησαν στις προηγούμενες ενότητες, την προαγωγή των στελεχών στον επόμενο βαθμό. Η διαδικασία αξιολόγησης, συνοψίζεται στην προαγωγή στον επόμενο βαθμό ενός στελέχους των ΕΔ, εφόσον έχει συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στο βαθμό που κατέχει και άλλα προαπαιτούμενα όπως περιγράφονται στην ενότητα Κριτήρια προαγωγών στη παράγραφο Χρόνοι προαγωγής. Επίσης, το στέλεχος πρέπει να έχει σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αξιολογούνται στην Ετήσια Υπερησιακή Αξιολόγηση. Όλα αυτά περιλαμβάνονται στον ατομικό φάκελο του κρινόμενου στελέχους που περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έγγραφα που συνθέτουν την εικόνα του αξιωματικού όπως είναι τα προεδρικά διατάγματα και οι διοικητικές πράξεις που αφορούν τη σταδιοδρομία του, η δραστηριότητα του στην υπηρεσία και οι θέσεις που υπηρέτησε, αποφάσεις συμβουλίων, καταστατικές και πειθαρχικές ποινές, άδειες εκπαίδευσης, η επαγγελματική επάρκεια που περιλαμβάνει εκθέσεις επίδοσης σε σχολές/κέντρα εκπαίδευσης/πανεπιστημιακές σχολές, απονομές και ηθικές αμοιβές, εκθέσεις και σημειώματα αξιολόγησης και απόδοσης, η πρωτοβουλία και η εν γένει αποτελεσματικότητά του.

Για την προαγωγή του, οι αξιολογητές θα μελετήσουν τον ατομικό φάκελο του αξιωματικού και θα τον αξιολογήσουν υποχρεωτικά βάσει των κριτηρίων που θέτει το Αρ. 29 του Ν 3883/2010, ήτοι της βαρύτητας των Μονάδων και των θέσεων στις οποίες υπηρέτησε την τελευταία πενταετία, το χρόνος υπηρεσιακής - διοικητικής εμπειρίας, υπολογιζόμενος σε μήνες (σε θέση ευθύνης, σε επιχειρήσεις, σε Διεθνείς Οργανισμούς και σε θέσεις διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας) και της βαθμολογίας της υπηρεσιακής αξιολόγησης από την τελευταία προαγωγή. Επικουρικά η επιτροπή αξιολόγησης, λαμβάνει υπόψη το Όπλο, το Σώμα ή ειδικότητα του κρινόμενου αξιωματικού, τα επαγγελματικά και τεχνικά του προσόντα (βαθμός αποφοίτησης από παραγωγική σχολή των ΕΔ, βαθμός άλλου τίτλου ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας, διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακός τίτλος, βαθμός αποφοίτησης από Σχολεία των ΕΔ, επίπεδο γνώσης ξένης γλώσσας) καθώς και ειδικές δραστηριότητες (συγγραφικό έργο σχετικό με την υπηρεσία, δημοσιεύσεις/παρουσιάσεις σε συνέδρια, συμμετοχή σε συμβούλια και επιτροπές και ηθικές αμοιβές).

Υπενθυμίζουμε εδώ ότι τα Συμβούλια Κρίσεων αποτελούνται από ανώτατους Αξιωματικούς που ορίζονται αναλυτικά στα άρθρα 17 και 18 του Ν 3883/2010, που κατέχουν οργανικές θέσεις εσωτερικού. Η συμμετοχή του Προέδρου, των μελών και του εισηγητή, εφόσον ο τελευταίος είναι αρχαιότερος του κρινόμενου, είναι

υποχρεωτική. Σε περίπτωση αδυναμίας συμμετοχής κάποιου μέλους, ορίζεται να συμμετάσχει, στις περιπτώσεις που αυτό προβλέπεται από τις διατάξεις του παρόντος νόμου, ένα από τα αναπληρωματικά μέλη, που καθορίζονται στη διαταγή συγκρότησης του Συμβουλίου. Οι αποφάσεις των Συμβουλίων λαμβάνονται κατά πλειοψηφία του συνόλου των μελών τους και, σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Ο εισηγητής δεν συμμετέχει στο Συμβούλιο με ψήφο, πλην των περιπτώσεων που εισηγητής ορίζεται ο Αρχηγός του οικείου Κλάδου.

Το ΣΠΑ Στρατού υπ' αριθμόν 1 (ΣΠΑΣ1), συντίθεται για τις κρίσεις Αντισυνταγματαρχών και Ταγματαρχών του ΣΞ Όπλων και Φροντιστών Αρχιτεχνίτων, που υπάγονται στα Όπλα. Αυτό συντίθεται από τον Α' Υπαρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς Όπλων ως μέλη, σύνολο δηλαδή έξι (6) αξιολογητές. Το ΣΠΑ Στρατού υπ' αριθμόν 2 (ΣΠΑΣ2), για τις κρίσεις Αντισυνταγματαρχών και Ταγματαρχών του ΣΞ Σωμάτων. Αυτό συντίθεται όπως από τον Β' Υπαρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς ως μέλη, από τους οποίους υποχρεωτικά δύο (2) Σωμάτων. Τα ΣΠΑ Στρατού υπ' αριθμόν 3 (ΣΠΑΣ3), για τις κρίσεις των κατώτερων αξιωματικών του ΣΞ. Αυτό συντίθεται από έναν (1) Υποστράτηγο Όπλου ως Πρόεδρο και πέντε (5) ανώτατους Αξιωματικούς ως μέλη. Για το ΣΞ εισηγητές στα ανωτέρω Συμβούλια ορίζονται οι Διευθυντές Όπλων για τις κρίσεις Αξιωματικών Όπλων και οι Διευθυντές Σωμάτων για τις κρίσεις των αξιωματικών Σωμάτων. Εφόσον στο Σώμα δεν προβλέπεται Διευθυντής ή ο προβλεπόμενος δεν είναι ανώτατος αξιωματικός, εισηγητής ορίζεται ο Διευθυντής Β' Κλάδου του ΓΕΣ. Επίσης για τα Κοινά Σώματα ορίζονται οι αρχαιότεροι των οικείων Διευθύνσεων. Γραμματείς ορίζονται ανώτεροι ή ανώτατοι Αξιωματικοί, που διορίζονται για το ΣΠΑΚΣ από τον Αρχηγό ΓΕΕΘΑ ενώ για τα λοιπά ΣΠΑ από τους Αρχηγούς των οικείων Κλάδων. Επίσης με τη διαταγή συγκρότησης των παραπάνω Συμβουλίων Κρίσεων και Προαγωγών ορίζονται δύο (2) ανώτατοι Αξιωματικοί ως αναπληρωματικά μέλη.

Διαπιστώνει κανείς, μελετώντας τεύχη της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, ότι όσο ένας αξιωματικός προάγεται στον επόμενο βαθμό, οι θέσεις προς πλήρωση σταδιακά μειώνονται, αφού στις ανώτερες βαθμίδες της στρατιωτικής ιεραρχίας, οι ανώτατοι είναι συγκριτικά λιγότεροι από τους ανώτερους και οι δεύτεροι με τη σειρά τους λιγότεροι σε αριθμό από τους κατώτερους. Αυτή η διαπίστωση είναι απολύτως λογική σε έναν αυστηρώς ιεραρχικά διαρθρωμένο οργανισμό όπως είναι ο Ελληνικός Στρατός και εν γένει οι κλάδοι των Ενόπλων Δυνάμεων. Έτσι αν το έτος 2016 εισήλθαν στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων περίπου 210 επιτυχόντες και αν υπολογιστούν «απώλειες» περίπου 30 άτομα, δηλαδή επιτυχόντες που αποφάσισαν να εγκαταλείψουν ή απέτυχαν στις εξετάσεις ή δοκιμασίες, για τον ανώτερο βαθμό των ανωτέρων που είναι ο Συνταγματάρχης, οι επιτυχόντες, αυτοί δηλαδή που

αποφοίτησαν και εξελίχθηκαν στο στράτευμα επί το πλείστον δεν επαρκούν να καλύψουν τις θέσεις ευθύνης στο βαθμό που αναφέρθηκε.

Όταν όμως συμπληρωθεί η υπηρεσία στο βαθμό του Συνταγματάρχη και ακολουθεί η προαγωγή στο πρώτο βαθμό των ανωτάτων αξιωματικών, αυτού δηλαδή του Ταξίαρχου, που το 2013 ήταν 58, διαπιστώνει κανείς ότι οι υποψήφιοι είναι σχεδόν τετραπλάσιοι της θέσης που καλούνται να πληρώσουν. Σαφώς, υπάρχει η υποκειμενική κρίση στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων, όπου τα μέλη της επιτροπής λαμβάνουν υπόψη και άλλα κριτήρια που έχουν θέσει όπως η αυξημένη βαρύτητα στις σπουδές ή υπηρεσία στο εξωτερικό, στην εξειδίκευση, στη μετακινησιμότητα (ο υποψήφιος δηλαδή να έχει υπηρετήσει σε πολλές και διαφορετικές μονάδες σε όλο το εύρος του ελληνικού χώρου), στην αποφοίτηση από σχολεία ειδικών δυνάμεων κ.λπ. Δεν επαρκεί δηλαδή η αρχαιότητα, όπως αυτή έχει καθοριστεί από τη σειρά αποφοίτησης από τη ΣΣΕ, και ούτε η κάλυψη των υποχρεωτικών κριτηρίων για προαγωγή αλλά προστίθεται ένα επιπλέον κριτήριο από κάθε μέλος που κάθε φορά ποικίλει. Αυτό το κριτήριο είναι υποκειμενικό.

Ενδιαφέρον λοιπόν προκαλεί από ερευνητική σκοπιά να μελετηθεί συνολικά το πρόβλημα της προαγωγής, που εκτός των υποχρεωτικών και επικουρικών κριτηρίων, θα λαμβάνει υπόψη και το **Κριτήριο «Χ»**, έτσι ώστε αντικειμενικά να δίνεται πλήρης υποστήριξη στη λήψη απόφασης επί της προαγωγής ή όχι ενός υποψηφίου αλλά και να αιτιολογεί τη πράξη αυτή.

Εκτός του Κριτηρίου «Χ», παρουσιάζονται όμως και επιπλέον προβλήματα στην αξιολόγηση που διενεργείται στις Ένοπλες Δυνάμεις, και συγκεκριμένα στους ανώτερους αξιωματικούς του Ελληνικού Στρατού, που εστιάζει η παρούσα μελέτη. Η πιο βασική παρατήρηση είναι η (συνήθως) **έλλειψη περιγραφής και ανάλυσης θέσης αξιωματικού** σε μια υπηρεσία ή μονάδα, μια βασικότερη προϋπόθεση για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, με αποτέλεσμα η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης να είναι προβληματική και μη επιτυχής στο βέλτιστο (Μαλικιώσης, 2014). Η ανάλυση εργασίας θα καθόριζε επακριβώς τα καθήκοντα ενός αξιωματικού και θα διευκόλυνε τόσο στην επιτυχή και αντικειμενική επιλογή υποψηφίου βάσει του καθορισμού των κριτηρίων αλλά φυσικά και στην εκτέλεση αυτών των καθηκόντων.

Άλλο ένα πρόβλημα παρουσιάζεται στην **ύπαρξη πολλαπλών καθηκόντων** με αποτέλεσμα μεγάλος αριθμός αξιωματικών με μεγάλο φόρτο, να παρουσιάζει χαμηλή βαθμολογία στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί αφού αδυνατεί να τα φέρει εις πέρας αποτελεσματικά όπως και να κριθεί για τα επιμέρους καθήκοντα ξεχωριστά

(Μαλικιώσης, 2014).

Το υπάρχων σύστημα αξιολόγησης στις Ένοπλες Δυνάμεις ακολουθεί τις αρχές των σταθερών κριτηρίων, και ειδικά της μεθόδου της συμβατικής κατάταξης ενώ περιέχει στοιχεία της μεθόδου της ελεύθερης έκθεσης/περιγραφής (Μαλικιώσης, 2014). Η **περιγραφή** όμως των επιμέρους χαρακτηριστικών των ουσιαστικών προσόντων ενός αξιωματικού των Ενόπλων Δυνάμεων, όπως αυτά αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, είναι ένα σημαντικό υπαρκτό πρόβλημα στην αξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει γιατί η περιγραφή είναι αρκετά γενική ή τυποποιημένη (π.χ. στη «Σεμνότητα» περιγράφεται ως «είναι σεμνός»!) με αποτέλεσμα να γίνεται διαφορετικά αντιληπτή από τον κάθε αξιολογούντα (Μαλικιώσης, 2014). Ακόμη, στην υπηρεσιακή αξιολόγηση, στην παράγραφο 14 «Γενική Αξιολόγηση Αξιωματικού», ο αξιολογητής ερωτάται να κατατάξει τον αξιολογούμενο μεταξύ των υπο τις διαταγές του ομοιοβάθμων του. Η πρόταση αυτή έχει πάψει να συμπληρώνεται παραπάνω από μια δεκαετία για τον κυριότερο λόγο ότι οι ομοιόβαθμοι αξιωματικοί σε μια μονάδα είναι πολύ λίγοι και συχνά είναι μόνο δύο. Η κατάταξη επομένως δεν προσφέρει ουσιαστικά οφέλη αλλά και να δημιουργεί αντιζηλίες μεταξύ των αξιολογουμένων. Επιπλέον, και που είναι το σύνθημα, οι ομοιόβαθμοι αξιωματικοί σε μια μονάδα έχουν διαφορετικά καθήκοντα μεταξύ τους άρα η σύγκρισή τους είναι αδύνατη και εσφαλμένη (Μαλικιώσης, 2014).

**Κριτήρια και οδηγίες** είναι επίσης αρκετά περιορισμένα για να διευκολύνουν τον αξιολογητή με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να προχωρά στην αξιολόγηση βασιζόμενος σε δικές του εμπειρίες και υποκειμενικά πρότυπα (Μαλικιώσης, 2014). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σε όλες τις διαδικασίες κατανομής και μεταθέσεων, ο Ελληνικός Στρατός χρησιμοποιεί την πρακτική της κατανομής κατά περίπτωση με τη χρήση της ανθρώπινης σκέψης και λογικής μέσω επιτροπών αξιωματικών. Κατά αυτό τον τρόπο υπεισέρχεται στη διαδικασία ο ανθρώπινος παράγοντας με αποτέλεσμα η λύση που επιλέγεται να μην είναι η βέλτιστη και η εμπιστοσύνη του προσωπικού στη διαδικασία να μη είναι δεδομένη (Πασχάλης, 2012).

Συναντάται επίσης η περίπτωση του halo effect όπου κάποιο προσόν επηρεάζει αρνητικά ή θετικά όλα τα υπόλοιπα προσόντα ενώ λόγω της απουσίας αντικειμενικών κριτηρίων ο αξιολογητής βαθμολογεί επίσης είτε αυστηρά είτε επιεικώς όλους τους υποψηφίους. Η **έλλειψη επίσης αντικειμενικών κριτηρίων** αλλά και η **απουσία οποιασδήποτε εκπαίδευσης** των αξιολογητών είναι ακόμη πιο εμφανείς αφού εν γένει οι βαθμολογίες των αξιωματικών στη πλειονότητα παρουσιάζουν βαθμολογία άνω του 90 στα 100 (Μαλικιώσης, 2014). Η αποφυγή διατάραξης των σχέσεων είναι ακόμη ένας επιπρόσθετος λόγος για την υψηλή βαθμολόγηση, άρα είναι ισχυρή η συναισθηματική πτυχή σε όλη τη διαδικασία. Για την εκπαίδευση που προαναφέρθηκε, αξίζει να



αναφερθεί ότι τα μόνα βοηθήματα που μπορεί να ανατρέξει ο αξιολογητής είναι η νομοθεσία που καθορίζει την αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις (παρατίθεται στη πλειονότητά της στη παρούσα διατριβή) και οι πάγιες διαταγές των τριών κλάδων τους (ΓΕΝ, ΓΕΣ, ΓΕΑ) που πέραν μερικών επεξηγήσεων των προς αξιολόγηση προτάσεων και διαδικασιών, προσφέρουν **ελάχιστη βοήθεια** (Μαλικιώσης, 2014).

Ακόμη, η έκθεση αξιολόγησης είναι πολυσέλιδη ενώ είναι και αρκετά **επίπονη και δύσκολη διαδικασία** για τον αξιολογητή αφού ο αξιολογητής εκτός της μεγάλης έκτασης της έκθεσης και της έλλειψης εκπαίδευσης, έχει συνήθως να αξιολογήσει άνω των 30 αξιωματικούς σε αριθμό ενώ απαγορεύεται η διαγραφή ή χρήση διορθωτικού άρα δεν δύναται η όποια διόρθωση (Μαλικιώσης, 2014)! Παρουσιάζεται επίσης το οξύμωρο ο διοικητής μιας υπομονάδας που μαζί με άλλες συγκροτούν μια μονάδα να μην έχει δικαιοδοσία ή εμπλοκή επί της διαδικασίας της αξιολόγησης αφού **μόνον ο διοικητής** της μονάδας πραγματοποιεί αξιολόγηση των υφισταμένων του παρακάμπτοντας έτσι όλα τα ενδιάμεσα επίπεδα. Ο έλεγχος λοιπόν και η αξιολόγηση του έργου ενός αξιωματικού δεν είναι ο ενδεδειγμένος. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η προσβασιμότητα των αξιολογηθέντων στις αξιολογήσεις τους ήταν απαγορευμένη μέχρι και το 2001!

Όλα τα παραπάνω που συνοπτικά παρουσιάστηκαν σε αυτή την ενότητα θα συμπεριληφθούν στην ανάπτυξη μιας αντικειμενικής, σωστά δομημένης και αξιόπιστης μεθοδολογίας όπου ο ανθρώπινος παράγοντας, δηλαδή η χρήση της υποκειμενικής σκέψης και λογικής, θα ελαχιστοποιείται, ενώ η εμπιστοσύνη προς τη διαδικασία θα μεγιστοποιείται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Η διαπίστωση της αδυναμίας επίλυσης πολύπλοκων και ιδιαίτερα σημαντικών προβλημάτων λήψης αποφάσεων, όπως είναι τα περισσότερα προβλήματα στη πράξη, μέσω μιας μονόπλευρης και μονοδιάστατης ανάλυσης οδήγησε στην ανάπτυξη και διάδοση της πολυκριτήριας ανάλυσης (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004). Μέσω της εξέτασης των όλων των παραμέτρων και των παραγόντων (ή αλλιώς κριτηρίων) που επηρεάζουν τη λήψη της κατάλληλης απόφασης σε ένα δεδομένο πρόβλημα, διαφαίνεται ένα σημαντικό εμπόδιο που δυσκολεύει την επίλυση του προβλήματος. Το εμπόδιο αυτό αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί η σύνθεση όλων των παραμέτρων ώστε να επιτευχθεί η λήψη ορθολογικών αποφάσεων (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004). Η αντιμετώπιση αυτής της δυσκολίας είναι το βασικό

αντικείμενο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων χωρίς να εστιάζει απλώς στη σύνθεση όλων των παραμέτρων ενός προβλήματος. Η πολυκριτηριακή διάσταση της ανάλυσης έγκειται στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα πρέπει να αξιολογούνται ως προς κάποιους στόχους (Ματσατσίνης και Ζοπουνίδης, 2007). Οι στόχοι αναφέρονται ως κριτήρια επιθυμητά ή ανεπιθύμητα, τα οποία καθορίζουν την προτίμηση του υπεύθυνου για τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο αξίας αναπτύσσεται ως προς την ιεραρχία των στόχων και των υποστόχων. Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι η πραγματοποίηση της αναγκαίας σύνθεσης υπό το πρίσμα της πολιτικής λήψης των αποφάσεων και του συστήματος προτιμήσεων και αξιών, το οποίο συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιεί ο αποφασίζων σε ένα σύνολο εναλλακτικών ενεργειών (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004) (Ματσατσίνης, 2010). Το χαρακτηριστικό αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στο χώρο της λήψης αποφάσεων εφόσον το αποτέλεσμα της όποιας ανάλυσης πραγματοποιείται με σκοπό την αντιμετώπιση ενός προβλήματος λήψης αποφάσεων, που έχει ως τελικό αποδέκτη τον ίδιο τον αποφασίζοντα. Ο αποφασίζων έτσι δεν έχει παθητικό ρόλο στη λήψη μιας απόφασης, αλλά συμμετέχει ενεργά. Συνεπώς η ενσωμάτωσή του ιδίου και των προτιμήσεων του στη διαδικασία ανάπτυξης ενός υποδείγματος λήψης αποφάσεων είναι επιβεβλημένη. (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004) (Ματσατσίνης, 2010). Η πολυκριτήρια ανάλυση λήψης αποφάσεων συνεπώς λαμβάνει υπόψη την υποκειμενικότητα και στοχεύει στην αναπαράσταση του συστήματος αξιών που ακολουθεί ο αποφασίζων με την ενσωμάτωση των προτιμήσεων και της πολιτικής που αυτός ακολουθεί.

Απώτερος στόχος της πολυκριτήριας ανάλυσης είναι η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, συμβάλλοντας στον εντοπισμό των βασικών χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προβλήματος καθώς και των ιδιαιτεροτήτων των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004). Η πολυκριτήρια μεθοδολογία αντιμετωπίζει πολυδιάστατα προβλήματα που αδυνατούν να αντιμετωπιστούν από τις κλασικές μεθόδους επίλυσης, προβλήματα με χαμηλό βαθμό δόμησης, που εμπεριέχουν πολλαπλούς και αντικρουόμενους στόχους, καθώς και πολλαπλά και αντικρουόμενα κριτήρια (πολλές φορές και σύνθετα) αξιολόγησης εναλλακτικών επιλογών (Ματσατσίνης και Ζοπουνίδης, 2007). Ουσιαστικά δηλαδή δομούν την απόφαση του αποφασίζοντα ενώ συγχρόνως διαμορφώνουν το πολυκριτήριο πρόβλημα βάσει των πολλαπλών κριτηρίων με στόχο τη βελτιστοποίηση ενός συνόλου στόχων. Η πολυκριτήρια ανάλυση δεν υποδεικνύει την απόφαση στον αποφασίζοντα, αλλά τον οδηγεί στη τελική λήψη μιας απόφασης, σε ένα πρόβλημα που δεν μπορεί να έχει πλήρη μαθηματική διατύπωση, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται μέσα από την σταδιακή κατανόηση και βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεών του (Ματσατσίνης,

2010). Ο αποφασίζων είναι αυτός που λαμβάνει τη τελική απόφαση ενώ ένα πολυκριτήριο σύστημα τον υποστηρίζει στη λήψη της απόφασης, που ορθολογικά σκεπτόμενος ως στόχο έχει να λάβει τη καλύτερη δυνατή από το σύνολό των υποψήφιων επιλογών αφού αξιοποιήσει τα δεδομένα του προβλήματός και προχωρήσει προς μια λύση. Λύση που να είναι βέλτιστη συγχρόνως σε όλα τα κριτήρια εκτίμησης σε ένα πολυκριτήριο πρόβλημα δεν υπάρχει, πλήρης ικανοποίηση δηλαδή όλων των στόχων δεν μπορεί να υφίσταται. Για το λόγο αυτό γίνεται χρήση της πολυκριτηρίας μεθοδολογίας που υποστηρίζει τον αποφασίζοντα σε έναν «συμβιβασμό» μεταξύ των επιλογών του βάσει στα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται, ήτοι τους στόχους που θέλει να βελτιστοποιήσει και τους στόχους που θα αποδεχτεί να αποκλίνει του βέλτιστου. Ο συμβιβασμός αυτός εξαρτάται από την προσωπικότητα του αποφασίζοντα, την κλίμακα αξιών του, τις συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η υποστήριξη της απόφασης, τον τρόπο που έχει τεθεί το πρόβλημα, αλλά και τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε (Ματσατσίνης και Ζοπουνίδης, 2007).

Ακόμη, η πολυκριτηρία μεθοδολογία είναι χρήσιμη όταν υπάρχει αβεβαιότητα στη μέτρηση των επιδόσεων των εναλλακτικών λύσεων σε κάθε κριτήριο ή στη διατύπωση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα. Η διαδικασία αυτή βοηθάει τον αποφασίζοντα να κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις του και να οδηγηθεί σε μια ικανοποιητική λύση. Να τονιστεί εδώ, ότι δεν υπάρχει μια βέλτιστη απόφαση, αλλά ένα σύνολο αποτελεσματικών αποφάσεων μεταξύ των οποίων πρέπει να επιλέξει ο αποφασίζων. Μια απόφαση είναι αποτελεσματική, όταν δεν υπάρχει άλλη απόφαση που να είναι καλύτερη ή ισοδύναμη με αυτήν, επάνω σε όλα τα κριτήρια και αυστηρά καλύτερη από αυτήν σε τουλάχιστον ένα κριτήριο (Σαμαράς, 2014). Επίσης, συντελεί στην επίλυση των πιθανών διαφωνιών που προκύπτουν όταν στην απόφαση εμπλέκονται πολλοί αποφασίζοντες. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τις αντιλήψεις τους, τις στάσεις τους, τις κινήσεις και την προσωπικότητά τους. Οι ομαδικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν επηρεάζονται και διαμορφώνονται επίσης από πρόσθετους σημαντικούς παράγοντες όπως το ιστορικό συνεργασίας της ομάδας (σχέσεις προσωπικές και συνεργασίας), η σύνθεση αυτής (εμπειρία, γνώση, ηλικία κ.α.) και διάφοροι οργανωτικοί παράγοντες (κατανομή εξουσίας, δομή οργανισμού κ.α.) (Ματσατσίνης, 2010). Η πολυκριτηρία μεθοδολογία στόχο έχει την επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων, ιδεών και προσωπικοτήτων των αποφασιζόντων και τη σύγκλιση προς μια αποδεκτή βέλτιστη λύση από όλους τους αποφασίζοντες.

Σύμφωνα με τους Keen και Morton (1978), τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων συνδυάζουν τις νοητικές ικανότητες των ατόμων με τις ικανότητες των υπολογιστών για τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων. Είναι δηλαδή στηριζόμενα στους

υπολογιστές συστήματα που παρέχουν υποστήριξη στους λήπτες απόφασης, όταν εκείνοι αντιμετωπίζουν ημιδομημένα προβλήματα απόφασης. Εν αντιθέσει με τις δομημένες λήψεις αποφάσεων όπου η διαδικασία που ακολουθείται για τη λήψη μίας απόφασης είναι πάντα η ίδια, το αντικείμενο της απόφασης είναι σαφώς καθορισμένο, και τα δεδομένα εισόδου καθώς και τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των είναι συγκεκριμένα, στις ημιδομημένες λήψεις αποφάσεων, άλλες εργασίες είναι σαφώς καθορισμένες και άλλες όχι (Ματσατσίνης, 2010). Ένα τέτοιο παράδειγμα απόφασης ημιδομημένου τύπου, είναι η ανάθεση προσωπικού, δηλαδή η κατανομή προσωπικού σε θέσεις ευθύνης και εργασίες βάσει αξιολόγησης αυτού προς πλήρωση συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί (Constantopoulos, 1989). Η δομή αντιπροσωπεύεται από μια λίστα κριτηρίων εκτίμησης που μπορούν να ενσωματωθούν σε μια αντικειμενική διαδικασία ανάθεσης. Η δομή αυτή αποκαλύπτεται έπειτα από συστηματική ανάλυση και κατανόηση των αντικειμένων του οργανισμού και λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας (Constantopoulos, 1989). Στη κορυφή της δομής αυτής όμως, την απόφαση, την ολική βέλτιστη ανάθεση, τη καθορίζει η υποκειμενική κρίση του αποφασίζοντα ή ακόμη μη συγκεκριμενοποιημένα κριτήρια. Όπως αναφέρθηκε στη πρώτη παράγραφο, η πολυκριτήρια μεθοδολογία δέχεται την ύπαρξη ενός συστήματος αξιών που αντιπροσωπεύει τις προτιμήσεις των αποφασιζόντων σε ένα σύνολο εναλλακτικών ενεργειών. Το σύστημα αξιών αφορά την διαμόρφωση μιας συνάρτησης χρησιμότητας και των σχετικών βαρών των προτεραιοτήτων βάσει των προτιμήσεων των αποφασιζόντων (Ματσατσίνης, 2010). Η διαμόρφωση ενός συστήματος αξιών ικανοποιεί ένα σύνολο συνθηκών, μέσα από το οποίο ο αποφασίζων θα οδηγηθεί στην επιλογή της σωστότερης για αυτόν λύσης. Συμπεραίνουμε ως εκ τούτου, ότι βασικοί στόχοι της πολυκριτήριας λήψης αποφάσεων, είναι να καθορισθούν οι συνθήκες που πρέπει να ικανοποιούνται ώστε να υφίσταται αυτό το σύστημα αξιών και να υποστηρίζει τον αποφασίζοντα ώστε να ανακαλύπτει μέσα από μια διαδικασία ένα σύστημα αξιών και να παίρνει τη σωστή απόφαση (Ματσατσίνης, 2010).

Η πολυκριτήρια λήψη αποφάσεων (Multiple Criteria Decision Making – MCDM) ορίζεται από την International Society on Multiple Criteria Decision Making, ως «...η μελέτη των μεθόδων και των διαδικασιών αυτών με τις οποίες το ενδιαφέρον για πολλαπλά αλληλοσυγκρουόμενα κριτήρια μπορεί επισήμως να ενσωματωθεί στην διαδικασία διοικητικού προγραμματισμού». Οι Roy και Bouyssou (1993), δίνουν τον ακόλουθο ορισμό για την υποστήριξη αποφάσεων: «Η υποστήριξη αποφάσεων είναι η δραστηριότητα εκείνου που, υποστηριζόμενος από μοντέλα σαφώς διευκρινισμένα, αλλά όχι απαραίτητα πλήρως μορφοποιημένα, βοηθά να ληφθούν στοιχεία απάντησης σε ερωτήσεις που θέτει ένας παρεμβαίνων σε μια διαδικασία απόφασης, στοιχεία

*συγκλίνουν στο να φωτίσουν την απόφαση και να συστήσουν ή απλά να ευνοήσουν μια συμπεριφορά που να αυξάνει την ομοιογένεια μεταξύ της εξέλιξης της διαδικασίας από τη μια μεριά, και από την άλλη των στόχων και του συστήματος αξιών στην υπηρεσία των οποίων βρίσκεται ο παρεμβαίνων».*

Η πολυκριτηριακή λήψη αποφάσεων είναι επίσης γνωστή με τις εξής ορολογίες:

- Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA)
- Πολυδιάστατη Λήψη Αποφάσεων (Multi-Dimensions Decision Making, MDDM)
- Λήψη Αποφάσεων Πολλαπλών Ιδιοτήτων (Multi-Attributes Decision Making, MADM)

Τα θεωρητικά ρεύματα της Πολυκριτήριας Ανάλυσης Αποφάσεων που έχουν αναπτυχθεί για την αντιμετώπιση προβλημάτων με πολλαπλούς στόχους και κριτήρια διακρίνονται σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες:

- Μέθοδοι Πολυκριτήριου Μαθηματικού Προγραμματισμού (όπως είναι η Μέθοδος Προγραμματισμού Στόχων)
- Μέθοδοι Πολυκριτήριας Ανάλυσης Χρησιμότητας (όπως είναι η Αναλυτική Διαδικασία Ιεράρχησης - AHP)
- Μέθοδοι Τεχνικών Σχέσεων Υπεροχής (όπως οι μέθοδοι Electre)
- Μέθοδοι Αναλυτικής – Συνθετικής Προσέγγισης (όπως οι μέθοδοι τύπου UTA)

Ο όρος της πολυκριτήριας υποστήριξης αποφάσεων περιγράφει μια διαδικασία μοντελοποίησης προβλήματος που περιλαμβάνει τέσσερα συγκεκριμένα στάδια (Σίσκος, 1986):

#### 1. Αντικείμενο της απόφασης

Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται πρώτον η επεξεργασία του συνόλου αποφάσεων και αυστηρός ορισμός του συνόλου Α των εναλλακτικών ενεργειών/επιλογών και δεύτερον ο καθορισμός της προβληματικής. Τονίζεται εδώ ότι συνήθως τα προβλήματα είναι πολύ σύνθετα και είναι πιθανόν να μην εργαζόμαστε με μια μόνο προβληματική καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης απόφασης. Έτσι, μπορεί να έχουμε να αντιμετωπίσουμε διαφορετικές προβληματικές κατά τα διάφορα στάδια επίλυσης ενός προβλήματος και λήψης αντίστοιχων αποφάσεων. Στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων διακρίνουμε τέσσερις (4) βασικές **προβληματικές** (Δούμπος και Ζοπουνίδης, 2004) (Ματσατσίνης, 2010):

**A.** Αφορά την επιλογή (choïce), μέσα από ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών Α, μιας και μόνο επιλογής, της βέλτιστης ή πιο ικανοποιητικής.

**Β.** Αφορά την ταξινόμηση (sorting) όλων των εναλλακτικών ενεργειών του συνόλου Α, σε ομάδες με συγκεκριμένες ιδιότητες

**Γ.** Αφορά την κατάταξη (ranking) όλων των εναλλακτικών ενεργειών του συνόλου Α, από την πλέον προτιμώμενη προς την λιγότερο προτιμητέα

**Δ.** Περιγραφική, δηλαδή αναφέρεται στην περιγραφή των εναλλακτικών με βάση τα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης (description).

## 2. Συνεπής οικογένεια κριτηρίων

Κάθε εναλλακτική επιλογή του συνόλου Α μπορεί να εκτιμηθεί από τους αποφασίζοντες με βάση ένα νέφος στοιχειωδών επιπτώσεων αποτελούμενα από ιδιότητες, χαρακτηριστικά, μειονεκτήματα, πλεονεκτήματα, ... (Roy, 1985). Η ανάλυση του νέφους των στοιχειωδών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής επιλογής οδηγεί τους αποφασίζοντες στην επιλογή και μοντελοποίηση των κριτηρίων με βάση τα οποία αυτοί θα οδηγηθούν στη τελική απόφαση. Για να καθορίσουμε λοιπόν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων, προκειμένου να εκτιμήσουμε τις εναλλακτικές επιλογές ώστε να οδηγηθούμε στη λήψη των αντίστοιχων αποφάσεων, θα πρέπει να αναλύσουμε τις στοιχειώδεις επιπτώσεις των διαφόρων εναλλακτικών επιλογών και στη συνέχεια να καθορίσουμε τα κριτήρια αυτά και να τα μοντελοποιήσουμε.

Κριτήριο είναι κάθε μονότονη μεταβλητή, δηλωτική των προτιμήσεων ενός αποφασίζοντα. Τα κριτήρια διαμορφώνονται σε μία συνεπή οικογένεια κριτηρίων, η οποία πρέπει να έχει τις εξής τρεις (3) σημαντικές ιδιότητες (Roy, 1985):

- I. Μονοτονία: Για την περίπτωση της αύξουσας κλίμακας: «Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του κριτηρίου για μια εναλλακτική ενέργεια, τόσο η ενέργεια αυτή προτιμάται», ενώ για την περίπτωση της φθίνουσας κλίμακας: «Όσο μικρότερη είναι η τιμή του κριτηρίου για μια εναλλακτική ενέργεια, τόσο η ενέργεια αυτή προτιμάται». Η μονοτονία αναφέρεται σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Κάθε χαρακτηριστικό, που δεν πληροί τη συνθήκη της μονοτονίας, δεν μπορεί να αποτελέσει κριτήριο.
- II. Επάρκεια: «Μέσα στην οικογένεια των κριτηρίων, υπάρχουν όλα τα κριτήρια. Δεν λείπει κριτήριο». Η επάρκεια αναφέρεται στο σύνολο των κριτηρίων.
- III. Μη πλεονασμός: «Δεν υπάρχουν παρόμοια ή ίδια κριτήρια». Η διαγραφή ενός κριτηρίου από το σύνολο των κριτηρίων, είναι ικανή να αναιρέσει μια από τις δύο συνθήκες για κάποιο ζεύγος ενεργειών. Ο μη πλεονασμός αναφέρεται, επίσης, στο σύνολο των κριτηρίων.



Ως προς την τυπολογία τους τα κριτήρια διακρίνονται σε:

- I. Ποσοτικά ή μετρικά (measurable/tangible criteria). Πρόκειται για κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι κλίμακα μέτρου.
- II. Ποιοτικά ή διάταξης (ordinal/intangible criteria). Πρόκειται για κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι κλίμακα διάταξης
- III. Πιθανοτικά (stochastic criteria). Πρόκειται για κριτήρια στα οποία η αξιολόγηση ενός εναλλακτικού σεναρίου είναι κατά πιθανότητα γνωστή στην κλίμακα του κριτηρίου

Τα κριτήρια αποδίδουν επιμέρους στόχους του προβλήματος απόφασης. Η μεγιστοποίηση των προτιμήσεων σε κάθε επιμέρους στόχο οδηγεί και στην ικανοποίηση του κεντρικού στόχου της ανάλυσης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση συναρτησιακών σχέσεων που αποδίδουν το σύστημα προτιμήσεων του λήπτη απόφασης.

Αυτή η διαδικασία απαιτεί επομένως από τον καθένα να παρέχει αυτές τις πληροφορίες, ώστε να αναλυθούν στη συνέχεια με τέτοιο τρόπο που να είναι συνεπής με τις προτιμήσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τις υποκειμενικές εκτιμήσεις. Στη συνέχεια, μαθηματικοί τύποι χρησιμοποιούνται για να συνδυαστούν τα δύο παραπάνω στοιχεία ώστε να αξιολογηθεί ολικά το κάθε κριτήριο.

### 3. Μοντελοποίηση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την κατασκευή και χρήση ενός μοντέλου ολικής προτίμησης (global evaluation model), το οποίο θεωρείται η σύνθεση όλων των κριτηρίων έτσι ώστε να ολοκληρωθεί ο στόχος της ανάλυσης με βάση την προβληματική που έχει οριστεί. Το επίπεδο αυτό, συνίσταται κυρίως, στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου πολυκριτήριας σύνθεσης των προτιμήσεων προκειμένου να αξιολογηθεί το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών σύμφωνα με την επιλεγείσα προβληματική και την έρεση βέλτιστης λύσης. Το μοντέλο χρησιμοποιείται ως βάση για: τον προσδιορισμό μίας συνολικής αξιολόγησης κάθε εναλλακτικής, την πραγματοποίηση διμερών συγκρίσεων μεταξύ των εναλλακτικών και τη διεύρυνση του συνόλου των εναλλακτικών (σε συνεχές σύνολο). Η ανάπτυξη του γίνεται με δυο τρόπους: αλληλεπιδραστικά μέσω συνεργασίας του αναλυτή και του αποφασίζοντα, ή με ανάλυση των αποφάσεων που λαμβάνει ο αποφασίζων έτσι ώστε να αναπτυχθεί το κατάλληλο μοντέλο που είναι συμβατό με την πολιτική λήψης των αποφάσεων που ακολουθεί ο αποφασίζων. Μπορεί να είναι: σε ένα και μοναδικό κριτήριο, μερική σύνθεση, σε μια ή περισσότερες σχέσεις υπεροχής, τοπική και αλληλεπιδραστική



σύνθεση, μονότονη παλινδρόμηση.

#### 4. Υποστήριξη της απόφασης

Στο στάδιο αυτό, με βάση τα λαμβανόμενα αποτελέσματα, ο αναλυτής αναζητεί και οργανώνει τα στοιχεία που απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα, που έχει θέσει το ίδιο το πρόβλημα, αλλά και ο αποφασίζων. Τα βασικά στοιχεία της ΠΥΑ αφορούν: (α) το σύνολο αποφάσεων πάνω στο οποίο η ΠΥΑ οφείλει να προσφέρει υποστήριξη, (β) τη μοντελοποίηση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα και (γ) τη μοντελοποίηση των κριτηρίων πάνω στα οποία βασίζονται αυτές οι προτιμήσεις. Η αναμενόμενη από τον αποφασίζοντα υποστήριξη αφορά το σύνολο των λύσεων ή αποφάσεων Α, που μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ένα πρόβλημα απόφασης. Ο συμβατικός όρος που χρησιμοποιείται είναι αυτός της εναλλακτικής ενέργειας.

#### 5.1. Πολυκριτήρια Μέθοδος UTASTAR

Η μέθοδος UTA (UTilités Additives) των Jacquet–Lagrèze και Siskos (1982), στοχεύει στην εξαγωγή μιας ή περισσότερων προσθετικών συναρτήσεων αξιών (συναρτήσεις χρησιμότητας) από μια δοσμένη προδιάταξη ενός συνόλου αναφοράς εναλλακτικών επιλογών-ενεργειών. Αυτή η μέθοδος αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης χρησιμοποιεί ειδικές τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για να υπολογίσει τις συναρτήσεις αυτές, έτσι ώστε η διάταξη που προκύπτει από αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο σύμφωνη με την δοσμένη προδιάταξη. Στόχο λοιπόν έχει να προσδιορίσει την πολιτική κρίση του αποφασίζοντα. Το μοντέλο UTASTAR (Siskos και Yannacopoulos, 1985), ή αλλιώς UTA\*, αποτελεί μια βελτίωση της UTA. Το μοντέλο αυτό έχει τη δυνατότητα αποτελεσματικού χειρισμού τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής πληροφόρησης. Εφαρμόζεται δε όταν το μοντέλο σύνθεσης των κριτηρίων είναι μια προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας (additive utility function).

Στην εφαρμογή της UTASTAR θα εφαρμοστούν τα τέσσερα στάδια της πολυκριτήριας υποστήριξης αποφάσεων.

#### Στάδιο 1. Αντικείμενο της Απόφασης

1Α) Καθορισμός συνόλου εναλλακτικών επιλογών:

Κάθε απόφαση αναλύεται σε ένα διακριτό (πεπερασμένο) ή συνεχές σύνολο εναλλακτικών επιλογών (ενεργειών, πράξεων, τρόπων δράσεις, κ.α.α). Στην περίπτωση μας, ως σύνολο εναλλακτικών επιλογών ενός πολυκριτήριου προβλήματος το σύνολο

των Συνταγματαρχών ( $\Sigma$  ή  $\alpha$ ) προς αξιολόγηση για προαγωγή:

$$A = \{a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n\}$$

1B) Καθορισμός Προβληματικής:

Ο καθορισμός προβληματικής απαντά στο ερώτημα «Τι θέλουμε να πετύχουμε από την επίλυση του προβλήματος». Το πρόβλημα απαιτεί τον καθορισμό της κάλυψης μίας θέσης Ταξίαρχου Τεθωρακισμένων που θα επιλεγεί μέσω ενός συνόλου δέκα υποψηφίων Συνταγματαρχών, γεγονός που συνεπάγεται την αξιολόγηση του συνόλου των εναλλακτικών επιλογών (στελεχών). Με βάση τη θεωρία, επιλέγεται η **προβληματική γ** αφού αφορά την κατάταξη (ranking) όλων των εναλλακτικών ενεργειών του συνόλου  $A$ , από την πλέον προτιμώμενη προς την λιγότερο προτιμητέα. Κατά συνέπεια και προκειμένου να επιλύσουμε το πρόβλημά μας θα ποσοτικοποιήσουμε την κατάταξη ώστε να λαμβάνουμε άμεσα τη συνολική βαθμολογία κάθε στελέχους.

## Στάδιο 2. Συνεπής οικογένεια κριτηρίων

Έστω  $g = (g_1, g_2, \dots, g_n)$  μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων εκτίμησης των εναλλακτικών. Σαν **κριτήριο** (criterion) ορίζεται κάθε μονότονη ποσοτική ή ποιοτική μεταβλητή δηλωτική των προτιμήσεων του αποφασίζοντα. Τα κριτήρια μπορεί να είναι είτε ποσοτικά (quantitative ή measurable criteria) και να εκφράζονται από μια συνεχή κλίμακα (χρόνος, θερμοκρασία, ...), είτε ποιοτικά-διάταξης (ordinal criteria) για τη μοντελοποίηση των οποίων χρησιμοποιούνται κλίμακες διακριτών τιμών. Τα κριτήρια συμβολίζονται:

- $g_j(a_i)$  όπου  $i = 1, 2, \dots, n$  και  $j = 1, 2, \dots, m$
- Ορίζουμε:  $g: A \rightarrow R$  και  $a \rightarrow g(a)$
- Όπου:  $g(a)$  είναι η εκτίμηση της εναλλακτικής επιλογής  $a$  του συνόλου  $A$ , ως προς το κριτήριο  $g$ .
- Όπου:  $(a) = [g_1(a), g_2(a), \dots, g_n(a)]$  είναι η περιγραφή της εναλλακτικής επιλογής-ενέργειας  $a$  σύμφωνα με τα  $n$  κριτήρια, είναι δηλαδή η πολυκριτήρια εκτίμησή της. Κάθε ένα κριτήριο ορίζεται με τη μορφή μια μονότονης πραγματικής συνάρτησης τιμών

Προχωρώντας στην ανάλυση των στοιχειωδών επιπτώσεων των εναλλακτικών επιλογών ενός συγκεκριμένου προβλήματος και αφού έχουμε καθορίσει το σύνολο των

εναλλακτικών επιλογών  $A$ , τα επόμενα βήματα είναι τα εξής:

- Καταγραφή των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής επιλογής.
- Δημιουργία λίστας με το σύνολο των στοιχειωδών επιπτώσεων όλων των εναλλακτικών επιλογών με την ένωση των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων.
- Καθορισμός αξόνων προτίμησης κατηγοριοποιώντας τις στοιχειώδεις επιπτώσεις σε ομοιογενείς ομάδες.
- Καθορισμός κλιμάκων προτίμησης μέσω των οποίων αποδίδουμε υπόσταση στις διαστάσεις κάθε άξονα προτίμησης.
- Κατασκευή κριτηρίων, τα οποία ορίζονται μέσω μιας κλίμακας προτίμησης, με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:
  - ταυτίζοντάς τα με κάποια από τις διαστάσεις
  - με διάσπαση διαστάσεων, είτε με
  - συνένωση διαστάσεων

Το νέφος των στοιχειωδών επιπτώσεων του συνόλου των εναλλακτικών επιλογών  $A$ , αποτελείται από την ένωση όλων των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής επιλογής του συνόλου  $A$ . Υπενθυμίζουμε ότι σαν στοιχειώδεις επιπτώσεις ενός συνόλου εναλλακτικών επιλογών ονομάζουμε κάθε ιδιότητα ή χαρακτηριστικό τους οι οποίες θα πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- να είναι σαφώς και επαρκώς καθορισμένες έτσι ώστε να είναι αντιληπτή η σημασία τους από τους εμπλεκόμενους στη λήψη της απόφασης, και
- να δίνουν τη δυνατότητα περιγραφής των αποτελεσμάτων εφαρμογής των διαφόρων προβληματικών.

Στην παρούσα μελέτη, η διαδικασία που περιγράφηκε αναλυτικά παραπάνω, δηλαδή η επιλογή και μοντελοποίηση των κριτηρίων για να καθορίσουμε μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων, προκειμένου να εκτιμήσουμε τις εναλλακτικές επιλογές ώστε να οδηγηθούμε στη λήψη των αποφάσεων, έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια προαγωγής είναι τα κριτήρια που ορίζει η νομοθεσία όπως περιγράφησαν στην ενότητα 3.9. Τονίζεται ότι η διατριβή αυτή δεν θα παρεκκλίνει καθόλου από την υφιστάμενη νομοθεσία αλλά θα κάνει χρήση αυτής για να αποδώσει ένα βελτιωμένο σύστημα αξιολόγησης στρατιωτικού προσωπικού. Στο κεφάλαιο 6 περιγράφονται αναλυτικά τα κριτήρια στα οποία θα βασισθεί η αξιολόγηση και οι κλίμακες στις οποίες βαθμολογούνται, δηλαδή η τιμή που ορίζεται για τις αναμενόμενες συνέπειες κάθε

επιλογής βάσει μιας κλίμακας προτίμησης για κάθε επιλογή και για κάθε κριτήριο.

### Στάδιο 3. Μεθοδολογία εκτίμησης προτιμήσεων του αποφασίζοντα

Μεθοδολογία με στόχο την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του κάθε αποφασίζοντος. Στο στάδιο αυτό έχουμε τη σύνθεση όλων των κριτηρίων (μερικών προτιμήσεων) με τη βοήθεια ενός Μοντέλου Ολικής Προτίμησης. Με βάση το μοντέλο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη την επιλεγείσα προβληματική συγκρίνονται όλες οι εναλλακτικές επιλογές (ενέργειες, δράσεις, ...) του συνόλου  $A$  προκειμένου να οδηγηθούμε στη λήψη απόφασης. Συνεπώς, στο στάδιο αυτό θα πρέπει να καθοριστεί – επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος πολυκριτήριας σύνθεσης των προτιμήσεων προκειμένου να αξιολογηθεί το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών σύμφωνα με την επιλεγείσα προβληματική (Ματσατσίνης, 2010). Μοντελοποιούμε τα κριτήρια απόφασης του συγκεκριμένου προβλήματος ακολουθώντας τη διαδικασία που παρουσιάζεται στην συνέχεια.

Για την ανάπτυξη ενός μοντέλου το οποίο εκφράζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα - αξιολογητή, γίνεται η σύνθεση των κριτηρίων σε μια προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας (utility function) (Keeney και Raiffa, 1976), της μορφής:

$$U(g) = \sum_{i=1}^n u_i(g_i)$$

Όπου οι συναρτήσεις χρησιμότητας  $u_i(g_i)$ , ονομάζονται **συναρτήσεις μερικής αξίας (μερικής χρησιμότητας – marginal utility)** και αναπαριστούν τη σημασία του κάθε κριτηρίου, δηλαδή τη μερική χρησιμότητα της εναλλακτικής επιλογής  $a$  του συνόλου  $A$ , ως προς το κριτήριο  $g$ . Για το κριτήριο εκτίμησης ορίζονται η περισσότερο και η λιγότερο προτιμητέα τιμή  $g_i^*$  και  $g_{i*}$  αντίστοιχα, για τις εναλλακτικές ενέργειες του συνόλου  $A$ . Το κάθε διάστημα  $[g_{i*}, g_i^*]$  χωρίζεται σε  $a_{i-1}$  ίσα διαστήματα  $[g_i^j, g_i^{j+1}]$ , όπου ο αριθμός  $a_i$  των υποδιαστημάτων δίνεται από τον αποφασίζοντα ο οποίος καθορίζει έτσι τον αριθμό των ενδιάμεσων τιμών των μερικών χρησιμοτήτων  $u_i$  που θα υπολογισθούν (Κρασάδακη, 2001). Το κάθε σημείο  $g_i^j$  υπολογίζεται από την παρακάτω σχέση:

$$g_i^j = g_{i*} + \frac{j-1}{a_i-1} (g_i^* - g_{i*}) \quad \forall j = 1, 2, \dots, a_i$$

Οι μεταβλητές για υπολογισμό είναι οι  $u_i(g_i^j)$ . Οι μερικές χρησιμότητες μιας

εναλλακτικής ενέργειας  $a$  υπολογίζονται μέσω γραμμικής παρεμβολής ως εξής:

$$u_i[g_i(a)] = u_i(g_i^j) + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} [u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j)]$$

Βασική πρόταση της μεθόδου είναι το γεγονός ότι οι προτιμήσεις του αποφασίζοντα – αξιολογητή πάνω στα κριτήρια εκτίμησης είναι μονότονες συναρτήσεις των τιμών των κριτηρίων (δηλαδή αύξουσες ή φθίνουσες). Για την ικανοποίηση της υπόθεσης αυτής τίθεται ο ακόλουθος περιορισμός:

$$u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq s_i$$

Όπου  $s_i \geq 0$  είναι ένα όριο που καθορίζεται για το κάθε κριτήριο  $g_i$ . Οι περιορισμοί μονοτονίας μπορούν να απλοποιηθούν με τη μετατροπή τους σε περιορισμούς μη αρνητικότητας βάσει των ακόλουθων μετασχηματισμών:

$$w_{ij} = u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq 0 \quad \forall i, j$$

$$u_i(g_{i*}) = 0 \quad \text{και} \quad u_i(g_i^j) = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik}$$

Έτσι οι χρησιμότητες γίνονται συναρτήσεις των βαρών. Τα **βάρη των κριτηρίων** πλέον μπορούν να υπολογιστούν ως εξής:

$$u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik}$$

Συνεπώς η γραμμική παρεμβολή για τη μερική χρησιμότητα μετασχηματίζεται όπως παρακάτω:

$$u_i[g_i(a)] = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik} + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} [\sum_{k=1}^j w_{ik} - \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik}]$$

Ο αποφασίζων ορίζει μια αρχική προδιάταξη των εναλλακτικών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του, αφού στόχος της μεθόδου UTASTAR είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου προσθετικής συνάρτησης χρησιμότητας το οποίο να αναπαριστά όσο το δυνατόν πιο πιστά την πολιτική και τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα (Κρασαδάκη, 2001).

Οι πιθανές ασυμφωνίες μεταξύ του μοντέλου και των προτιμήσεων του αποφασίζοντα,

είναι δύο ειδών: το σφάλμα υπερεκτίμησης  $\sigma^+(\alpha)$  και το σφάλμα υποεκτίμησης  $\sigma^-(\alpha)$ . Το σφάλμα υπερεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική σε υψηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική της χρησιμότητα. Ανάλογα, το σφάλμα υποεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική σε χαμηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική της χρησιμότητα (Κρασσινάκη, 2001).

Ανάλογα με την προδιάταξη που καθορίστηκε από τον αποφασίζοντα, για δύο εναλλακτικές δραστηριότητες  $\alpha$  και  $\beta$ , θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικοί περιορισμοί:

$$U_{(\alpha)} - U_{(\beta)} \geq \delta \leftrightarrow \alpha P \beta \text{ και } U_{(\alpha)} - U_{(\beta)} = \delta \leftrightarrow \alpha I \beta$$

όπου τα P και I συμβολίζουν αντίστοιχα τις σχέσεις προτίμησης και αδιαφορίας μεταξύ των δύο εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Το  $\delta$  είναι ένας μικρός πραγματικός θετικός αριθμός. Οι παραπάνω περιορισμοί, βάση του ορισμού της αθροιστικής συνάρτησης χρησιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης, γράφονται ως εξής:

$$u[g(\alpha)] - u[g(\beta)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) \geq \delta \text{ αν } \alpha P \beta$$

$$u[g(\alpha)] - u[g(\beta)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) = \delta \text{ αν } \alpha I \beta$$

Η επίλυση του παραπάνω προβλήματος γίνεται μέσω του ακόλουθου γραμμικού προβλήματος:

$$\text{Min } F = \sum_{\alpha \in A} \{\sigma^+(\alpha) + \sigma^-(\alpha)\}$$

υπό τους κάτωθι περιορισμούς

$$u[g(\alpha)] - u[g(\beta)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) \geq \delta \text{ αν } \alpha P \beta$$

$$u[g(\alpha)] - u[g(\beta)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(\beta) + \sigma^-(\beta) = \delta \text{ αν } \alpha I \beta$$

$$\sum_i \sum_j w_{ij} = 1$$

$$w_{ij} \geq 0, \sigma^+(\alpha) \geq 0, \sigma^-(\alpha) \geq 0, u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad \forall \alpha \in A, \forall i, j$$

όπου δ: μικρός αριθμός

Στη συνέχεια μέσω ανάλυσης ευστάθειας ανιχνεύεται η ύπαρξη πολλαπλών βέλτιστων ή σχεδόν βέλτιστων λύσεων οι οποίες αντιστοιχούν σε τιμές μεταξύ του  $F^*$  και του  $F^* + \epsilon$ . Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τον περιορισμό  $\sum_{\alpha \in A} \{\sigma^+(\alpha) + \sigma^-(\alpha)\} \leq F^* + \epsilon$  επιλύεται μια σειρά νέων γραμμικών προβλημάτων έχοντας ως αντικειμενικές συναρτήσεις τη μεγιστοποίηση των τιμών των βαρών ( $w$ ) του κάθε κριτηρίου. Για την εύρεση μιας τελικής λύσης λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των λύσεων των προηγούμενων γραμμικών προβλημάτων (Κρασαδάκη, 2001).

Η μέθοδος UTASTAR, δεχόμενη την αρχική προδιάταξη από τον αποφασίζοντα των υποψηφίων του Συνόλου Αναφοράς  $A$  και τις πολυκριτήριες εκτιμήσεις τους ανά περίπτωση, αναζητά μια συμβιβαστή με την προδιάταξη προσθετική συνάρτηση αξιών προκειμένου να κατατάξει τους υποψηφίους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο σε κάθε γενική δεξιότητα, δηλαδή την τελική **κατάταξη των εναλλακτικών**. Για κάθε γενική δεξιότητα, συγκρίνοντας τους υποψηφίους ανά δύο και εισαγάγοντας λάθη υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης επιλύεται το αντίστοιχο κάθε φορά γραμμικό πρόβλημα που ελαχιστοποιεί τα σφάλματα και υπό τους περιορισμούς ότι οι διαφορές των μερικών συναρτήσεων αξιών δύο διαδοχικών υποψηφίων πρέπει να υπερβαίνουν ή να είναι ίσες ενός  $\delta$ , για  $\delta=0,05$  και τα βάρη των κριτηρίων να είναι ίσα με την μονάδα (Κρασαδάκη, 2001). Αν τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης στις περιπτώσεις εφαρμογής της UTASTAR ήταν μηδενικά, τότε η κατάταξη των υποψηφίων που πρότεινε το μοντέλο ταίριαζε απόλυτα με την αρχική προδιάταξη.

#### Στάδιο 4. Υποστήριξη της απόφασης

Στο στάδιο αυτό έχουμε την **διερεύνηση και αξιολόγηση της απόφασης**. Με βάση τα λαμβανόμενα αποτελέσματα, ο αναλυτής αναζητεί και οργανώνει τα στοιχεία που απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα, που έχει θέσει το ίδιο το πρόβλημα, αλλά και ο αποφασίζων. Συνοπτικά επομένως, γίνεται επεξεργασία και εφαρμογή σεναρίων, αναζητούνται απαντήσεις σε ερωτήματα του αποφασίζοντα και γίνεται καταγραφή των ενεργειών των αναλυτών ώστε να υποστηριχθούν οι προτάσεις τους οι οποίες προέκυψαν από την εφαρμογή των προηγούμενων σταδίων. Η αναμενόμενη από τον αποφασίζοντα υποστήριξη αφορά το σύνολο των λύσεων ή αποφάσεων  $A$ , δηλαδή των εναλλακτικών ενεργειών, που μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ένα πρόβλημα απόφασης. Στην περίπτωση μας οι εναλλακτικές αυτές είναι οι κατάλληλοι υποψήφιοι



Συνταγματάρχες για την κάλυψη της θέσης του Ταξίαρχου όπως αυτή περιγράφηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

### 6.1. Κριτήρια Αξιολόγησης και Τιμές Παραμέτρων

Στην παρούσα διατριβή, θα αναπτύξουμε ένα μοντέλο πολυκριτήριας λήψης αποφάσεων για την αξιολόγηση ανωτέρων αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού ως προς την προαγωγή τους στον επόμενο βαθμό. Συγκεκριμένα, θα εστιάσουμε στην αξιολόγηση Συνταγματάρχων που προέρχονται από τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ) που κρίνονται για Ταξίαρχοι. Η επιλογή αυτού του συγκεκριμένου βαθμού έγινε γιατί εμπεριέχει τη μεγαλύτερη ασάφεια και δυσκολία στην αξιολόγηση, αφού στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναφέρθηκε πως οι θέσεις προς κάλυψη από τους υποψηφίους συνταγματάρχες είναι σχεδόν υπο-τετραπλάσιες των υποψηφίων. Αυτό συμβαίνει για πρώτη φορά στην σταδιοδρομία ενός αξιωματικού του ΕΣ όπου η πλειοψηφία τερματίζει την καριέρα ως αξιωματικός στο βαθμό αυτό. Στη περίπτωση αυτή, στην κρίση προαγωγής σε Ταξίαρχο, η επιτροπή λαμβάνει υπόψη και άλλα εξειδικευμένα κριτήρια χωρίς έτσι να επαρκούν απλώς και μόνο τα κριτήρια προαγωγής της νομοθεσίας αλλά εισέρχεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό πλέον ο υποκειμενικός παράγοντας. Έτσι, επειδή η αξιολόγηση που πραγματοποιείται κεκλεισμένων των θυρών είναι σε εμάς άγνωστη, προτείνουμε μια πιο δομημένη μέθοδο που θα λαμβάνει υπόψη όμως και την υποκειμενική άποψη.

Να τονιστεί εδώ, ότι οι υποψήφιοι Συνταγματάρχες που θα κριθούν, δέκα (10) στον αριθμό, υποθέτουμε ότι πληρούν όλα τα υποχρεωτικά κριτήρια που είναι για προαγωγή, και που είναι αναλυτικά τα παρακάτω:

- ✓ Ο **απαιτούμενος ελάχιστος χρόνος διοίκησης**, ως προσόν για προαγωγή, είναι για έναν Συνταγματάρχη, ένα (1) έτος ως Διοικητής Συγκροτήματος ή Διοικητής Όπλου σε Στρατηγείο Σχηματισμού ή εννέα (9) έτη συνολικού χρόνου διοίκησης ως μόνιμου Αξιωματικού, καθοριζόμενου με βάση τις ισχύουσες κατά το χρόνο της κρίσης του διατάξεις, υπολογιζόμενου και του χρόνου που αποκτήθηκε σε θέσεις συμπληρώσεως χρόνου διοίκησης που καταργήθηκαν ή τροποποιήθηκαν, απαραίτητα δε εννέα (9) έτη συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα ή Συγκρότημα του Όπλου του, σε όλες τις περιπτώσεις.
- ✓ Ο **απαιτούμενος χρόνο παραμονής** στο βαθμό που κατέχει, δηλαδή για την προαγωγή ενός Συνταγματάρχη απαιτείται η συμπλήρωση τεσσάρων (4) ετών

στο βαθμό ή τριάντα ενός (31) ετών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.

- ✓ Να έχει σε υψηλό επίπεδο τα **ουσιαστικά προσόντα** που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησης του.
- ✓ Η **φοίτηση στα σχολεία** (ή σχολές εξωτερικού ισότιμες με τα σχολεία) αποτελεί τυπικό προσόν κρίσης για προαγωγή, ενώ η επιτυχής φοίτηση αποτελεί ουσιαστικό προσόν που εκτιμάται από τα Συμβούλια Κρίσεων. Αποφοίτηση από τα ανά ειδικότητα υποχρεωτικά για προαγωγή σχολεία με βαθμό τουλάχιστον "Λίαν Καλώς". Ειδικά οι Συνταγματάρχες πρέπει να έχουν αποφοιτήσει ευδοκίμως από την Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου, για τις ειδικότητες που προβλέπεται η σχετική δυνατότητα φοίτησης ως προσόν υπηρεσιακής εξέλιξης.
- ✓ **Άσκηση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας** σε όλα τα επίπεδα αναλόγως του εκάστοτε βαθμού σε βαθμό τουλάχιστον "Λίαν Καλώς", ιδιαίτερα δε στον κατεχόμενο βαθμό.
- ✓ Ο **καταληκτικός βαθμός** να μην είναι Συνταγματάρχης.

Τα υποχρεωτικά κριτήρια συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πιν.1):

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΑΡΧΗ	
I.	Ελάχιστος χρόνος διοίκησης 12 μήνες ή 108 μήνες συνολικού χρόνου διοίκησης ως μόνιμου Αξιωματικού, απαραίτητα δε 108 μήνες συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού σε Μονάδα ή Συγκρότημα του Όπλου του, σε όλες τις περιπτώσεις.
II.	Απαιτούμενος χρόνο παραμονής 48 μηνών στο βαθμό ή 372 μηνών συνολικής υπηρεσίας Αξιωματικού.
III.	Ουσιαστικά προσόντα σε ετήσια αξιολόγηση >87%
IV.	Βαθμολογία υποχρεωτικών σχολείων >87%
V.	Άσκηση διοίκησης ή ειδικής υπηρεσίας >87%
VI.	Καταληκτικός βαθμός Ταξίαρχος και άνω

Πιν.1. Σύνοψη υποχρεωτικών κριτηρίων για προαγωγή αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού (ΕΣ)

Οι κρίσεις των Υποστρατήγων, Ταξιαρχών και Συνταγματάρχων του Στρατού Ξηράς πραγματοποιείται από το Ανώτατο Συμβούλιο Κρίσεων (ΑΣΣ) του Ελληνικού Στρατού που συντίθενται από τον Αρχηγό ΓΕΣ ως Πρόεδρο και από όλους τους υπηρετούντες και

κατέχοντες οργανικές θέσεις Αντιστράτηγους του ΣΞ ως μέλη, με εξαίρεση τους δύο (2) Υπαρχηγούς του Γενικού Επιτελείου Στρατού (ΓΕΣ). Το Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία με παρόντα τα τρία τέταρτα (3/4) των μελών του. Τη σήμερα ημέρα (22 Σεπτεμβρίου 2017), το ΑΣΣ απαρτίζεται από εννέα (9) Αντιστράτηγους, και συγκεκριμένα τους: Αρχηγό ΓΕΣ, Γενικό Επιθεωρητή Στρατού και Β' Υπαρχηγού ΓΕΣ, Διοικητή 1ης Στρατιάς, Διοικητή ΑΣΔΥΣ, Διοικητή Δ' ΣΣ, Επιτελάρχη ΓΕΣ, Διοικητή Γ' ΣΣ / NRDC – GR, Υπαρχηγό ΓΕΕΘΑ και Διοικητή ΑΣΔΕΝ. Οι αποφάσεις του Συμβουλίου, όπως όλων των Συμβουλίων, λαμβάνονται κατά πλειοψηφία του συνόλου των μελών τους και, σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Στη περίπτωση μας, η αξιολόγηση θα πραγματοποιηθεί ατομικά από τέσσερις (4) ανώτατους αξιωματικούς. Η διαδικασία θα επεξηγηθεί παρακάτω αναλυτικά.

Τα κριτήρια αξιολόγησης αξιωματικών, βάσει των οποίων θα κριθούν οι δέκα Συνταγματάρχες, αναφέρονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα (Πιν.2). Επισημαίνεται εδώ ότι μόνο όσοι επιτυγχάνουν τα κριτήρια προαγωγής σε βαθμό εξάίρετο ή λίαν καλός στον κατεχόμενο βαθμό προάγονται στον επόμενο βαθμό.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ	
<b>G1. Υπηρεσιακή και διοικητική εμπειρία</b>	
g1. Θέση ευθύνης	
g2. Επιχειρήσεις	
g3. Διεθνείς οργανισμοί	
g4. Υπόλοιπος χρόνος	
<b>G2. Υπηρεσιακή αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής</b>	
<b>G3. Όπλο, Σώμα, Ειδικότητα</b>	
<b>G4. Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα</b>	
g5. Βαθμός αποφοίτησης από Σχολή των ΕΔ	
g6. Βαθμός άλλου τίτλου σπουδών	
g7. Συναφές διδακτορικό	
g8. Άλλο διδακτορικό	
g9. Συναφές μεταπτυχιακό	
g10. Άλλο μεταπτυχιακό	
g11. Βαθμός αποφοίτησης από Σχολεία των ΕΔ	
g12. Επίπεδο ξένης γλώσσας	
<b>G5. Ειδικές δραστηριότητες</b>	
g13. Συγγραφικό έργο	
g14. Ημερίδες και εισηγήσεις	
g15. Συμμετοχή σε συμβούλια και επιτροπές	
g16. Ηθικές αμοιβές	

Πιν.2. Σύνοψη αναλυτικών κριτηρίων για προαγωγή αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού (ΕΣ)

Διευκρινίζεται ότι η αξιολόγηση και η συμμετοχή στην αξιολόγηση του σεναρίου γίνεται βάσει της περιγραφής θέσης. Έτσι για την συγκεκριμένη υπόθεση εργασίας, για την θέση ενός Διοικητή Ταξιαρχίας Τεθωρακισμένων στον Έβρο, κρινόμενοι υποψήφιοι είναι μόνον αυτοί που προέρχονται από το ίδιο Όπλο, δηλαδή των Τεθωρακισμένων, ενώ οι επιδόσεις τους στα υπόλοιπα κριτήρια κρίνουν τη διαφορά. Στην προκειμένη περίπτωση λοιπόν, οι δέκα (10) υποψήφιοι Συνταγματάρχες, όλοι προερχόμενοι από τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), κρίνονται για μια θέση του Όπλου τους. Οι συντελεστές σημαντικότητας, δηλαδή τα βάρη των υποκριτηρίων, για την υπόθεση εργασίας έχουν δοθεί από εμάς βάσει της δικής μας κρίσης. Ειδικά, για τα κριτήρια του παραπάνω πίνακα, διευκρινίζεται ότι:

- **Κριτήριο  $G_1$ .** Αφορά τη συνολική σταδιοδρομία του αξιωματικού, ήτοι 31 έτη υπηρεσίας, και την υπηρεσιακή και διοικητική εμπειρία που αυτός απέκτησε, ενώ μόνο το πρώτο υποκριτήριο αφορά τον κατεχόμενο βαθμό με ελάχιστο το ένα (1) έτος (υποχρεωτικό κριτήριο) σε θέση ευθύνης και μέγιστο τα τέσσερα (4) έτη που είναι όμως σπάνιο να συμβεί αφού πρέπει όλοι οι Συνταγματάρχες να αποκτήσουν εμπειρία από θέσεις διοικήσεως. Η εναλλαγή εργασίας παρέχει στο προσωπικό ευκαιρίες για αύξηση των ευθυνών, ποικιλία εργασίας, εμπειρία στο σύνολο της παραγωγής, διέγερση του ενδιαφέροντος, καταπολέμηση της ανίας και χρησιμοποίηση περισσότερων δεξιοτήτων. Επίσης με τον όρο επιχειρήσεις εννοούνται οι πολεμικές ή η συμμετοχή σε διεθνείς επιχειρήσεις.
- **Κριτήριο  $G_2$ .** Αφορά τις τακτικές (οι έκτακτες παραλείπονται για χάρην ευκολίας) στα χρόνια του κατεχόμενου βαθμού, δηλαδή οι ετήσιες αξιολογήσεις στα τέσσερα (4) χρόνια υπηρεσίας του Συνταγματάρχη. Δίνεται μεγάλη σημασία η συχνότητα της βαθμολογίας και ιδιαίτερα των διοικητικών προσόντων, και όχι ο μέσος όρος των τεσσάρων αξιολογήσεων. Αυτό γίνεται για να μην επηρεαστεί ο κρινόμενος αξιωματικός από μια ατυχή βαθμολόγηση.
- **Κριτήριο  $G_3$ .** Κριτήριο για αυτούς που είναι υποψήφιοι σε κοινές θέσεις, όπως είναι οι Σχηματισμοί Διοικητικής Μέριμνας, όπου κρίνονται όλοι, δηλαδή στελέχη Όπλων, Σωμάτων και Ειδικοτήτων. Στη περίπτωσή μας, όπως ειπώθηκε παραπάνω, η θέση είναι για στέλεχος Όπλου και συγκεκριμένα Τεθωρακισμένων. Άρα όλοι οι υποψήφιοι προέρχονται από το Όπλο των Τεθωρακισμένων. Συνεπώς το κριτήριο αυτό **παραλείπεται**.
- **Κριτήριο  $G_4$ .** Κριτήριο για θέση όπου οι ικανότητες και τα αντίστοιχα πτυχία του στελέχους αποτελούν ένα επιπρόσθετο προσόν. Έτσι για παράδειγμα για μια υποψήφια θέση που σχετίζεται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, αν το στέλεχος έχει μεταπτυχιακό πάνω στο αντικείμενο, έχει ένα προβάδισμα έναντι

ενός άλλου υποψηφίου που δεν έχει.

- **Κριτήριο  $G_5$ .** Θεωρείται επικουρικό κριτήριο ομοίως με τα κριτήρια  $G_3$  και  $G_4$ .

#### Αναλυτικά η βαθμολόγηση για το 1<sup>ο</sup> ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Συντελεστής σημαντικότητας	Χρόνος υπηρεσιακής - διοικητικής εμπειρίας (σε μήνες) (max=min=372)	Συνολικό σκορ $G_1$ Sum ( $S_i \times g_i$ )
$S_{11} = 0,5$	$g_1$ : χρόνος υπηρεσίας σε θέση ευθύνης: (min=12, max=48) 4 κλίμακες	
$S_{12} = 0,2$	$g_2$ : χρόνος συμμετοχής σε επιχειρήσεις (min=0, max=360) 5 κλίμακες	
$S_{13} = 0,2$	$g_3$ : χρόνος υπηρεσίας σε Διεθνείς Οργανισμούς (min=0, max=360) 5 κλίμακες	
$S_{14} = 0,1$	$g_4$ : υπόλοιπος χρόνος υπηρεσίας (min=0, max=360) 5 κλίμακες	
<b>Σύνολο = 1</b>	<b>Σύνολο = 372 μήνες</b>	<b>Σύνολο:</b>

Πιν.3. Επεξήγηση βαθμολόγησης για 1<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης

Σε κλίμακα ετοιμότητας, οι μονάδες διακρίνονται σε τρία (3) επίπεδα, Α, Β και Γ με το πρώτο να είναι αντίστοιχα το υψηλής, το δεύτερο μεσαίας ενώ το τρίτο χαμηλής ετοιμότητας. Στη προκειμένη μελέτη, για να δείξουμε τις δυνατότητες αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων, οι μονάδες διαχωρίζονται σε πέντε (5) επίπεδα όπου το Α επίπεδο αντιπροσωπεύει τη μονάδα 1<sup>ης</sup> γραμμής και ειδικών αποστολών, δηλαδή πιο υψηλής μαχητικής αξίας, ενώ το Ε' επίπεδο τη μονάδα σε ένα κέντρο νεοσυλλέκτων ή σε μια μονάδα με πολύ χαμηλή μαχητική αξία. Οι μήνες υπηρεσίας αναφέρονται όπως παραπάνω και τους διαχωρίζουμε σε 12, 24, 36 και 48. Ομοίως διακρίνονται και τα επίπεδα αξίας στις επιχειρήσεις (π.χ. Σομαλία 3 ενώ Αφγανιστάν 5) και διεθνείς οργανισμούς (κεντρική υπηρεσία NATO HQ 5 ενώ βοηθητική υπηρεσία NATO ή ΟΗΕ 1).

Οι τιμές στα κελιά των παρακάτω πινάκων εκφράζουν τις εκτιμήσεις των ειδικών κλιμακούμενων στη Κλίμακα Likert από 1 μέχρι και 5 και μπορεί να είναι διαφορετικές ανά αποφασίζοντα αλλά πρέπει να είναι ενιαίες για τους αξιολογούμενους.

Συνεπώς:

- ο σημαντικότερος συνδυασμός είναι: Μονάδα Α και Χρόνος Υπηρεσίας (37-48 μήνες)
- ο λιγότερο σημαντικός συνδυασμός είναι: Μονάδα Ε και Χρόνος Υπηρεσίας (-12 μήνες)

μήνες)

Άρα για παράδειγμα, η συνολική βαθμολογία για το  $g_1$ , ήτοι 'ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ', για κάποιον που έχει υπηρετήσει 12 μήνες σε Γ και 18 σε Β επιπέδου (30 μήνες συνολικά) θα προκύπτει ως εξής:

$$\text{Τιμή υποκριτηρίου 'ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ': } 2 + 3 = 5$$

Ομοίως η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στα υπόλοιπα υποκριτήρια. Τονίζεται εδώ ότι για όλα τα υποκριτήρια του κριτηρίου  $G_1$ , οι μετακινήσεις ενός αξιωματικού περιορίζονται σε δύο το μέγιστο. Αυτό το λαμβάνουμε ως παραδοχή.

Επισημαίνεται εδώ ότι:

$$\Theta\text{Ε} + \text{ΕΠ} + \Delta\text{Ε} + \text{ΥΧ} = 372 \text{ με } \Theta\text{Ε} \geq 12$$

Αναλυτικά επομένως, για τα υποκριτήρια του κριτηρίου  $G_1$ , οι πίνακες έχουν ως ακολούθως:

ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΘΕ)				
	Χρόνος Υπηρεσίας (σε μήνες)			
Μαχητική αξία μονάδων	-12	13-24	25-36	37-48
A επιπέδου	3	4	5	5
B επιπέδου	2	3	4	5
Γ επιπέδου	2	2	3	3
Δ επιπέδου	1	2	2	3
Ε επιπέδου	1	1	2	2

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΕΠ)				
	Χρόνος Υπηρεσίας (σε μήνες)			
Αξία επιχειρήσεων	-90	91-180	181-270	271-360
A επιπέδου	3	4	5	5
B επιπέδου	2	3	4	5
Γ επιπέδου	2	2	3	3
Δ επιπέδου	1	2	2	3
Ε επιπέδου	1	1	2	2

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ (ΔΕ)				
	Χρόνος Υπηρεσίας (σε μήνες)			
Σημαντικότητα οργανισμών	-90	91-180	181-270	271-360
<b>A επιπέδου</b>	3	4	5	5
<b>B επιπέδου</b>	2	3	4	5
<b>Γ επιπέδου</b>	2	2	3	3
<b>Δ επιπέδου</b>	1	2	2	3
<b>Ε επιπέδου</b>	1	1	2	2

ΥΠΟΛΟΙΠΟΣ ΧΡΟΝΟΣ (ΥΧ)				
	Χρόνος Υπηρεσίας (σε μήνες)			
Σημαντικότητα μονάδων	-90	91-180	181-270	271-360
<b>A επιπέδου</b>	3	4	5	5
<b>B επιπέδου</b>	2	3	4	5
<b>Γ επιπέδου</b>	2	2	3	3
<b>Δ επιπέδου</b>	1	2	2	3
<b>Ε επιπέδου</b>	1	1	2	2

Πιν.4. Επεξήγηση βαθμολόγησης για υποκριτήρια 1<sup>ου</sup> κριτηρίου αξιολόγησης

### Αναλυτικά η βαθμολόγηση για το 2<sup>ο</sup> ΚΡΙΤΗΡΙΟ

<p><b>Υπηρεσιακή αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής (σε ποσοστό %)</b> (max=10, min=8) Δύο κλίμακες</p> <p>14 κριτήρια με πολλαπλά υποκριτήρια που αποτελεί ξεχωριστή πολυκριτήρια ανάλυση, μία (1) το έτος, σύνολο τέσσερις (4). Υπολογίζεται ο μέσος όρος μόνο των συνολικών βαθμολογιών που παρουσιάζουν όμοια συχνότητα.</p>	<p><b>Συνολικό σκορ <math>G_2</math></b></p> <p>Βαθμολογία= <math>(YA1 + YA2 + YA3 + YA4) / 4 =</math></p>
<b>YA1 + YA2 + YA3 + YA4</b>	

Πιν.5. Επεξήγηση βαθμολόγησης για 2<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης



Αναλυτικά η βαθμολόγηση για το 3<sup>ο</sup> ΚΡΙΤΗΡΙΟ (παραλείπεται)

Η περιγραφή θέσης αναφέρει για τι ειδικότητα απευθύνεται, Όπλου ή Σώματος. Άρα αυτομάτως αποκλείονται οι υποψήφιοι που δεν έχουν τη συγκεκριμένη ειδικότητα (GO – NO GO). Για κοινή θέση υπολογίζονται όλοι.	<b>Συνολικό σκορ <math>G_3</math> (Ο ή Σ)</b>
Όπλο (Οι) (max=1, min=0)  1. Πεζικό 2. Τεθωρακισμένα 3. Πυροβολικό 4. Μηχανικό 5. Διαβιβάσεις 6. Αεροπορία Στρατού	
Σώμα (Σ) (max=1, min=0)	

**Πιν.6.** Επεξήγηση βαθμολόγησης για 3<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης

Αναλυτικά η βαθμολόγηση για το 4<sup>ο</sup> ΚΡΙΤΗΡΙΟ

<b>Συντελεστής σημαντικότητας</b>	<b>Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα (max=38, min=23)</b>	<b>Συνολικό σκορ <math>G_4</math> Sum (<math>S_i \times g_i</math>)</b>
$S_{41} = 0,2$	$g_5$ : Βαθμός αποφοίτησης από Σχολή των ΕΔ (max=10, min=7) 4 κλίμακες	
$S_{42} = 0,02$	$g_6$ : Βαθμός άλλου τίτλου σπουδών (max=10, min=7) 4 κλίμακες	
$S_{43} = 0,2$	$g_7$ : Συναφές διδακτορικό (max=1, min=0)	
$S_{44} = 0,13$	$g_8$ : Άλλο διδακτορικό (max=1, min=0)	
$S_{45} = 0,15$	$g_9$ : Συναφές μεταπτυχιακό (max=1, min=0)	
$S_{46} = 0,05$	$g_{10}$ : Άλλο μεταπτυχιακό (max=1, min=0)	
$S_{47} = 0,2$	$g_{11}$ : Βαθμός αποφοίτησης από Σχολεία των ΕΔ (max=10, min=9) 2 κλίμακες	
$S_{48} = 0,05$	$g_{12}$ : Επίπεδο ξένης γλώσσας (max=10, min=7) 4 κλίμακες	
<b>Σύνολο = 1</b>		

**Πιν.7.** Επεξήγηση βαθμολόγησης για 4<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης

Βασισμένο στην παρακάτω βαθμολογία:

Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ)					
9,6-10	10				
8,7 – 9,59	9				
7,6 – 8,69	8				
6 - 7,59	7				
Άλλο πανεπιστήμιο					
9,6-10	10				
8,7 – 9,59	9				
7,6 – 8,69	8				
6– 7,59	7				
Σχολεία Ενόπλων Δυνάμεων (ΣΞ)					
ΒΑΣΙΚΟ	(max=10, min=9)				
ΠΡΟΚΕΧΩΡΗΜΕΝΟ	(max=10, min=9)				
ΣΔΙΕΠ	(max=10, min=9)				
ΑΔΙΣΠΟ	(max=10, min=9)				
ΣΕΘΑ	(max=10, min=9)				
Σύνολο	Βαθμολογία σχολείων/5 =				
Γνώση ξένης γλώσσας					
	Συντελεστής βαρύτητας	Άριστη 8,5-10 (10)	Πολύ καλή 7 - <8,5 (9)	Καλή 6- <7,5 (8)	Μέτρια 4,5- <6 (7)
Αγγλικά	$S_{481} = 2$	20	18	16	14
Άλλη	$S_{482} = 1$	10	9	8	7

Πιν.8. Επεξήγηση βαθμολόγησης υποκριτηρίων 4<sup>ου</sup> κριτηρίου αξιολόγησης

### Αναλυτικά η βαθμολόγηση για το 5<sup>ο</sup> ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Συντελεστής σημαντικότητας	Ειδικές δραστηριότητες (max=4, min=0)	Συνολικό σκορ $G_5$ $\text{Sum}(S_i \times g_i)$
$S_{51} = 0,1$	$g_{13}$ : Συγγραφικό έργο (max=1, min=0)	
$S_{52} = 0,2$	$g_{14}$ : Ημερίδες και εισηγήσεις (max=1, min=0)	
$S_{53} = 0,4$	$g_{15}$ : Συμμετοχή σε συμβούλια και επιτροπές (max=1, min=0)	
$S_{54} = 0,3$	$g_{16}$ : Ηθικές αμοιβές (max=1, min=0)	
<b>Σύνολο = 1</b>		

Πιν.9. Επεξήγηση βαθμολόγησης για 5<sup>ο</sup> κριτήριο αξιολόγησης

Και η αναλυτική βαθμολογία που προκύπτει:

ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ			
	ΚΡΙΤΗΡΙΑ $G_1$	ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ $W_i$	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Sum ( $W_i \times G_i$ )
$G_1$	Υπηρεσιακή και διοικητική εμπειρία	$W_1$	
$G_2$	Υπηρεσιακή αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής	$W_2$	
$G_3$	Όπλο, Σώμα, Ειδικότητα	$W_3$ (παραλείπεται)	
$G_4$	Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα	$W_4$	
$G_5$	Ειδικές δραστηριότητες	$W_5$	
	ΣΥΝΟΛΟ (Sum $W_i$ )	1	

Πιν.10. Επεξήγηση τελικής βαθμολογίας

Ο υπολογισμός της συνολικής βαθμολογίας, γίνεται από την παρακάτω συνάρτηση:

$$W_1 G_1 + W_2 G_2 + W_3 G_3 + W_4 G_4 + W_5 G_5 = R_1$$

Όπου  $W$  η βαρύτητα των κριτηρίων ενώ  $G$  η βαθμολογία σε κάθε κριτήριο. Η βαθμολογία σε κάθε κριτήριο υπολογίζεται υπενθυμίζουμε από το άθροισμα του γινομένου των συντελεστών βαρύτητας (αν αυτοί υπάρχουν) με τη τιμή σε κάθε υποκριτήριο.

Δηλαδή για το  $G_1$  ισχύει το παρακάτω:

$$G_1 = S_{11}g_1 + S_{12}g_2 + S_{13}g_3 + S_{14}g_4$$

Για το  $G_4$  η παρακάτω σχέση:

$$G_4 = S_{41}g_5 + S_{42}g_6 + S_{43}g_7 + S_{44}g_8 + S_{45}g_9 + S_{46}g_{10} + S_{47}g_{11} + S_{48}g_{12}$$

Και για το  $G_5$  η παρακάτω σχέση:

$$G_5 = S_{51}g_{13} + S_{52}g_{14} + S_{53}g_{15} + S_{54}g_{16}$$

Τέλος, η κλίμακα αξιολόγησης των κριτηρίων προαγωγής είναι η εξής:

- Εξάριετος 96 -100% "Ε"
- Λίαν Καλός 87 - 95% "ΛΚ"
- Καλός 76 - 86% "Κ"
- Μέτριος 60 - 75% "Μ"
- Μη Αποδεκτός 0 - 59% "ΜΑ"

**- Παράδειγμα αξιολόγησης ενός Συνταγματάρχη Τεθωρακισμένων -**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ  $G_1$ :**

- Διοίκηση 8 μήνες σε Γ επίπεδο (=2) + 14 μήνες σε Β επίπεδο (=3) =5
- Επιχειρήσεις 190 μήνες σε Γ επίπεδο (=3)
- Οργανισμοί 80 μήνες σε Β επίπεδο (=2)
- Υπόλοιπος χρόνος 40 μήνες σε Γ επίπεδο (=2) + 40 μήνες σε Δ επίπεδο (=2) = 4

$$G_1 = S_{11}g_1 + S_{12}g_2 + S_{13}g_3 + S_{14}g_4$$

$$G_1 = (0,5 \times 5) + (0,2 \times 3) + (0,2 \times 2) + (0,1 \times 4) = 2,5 + 0,6 + 0,4 + 0,4 = 3,9$$

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ  $G_2$ :**

Τέσσερις υπηρεσιακές αξιολογήσεις με  $YA1=95\%$ ,  $YA2=85\%$ ,  $YA3=55\%$  και  $YA4=85\%$

Αφήνουμε εκτός την  $YA3$  ως outlier, αθροίζουμε τις λοιπές τρεις και τις διαιρούμε με το πλήθος τους =  $88\%$  άρα 8,8/10

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ  $G_3$ :**

**ΕΚΤΟΣ**

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ  $G_4$ :**

- $g_5$ : από ΣΣΕ βγήκε με 9
- $g_6$ : από Πολυτεχνείο με 8
- $g_7$ : έχει συναφές διδακτορικό
- $g_8$ : δεν έχει

- $g_9$ : έχει συναφές μεταπτυχιακό
- $g_{10}$ : δεν έχει
- $g_{11}$ : έχει ΜΟ=9 από τα σχολεία των ΕΔ
- $g_{12}$ : μιλά άριστα την Αγγλική και καλά την Ισπανική

$$G_4 = S_{41}g_5 + S_{42}g_6 + S_{43}g_7 + S_{44}g_8 + S_{45}g_9 + S_{46}g_{10} + S_{47}g_{11} + S_{48}g_{12}$$

$$\text{άρα } G_4 = (0,2 \times 9) + (0,02 \times 8) + (0,2 \times 1) + (0,15 \times 1) + (0,2 \times 9) + (0,05 \times 28) = 1,8 + 0,16 + 0,2 + 0,15 + 1,8 + 1,4 = 5,5$$

**ΚΡΙΤΗΡΙΟ  $G_5$ :**

- $g_{13}$ : δεν έχει συγγραφικό έργο
- $g_{14}$ : δε συμμετείχε σε ημερίδες
- $g_{15}$ : έχει συμμετοχή σε συμβούλια
- $g_{16}$ : έχει ηθικές αμοιβές

$$G_5 = S_{51}g_{13} + S_{52}g_{14} + S_{53}g_{15} + S_{54}g_{16}$$

$$G_5 = 0,4 + 0,3 = 0,7$$

ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ $W_i$	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Sum ( $W_i \times G_i$ )
Υπηρεσιακή και διοικητική εμπειρία	$W_1$	3,9
Υπηρεσιακή αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής	$W_2$	8,8
Όπλο, Σώμα, Ειδικότητα	$W_3$ (παραλείπεται)	
Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα	$W_4$	5,5
Ειδικές δραστηριότητες	$W_5$	0,7
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1</b>	<b>18,9</b>

Πιν.11. Παράδειγμα τελικής βαθμολογίας

## 6.2. Διαδικασία αξιολόγησης και αποτελέσματα

Δημιουργούνται ως εκ τούτου τα παρακάτω δέκα προφίλς Συνταγματαρχών (Πιν.12-14) ( $\Sigma_i$ ), με τις βαθμολογίες τους σε κάθε υποκριτήριο αλλά και η συνολική τους βαθμολογία στα τέσσερα κύρια κριτήρια. Έχει δοθεί μεγάλη προσοχή ώστε να μην υπάρχει μοτίβο συγκεκριμένων βαθμολογιών και να μην παρουσιάζεται το λεγόμενο φαινόμενο κυριαρχίας, δηλαδή να υπερέχει ένας υποψήφιος έναντι όλων των άλλων σε όλα τα κριτήρια ή ένας να υπολείπεται σε όλα τα κριτήρια έναντι των υπολοίπων.

Τα προφίλς των δέκα (10) Συνταγματαρχών

	$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΟΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
$\Sigma_1$	5	3	2	5	8,8		9	8	1	0	1	0	9	28	0	0	1	1
$\Sigma_2$	8	4	0	3	9		8	8	0	1	1	1	9	22	1	1	0	1
$\Sigma_3$	4	3	3	2	9,5		10	9	1	0	0	1	10	25	0	1	1	1
$\Sigma_4$	4	3	3	3	10		8	7	0	1	1	0	10	26	1	1	1	1
$\Sigma_5$	5	1	5	1	9,7		7	9	0	0	1	0	9	27	0	0	1	0
$\Sigma_6$	5	5	4	4	8,9		9	10	1	0	0	1	9	21	1	0	1	1
$\Sigma_7$	7	1	6	5	9,3		10	9	0	0	1	0	10	30	0	1	0	1
$\Sigma_8$	3	4	2	4	9,8		7	8	0	1	0	1	9	26	1	1	0	0
$\Sigma_9$	7	0	2	2	9,6		8	7	1	0	1	1	9	22	0	1	0	0
$\Sigma_{10}$	2	2	4	4	8,8		9	10	0	1	1	0	10	27	1	0	1	0

Πιν.12. Βαθμολογίες – προφίλς δέκα (10) υποψηφίων για προαγωγή Συνταγματαρχών

	$G_1$				$G_2$	$G_3$	$G_4$								$G_5$			
$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
$\Sigma_1$	2,5	0,6	0,4	0,4	8,8		1,8	0,16	0,2	0	0,15	0	1,8	1,4	0	0	0,4	0,3
$\Sigma_2$	4	0,8	0	0,3	9		1,6	0,16	0	0,13	0,15	0,05	1,8	1,1	0,1	0,2	0	0,3
$\Sigma_3$	2	0,6	0,6	0,2	9,5		2	0,18	0,2	0	0	0,05	2	1,25	0	0,2	0,4	0,3
$\Sigma_4$	2	0,6	0,6	0,3	10		1,6	0,14	0	0,13	0,15	0	2	1,3	0,1	0,2	0,4	0,3
$\Sigma_5$	2,5	0,2	1	0,1	9,7		1,4	0,18	0	0	0,15	0	1,8	1,35	0	0	0,4	0
$\Sigma_6$	2,5	1	0,8	0,4	8,9		1,8	0,2	0,2	0	0	0,15	1,8	1,05	0,1	0	0,4	0,3
$\Sigma_7$	3,5	0,2	1,2	0,5	9,3		2	0,18	0	0	0,15	0	2	1,5	0	0,2	0	0,3
$\Sigma_8$	1,5	0,8	0,4	0,4	9,8		1,4	0,16	0	0,13	0	0,05	1,8	1,3	0,1	0,2	0	0
$\Sigma_9$	3,5	0	0,4	0,2	9,6		1,6	0,14	0,2	0	0,15	0,05	1,8	1,1	0	0,2	0	0
$\Sigma_{10}$	1	0,4	0,8	0,4	8,8		1,8	0,2	0	0,13	0,15	0	2	1,35	0,1	0	0,4	0

Πιν.13. Βαθμολογίες – προφίλς δέκα (10) υποψηφίων για προαγωγή Συνταγματαρχών με συνυπολογισμό συντελεστών σημαντικότητας

	$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΩΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
$\Sigma_1$	3,9				8,8		5,51								0,7			
$\Sigma_2$	5,1				9		4,99								0,6			
$\Sigma_3$	3,4				9,5		5,68								0,9			
$\Sigma_4$	3,5				10		5,32								1			
$\Sigma_5$	3,8				9,7		4,88								0,4			
$\Sigma_6$	3,71				8,9		5,2								0,8			
$\Sigma_7$	5,4				9,3		5,83								0,5			
$\Sigma_8$	3,1				9,8		4,84								0,3			
$\Sigma_9$	4,1				9,6		5,04								0,2			
$\Sigma_{10}$	2,6				8,8		5,63								0,5			

Πιν.14. Τελικές βαθμολογίες – προφίλς δέκα (10) υποψηφίων για προαγωγή Συνταγματαρχών



Οι μέγιστες και οι ελάχιστες τιμές κριτηρίων και υποκριτηρίων, καθώς και τα υποδιαστήματα σε κάθε ένα από αυτά, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα ως ακολούθως:

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ	Ελάχιστη Τιμή Κριτηρίου	Μέγιστη Τιμή Κριτηρίου	Υποδιαστήματα Κριτηρίου
<b>G1 Υπηρεσιακή και διοικητική εμπειρία</b>	0.6	7.1	4
g1 Θέση ευθύνης	0.5	4	4
g2 Επιχειρήσεις	0	1.6	4
g3 Διεθνείς οργανισμοί	0	1.6	4
g4 Υπόλοιπος χρόνος	0.1	0.8	4
<b>G2 Υπηρεσιακή αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής</b>	8,7	10	2
<b>G3 Όπλο, Σώμα, Ειδικότητα</b>			
<b>G4 Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα</b>	3,69	4.25	4
g5 Βαθμός αποφοίτησης από Σχολή των ΕΔ	1.4	2	3
g6 Βαθμός άλλου τίτλου σπουδών	0,14	0,02	3
g7 Συναφές διδακτορικό	0	0,2	1
g8 Άλλο διδακτορικό	0	0,13	1
g9 Συναφές μεταπτυχιακό	0	0,15	1
g10 Άλλο μεταπτυχιακό	0	0,05	1
g11 Βαθμός αποφοίτησης από Σχολεία ΕΔ	1.8	0,2	1
g12 Επίπεδο ξένης γλώσσας	0.35	1.5	4
<b>G5 Ειδικές δραστηριότητες</b>	0	1	4
g13 Συγγραφικό έργο	0	0,1	1
g14 Ημερίδες και εισηγήσεις	0	0,2	1
g15 Συμμετοχή σε συμβούλια και επιτροπές	0	0,4	1
g16 Ηθικές αμοιβές	0	0,3	1

Πιν.15. Μέγιστες και οι ελάχιστες τιμές κριτηρίων και υποκριτηρίων, και υποδιαστήματα αυτών

### Διαδικασία κατάταξης

Η διαδικασία που ακολουθείται για την κατάταξη των υποψηφίων είναι η εξής:

- 1) Επιλέγουμε τρεις ή περισσότερους ανωτάτους αξιωματικούς, προερχόμενοι από τον Ελληνικό Στρατό (ΕΣ), και τους παρουσιάζουμε το σκοπό της εργασίας καθώς τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Οι τέσσερις αυτοί αξιωματικοί θα διαδραματίσουν τους αποφασίζοντες-αξιολογητές των Συνταγματάρχων.
- 2) Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει ενημέρωση και διευκρινήσεις επί των κριτηρίων της αξιολόγησης, των υποκριτηρίων και των συντελεστών σημαντικότητας. Οι αξιωματικοί ενημερώνονται για την περιγραφή της θέσης για την οποία κρίνονται οι αξιολογούμενοι καθώς και ότι πληρούν τα υποχρεωτικά κριτήρια προς προαγωγή.

- 3) Στη συνέχεια οι αποφασίζοντες καλούνται να εισάγουν όλες τις τιμές των παραμέτρων όπως τους συντελεστές σημαντικότητας των επιμέρους υποκριτηρίων και να επιβεβαιώσουν τα στοιχεία-κελιά των επιμέρους πινάκων. Αν συμφωνούν με αυτά που εμείς έχουμε ορίσει τα αφήνουμε ως έχει. Αυτό γίνεται για να έχουμε τις δικές τους εκτιμήσεις ή την επιβεβαίωσή τους για τις τιμές των πινάκων.
- 4) Έπειτα καλούνται να εισάγουν την προδιάταξη όλων των περιπτώσεων του συνόλου αναφοράς, δηλαδή των δέκα Συνταγματαρχών, με βάση τα κύρια κριτήρια. Οι αποφασίζοντες δηλαδή κατατάσσουν τα προφίλς βάσει των προτιμήσεων τους, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Τονίζεται εδώ ότι οι αποφασίζοντες έχουν απαραίτητως στη διάθεσή τους και τα δεδομένα των επιμέρους πινάκων.
- 5) Ακολούθως, οι αποφασίζοντες ερωτώνται για το μοντέλο που ακολούθησαν στην προδιάταξη, δηλαδή σε ποιο κριτήριο έδωσαν την μεγαλύτερη βαρύτητα, σε πιο την αμέσως λιγότερη κ.ο.κ.
- 6) Τέλος οι αποφασίζοντες καλούνται να σχολιάσουν οτιδήποτε πάνω στη διαδικασία που ακολουθήθηκε καθώς και να προτείνουν βελτιώσεις.

Οι αποφασίζοντες (ανώτατοι αξιωματικοί) που επιλέχθηκαν και ανταποκρίθηκαν στη συνεργασία για την περάτωση της αξιολόγησης ήταν συνολικά τέσσερις (4) που για ευνόητους λόγους δεν θα τους κατονομάσουμε.

Οι ανωτέρω ανώτατοι αξιωματικοί έδωσαν τις παρακάτω προδιατάξεις και σχόλια, με μεταξύ αυτών τις βαροδοτήσεις κριτηρίων, ως εξής:

### Ανώτατος Αξιωματικός Ι

		$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΟΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
ΠΡΟΔ	$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
9	$\Sigma_1$	3,9				8,8		5,51								0,7			
7	$\Sigma_2$	5,1				9		4,99								0,6			
5	$\Sigma_3$	3,4				9,5		5,68								0,9			
1	$\Sigma_4$	3,5				10		5,32								1			
3	$\Sigma_5$	3,8				9,7		4,88								0,4			
8	$\Sigma_6$	3,71				8,9		5,2								0,8			
6	$\Sigma_7$	5,4				9,3		5,83								0,5			
2	$\Sigma_8$	3,1				9,8		4,84								0,3			
4	$\Sigma_9$	4,1				9,6		5,04								0,2			
10	$\Sigma_{10}$	2,6				8,8		5,63								0,5			

Πιν.16. Προδιάταξη των δέκα υποψηφίων από τον 1<sup>ο</sup> αξιολογητή

#### Παρατηρήσεις – Σχόλια:

1. Βαροδότηση: 30% σε  $G_1$ , 50% σε  $G_2$ , 10% σε  $G_4$  και 10% σε  $G_5$  για τη συγκεκριμένη περιγραφή θέσης. Βαροδότηση: 20% σε  $G_1$ , 30% σε  $G_2$ , 30% σε  $G_4$  και 20% σε  $G_5$  για Διοικητής Σχολής ενώ 10% σε  $G_1$ , 30% σε  $G_2$ , 40% σε  $G_4$  και 20% σε  $G_5$  για θέση σε διεθνή στρατιωτικό οργανισμό όπως το NATO (επιτροπές και σπουδές).
2. Συντελεστές σημαντικότητας πολύ καλοί και βάσει κοινής λογικής.
3. Πολύ σημαντική η ετήσια αξιολόγηση που εμπεριέχει την εν γένει εμπειρία στη θέση που αποκτήθηκε/κρίθηκε και τα φυσικά προσόντα. Τιμές outlier βγαίνουν εκτός πολύ σωστά.
4. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα η υψηλή βαθμολόγηση στη διοικητική εμπειρία μπορεί να οφείλεται γιατί η θέση έχει χαμηλές απαιτήσεις. Η χαμηλή βαθμολόγηση ωστόσο μπορεί να σημαίνει είτε ότι έχει όντως φυσικά ελλείμματα είτε ότι η μονάδα είναι νέα άρα ακόμη ο ίδιος προσαρμόζεται.

5. Η αρχαιότητα πολύ σωστά δεν πρέπει να αποτελεί το απόλυτο κριτήριο, ειδικά για τον ενδιάμεσο στάδιο και άνω της ιεραρχίας. Ένας που είχε κακή σχετικά σειρά αποφοίτησης από παραγωγική σχολή των ΕΔ, μπορεί να βελτιωθεί και να προσπεράσει τους υπολοίπους, όχι να καταδικάζεται για τις επιδόσεις του στα μαθήματα.
6. Η φοβία στον πόλεμο, το θάρρος κ.λπ. που αξιολογούνται μόνο μέσω της υπηρεσιακής αξιολόγησης και φαίνονται σε ειδικές περιπτώσεις, είναι πολύ σημαντικά κριτήρια.
7. Πολύ σημαντικός παράγων ο αξιολογητής και τα κριτήρια που πρέπει να είναι όσο πιο αναλυτικά γίνεται για να βοηθούν το έργο του πρώτου.
8. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα ένας αξιωματικός που έχει υπηρετήσει σε μονάδες Α' ετοιμότητας, έχει μεγαλύτερη εμπειρία και ικανότητες από κάποιον που έχει υπηρετήσει σε πολλές μονάδες και χαμηλότερης ετοιμότητας άρα και χαμηλότερης επιχειρησιακής εμπειρίας. Κάποιος καλός σε Α' ετοιμότητας, θα είναι καλός σε κάθε χαμηλότερο επίπεδο ετοιμότητας!
9. Πολύ σημαντική η περιγραφή θέσης!
10. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα οι σπουδές είναι θετικές αν και μόνο αν υποστηρίζουν υπηρεσιακές ανάγκες αλλιώς δείχνει συχνά ότι ο αξιωματικός έχει πολύ ελεύθερο χρόνο που δεν το αφιερώνει στην υπηρεσία.

### Ανώτατος Αξιωματικός II

		$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΩΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
ΠΡΟΔ	$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
3	$\Sigma_1$	3,9				8,8		5,51								0,7			
2	$\Sigma_2$	5,1				9		4,99								0,6			
8	$\Sigma_3$	3,4				9,5		5,68								0,9			
6	$\Sigma_4$	3,5				10		5,32								1			
5	$\Sigma_5$	3,8				9,7		4,88								0,4			
7	$\Sigma_6$	3,71				8,9		5,2								0,8			
1	$\Sigma_7$	5,4				9,3		5,83								0,5			
9	$\Sigma_8$	3,1				9,8		4,84								0,3			
4	$\Sigma_9$	4,1				9,6		5,04								0,2			
10	$\Sigma_{10}$	2,6				8,8		5,63								0,5			

Πιν.17. Προδιάταξη των δέκα υποψηφίων από τον 2<sup>ο</sup> αξιολογητή

#### Παρατηρήσεις – Σχόλια:

1. Η κατάταξη δεν έγινε βάσει ενός και μόνο κριτηρίου. Αρχικά έγινε με βάση την προϋπηρεσία σε όσα ήταν κοντά σ' αυτόν τον παράγοντα πχ 3,7 - 3,8 και στη συνέχεια λήφθηκαν υπόψη και τα υπόλοιπα με σειρά σχολεία και μετά η υπηρεσιακή αξιολόγηση. Στη συνέχεια ο αποφασίζων έλεγξε ξανά τη σειρά και σε 1-2 περιπτώσεις υπήρχε μεν καλύτερη προϋπηρεσία αλλά όλα τα υπόλοιπα ήταν καταφανώς υπέρ του μειονεκτούντος στην προϋπηρεσία οπότε θεώρησε την προϋπηρεσία υποδεέστερη. Γενικά το αντιμετώπισε πολυπαραγοντικά με μια τάση / προτεραιότητα προς την προϋπηρεσία. Δεν έδωσε βάρη για κριτήρια.
2. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα είναι σημαντική η θέση υπηρεσίας αλλά από μόνο του δεν σημαίνει και πολλά. Δηλαδή αν έχουν δύο τύποι ίδια προϋπηρεσία και ο ένας υπερτερεί στην εκπαίδευση αλλά είναι κακός στην αξιολόγηση, η αξιολόγηση δεν θα λαμβάνονταν υπόψη.
3. Η αξιολόγηση γίνεται κατά περίπτωση και βάσει περιγραφή θέσης, άρα η βαροδότηση δεν έχει σημασία στην προκειμένη.

4. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα οι αξιολογήσεις είναι υποκειμενικές, άνθρωποι με πτυχία συνήθως έχουν αφήσει το επάγγελμα και ασχολούνται μόνο με το πανεπιστήμιο άρα οι σπουδές δεν υποδεικνύουν και ανωτερότητα πνεύματος.

### Ανώτατος Αξιωματικός III

		$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΟΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
ΠΡΟΔ	$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
4	$\Sigma_1$	3,9				8,8		5,51								0,7			
2	$\Sigma_2$	5,1				9		4,99								0,6			
8	$\Sigma_3$	3,4				9,5		5,68								0,9			
7	$\Sigma_4$	3,5				10		5,32								1			
5	$\Sigma_5$	3,8				9,7		4,88								0,4			
6	$\Sigma_6$	3,71				8,9		5,2								0,8			
1	$\Sigma_7$	5,4				9,3		5,83								0,5			
9	$\Sigma_8$	3,1				9,8		4,84								0,3			
3	$\Sigma_9$	4,1				9,6		5,04								0,2			
10	$\Sigma_{10}$	2,6				8,8		5,63								0,5			

Πιν.18. Προδιάταξη των δέκα υποψηφίων από τον 3<sup>ο</sup> αξιολογητή

### Παρατηρήσεις – Σχόλια:

1. Βαροδότηση: 60% σε  $G_1$ , 20% σε  $G_2$  και από 10% σε  $G_4$  και  $G_5$ .
2. Σύμφωνα με τον αποφασίζοντα η διοίκηση είναι το παν γιατί οξύνει το μυαλό. Ειδικά ένας αξιωματικός που έχει υπηρετήσει σε μονάδες Α' ετοιμότητας, έχει μεγαλύτερη εμπειρία και ικανότητες από κάποιον που έχει υπηρετήσει σε πολλές μονάδες και χαμηλότερης ετοιμότητας.

### Ανώτατος Αξιωματικός IV

		$G_1$ (ΔΙΟΙΚ. ΕΜΠ.)				$G_2$ (ΥΑ)	$G_3$	$G_4$ (ΠΡΟΣΩΝΤΑ)								$G_5$ (ΕΙΔ. ΔΡΑΣΤ/ΤΕΣ)			
ΠΡΟΔ	$g_i(\Sigma_i)$	$g_1$	$g_2$	$g_3$	$g_4$			$g_5$	$g_6$	$g_7$	$g_8$	$g_9$	$g_{10}$	$g_{11}$	$g_{12}$	$g_{13}$	$g_{14}$	$g_{15}$	$g_{16}$
6	$\Sigma_1$	3,9				8,8		5,51								0,7			
2	$\Sigma_2$	5,1				9		4,99								0,6			
4	$\Sigma_3$	3,4				9,5		5,68								0,9			
3	$\Sigma_4$	3,5				10		5,32								1			
7	$\Sigma_5$	3,8				9,7		4,88								0,4			
8	$\Sigma_6$	3,71				8,9		5,2								0,8			
1	$\Sigma_7$	5,4				9,3		5,83								0,5			
9	$\Sigma_8$	3,1				9,8		4,84								0,3			
5	$\Sigma_9$	4,1				9,6		5,04								0,2			
10	$\Sigma_{10}$	2,6				8,8		5,63								0,5			

Πιν.19. Προδιάταξη των δέκα υποψηφίων από τον 4<sup>ο</sup> αξιολογητή

#### Παρατηρήσεις – Σχόλια:

1. Βαροδότηση: 40% σε  $G_1$ , 20% σε  $G_2$ , 35% σε  $G_4$  και 15% σε  $G_5$  για τη συγκεκριμένη περιγραφή θέσης.
2. Ο αποφασίζων προέβη μόνος του σε δοκιμές όπου η δοκιμή με χωρίς στάθμιση (25% κάθε κριτήριο) στο μόνο που αλλάζει είναι η σειρά 2 και 3 όπου ο  $\Sigma_4$  είναι τρίτος με το προηγούμενο ποσοστό και βγαίνει δεύτερος με το 25% ενώ ο  $\Sigma_2$  από δεύτερος βγαίνει τρίτος, ήτοι πολύς θόρυβος για το "τίποτα"!



### 6.3. Αποτελέσματα UTASTAR και σχολιασμός

Η UTASTAR, βάσει των τεσσάρων προδιατάξεων που δόθηκαν, έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα:

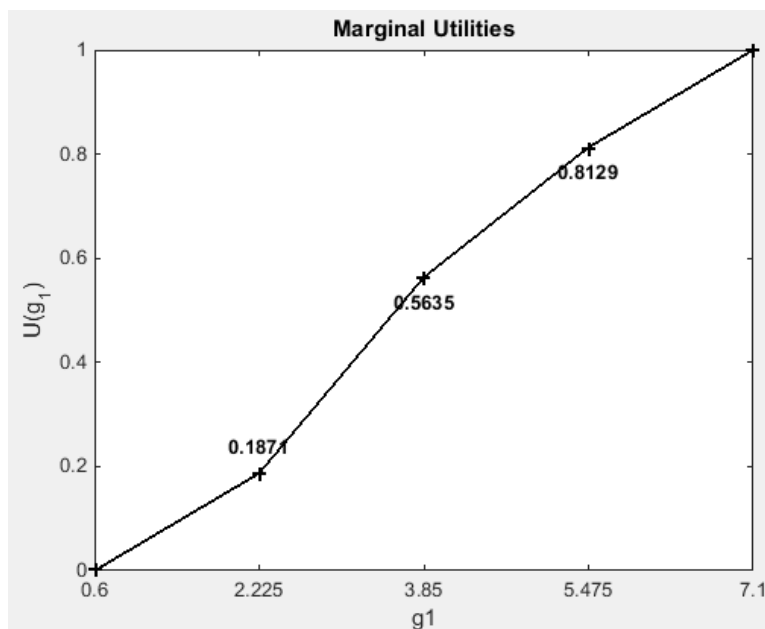
#### 1<sup>ος</sup> αξιολογητής (Ανώτατος Αξιωματικός Ι)

Tau of Kendall = 1, δηλαδή έχουμε πλήρη ταύτιση μοντέλου και αρχικής προδιάταξης

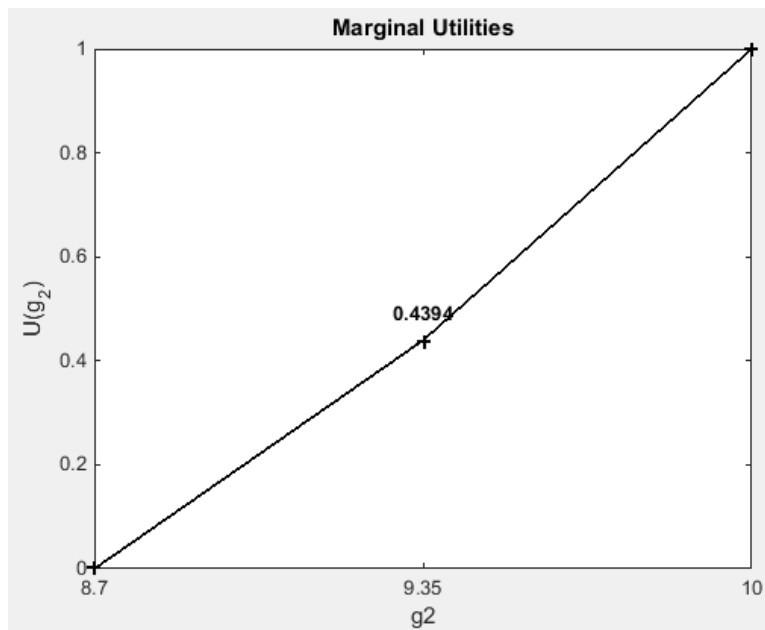
Μοντέλο:  $u(g) = 0.0967 \cdot u_1(g_1) + 0.8002 \cdot u_2(g_2) + 0.0453 \cdot u_3(g_3) + 0.0578 \cdot u_4(g_4)$

Να εξηγήσουμε εδώ ότι το μοντέλο που υπολογίσθηκε είναι μια γραμμική συνάρτηση αξίας και ως εκ τούτου τα βάρη υπέχουν θέση μοναδιαίων παραχωρήσεων και οφείλουν να είναι σταθερά και ανεξάρτητα από τις τιμές των κριτηρίων  $g$ . Στο παραπάνω μοντέλο κάθε βάρος κριτηρίου δίνει σε μονάδες (στην κλίμακα αξιολόγησης) την αξία μιας μονάδος του κριτηρίου αυτού. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα διοικητικής εμπειρίας (κριτήριο  $g_1$ ) ισοδυναμεί με 0.0967 μονάδες (ή αλλιώς «πόντους» στη βαθμολογία), μια μονάδα (καλής) υπηρεσιακής αξιολόγησης με 0.8002 μονάδες (κριτήριο  $g_2$ ), μια μονάδα προσόντων με 0.0453 μονάδες (κριτήριο  $g_4$ ) και μια μονάδα ειδικών δραστηριοτήτων με 0.0578 μονάδων (κριτήριο  $g_5$ ). Η ίδια επεξήγηση ισχύει και για τα μοντέλα των λοιπών αξιολογητών.

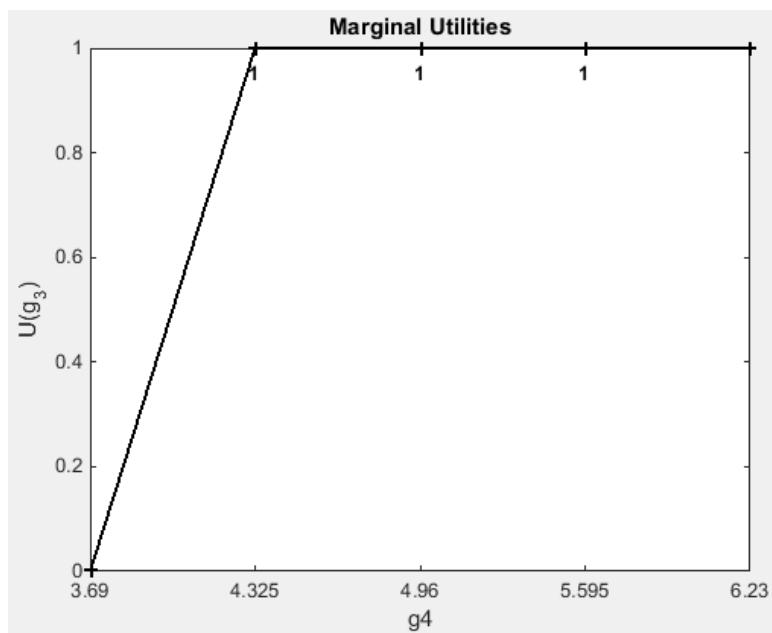
Ακολουθούν οι συναρτήσεις αξιών ανά κριτήριο για 1<sup>ο</sup> αξιολογητή:



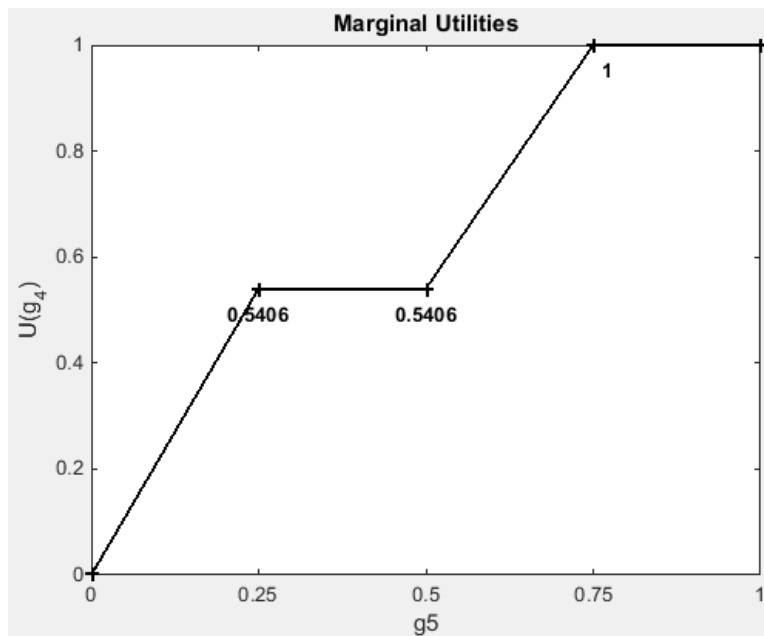
Εικ.6. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G1



Εικ.7. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G2

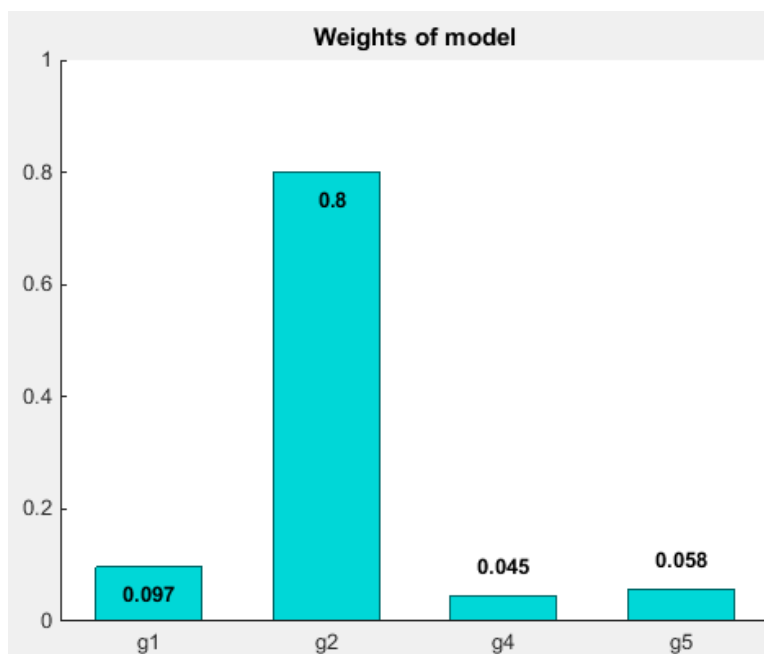


Εικ.8. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G4



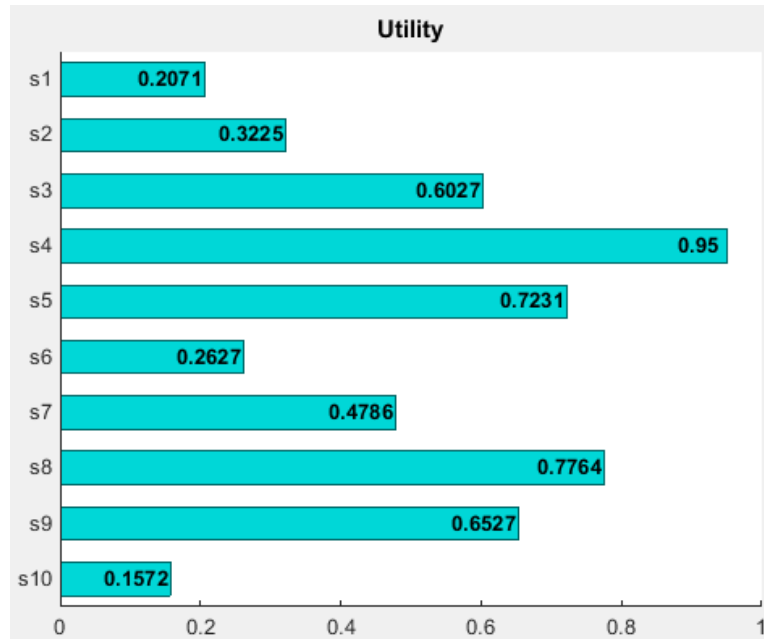
Εικ.9. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G5

Τα βάρη των κριτηρίων είναι τα εξής:



Εικ.10. Τα βάρη για τα κριτήρια από G1 ως και G5

Ολική αξία ανά εναλλακτικών για νέα κατάταξη:



Εικ.11. Ολική χρησιμότητα υποψηφίων για προαγωγή

#### Σχολιασμός αποτελεσμάτων 1<sup>ου</sup> αξιολογητή:

Από τη βαροδότηση των κριτηρίων, παρατηρούμε ότι ο Ανώτατος Αξιωματικός Ι, επηρεάζεται σχεδόν αποκλειστικά από την επίδοση των υποψήφιων προς προαγωγή στελεχών στο **2<sup>ο</sup> κριτήριο-Υπηρεσιακή Αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής** όπου δίνει **βάρος ίσο με 80%**. Τις επιδόσεις των στρατιωτικών στα άλλα τρία κριτήρια, G1: Υπηρεσιακή και Διοικητική Εμπειρία, G4: Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα, και G5: Ειδικές Δραστηριότητες, σχεδόν τις αγνοεί δίνοντας πολύ χαμηλό βάρος κριτηρίων, όπου αντίστοιχα είναι 9.7%, 4.5% και 5.8%. Τα σχόλια συνάδουν με τα αποτελέσματα της κατάταξης, η βαροδότηση που έδωσε αρχικώς όμως ο αξιολογητής, δεν συμπίπτει με τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα ο Ανώτατος Αξιωματικός Ι έδωσε 30% σε G1, 50% σε G2, 10% σε G4 και 10% σε G5 για τη συγκεκριμένη περιγραφή θέσης. Είναι φανερό εξάλλου η προσήλωση του αξιολογητή στο κριτήριο G2, όχι μόνο από το αποτέλεσμα της βαροδότησης αλλά και μέσω της κατάταξης, όπου στη σύγκριση μεταξύ υποψηφίων που έχουν κοντινές βαθμολογίες στο G2 (0,7 διαφορά μεταξύ τους) ενώ στο G1 σχεδόν δύο μονάδων, ο αξιολογητής επιλέγει αυτόν που υπερτερεί ελάχιστα στο κριτήριο G2. Η προδιάταξη ταυτίζεται με την τελική κατάταξη της UTASTAR.

Στα διαγράμματα των μερικών χρησιμοτήτων, παρατηρούμε για το G1 ότι για μια αύξηση 1,625 (2,225-0,6) τις τιμές στο κριτήριο, οδηγεί σε αύξηση της μερικής

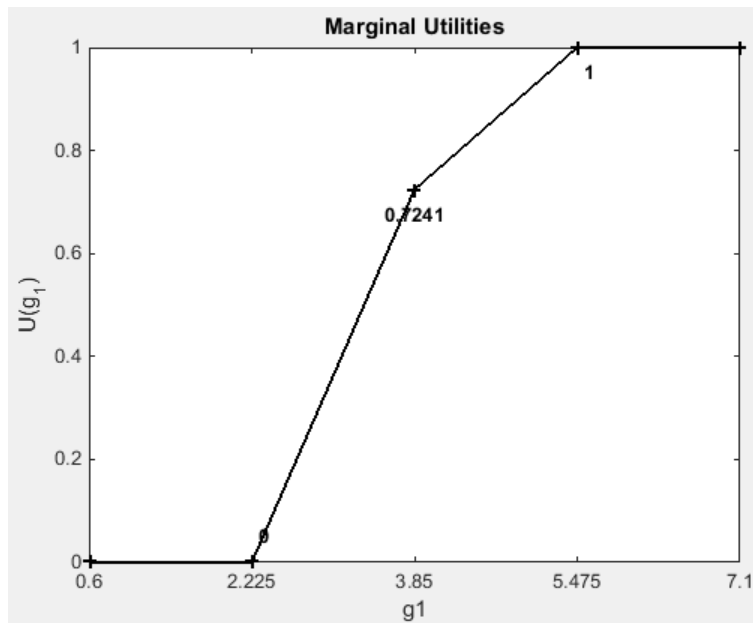
χρησιμότητας σχεδόν 20%. Για επιπλέον αύξηση 1,625 τις τιμές, η μερική χρησιμότητα αυξάνει εντυπωσιακά στο 56%. Για περαιτέρω αυξήσεις, παρατηρούμε αύξηση της μερικής χρησιμότητας όπως αρχικά, δηλαδή κοντά στο 20%. Στο διάγραμμα για το κριτήριο G2, η αύξηση είναι γραμμική με μια ανεπαίσθητη αύξηση στη συνέχεια. Στο διάγραμμα του G4 παρατηρούμε ότι η μερική χρησιμότητα κυριολεκτικά εκτοξεύεται αγγίζοντας το 100% στην πρώτη αύξηση (0,635) της τιμής στο κριτήριο. Από εκεί και πέρα δεν παρατηρείται ουδεμία διαφορά σε οποιαδήποτε αύξηση και να έγινε. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί στο ότι όλες οι τιμές των υποψηφίων βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους με τη διαφορά της μεγαλύτερης τιμής από την μικρότερη να είναι μόνο 0,84. Στο διάγραμμα για το G5, ο αξιολογητής δίνει μεγάλη αύξηση στη μερική χρησιμότητα που ξεπερνά το 50% στη διαφορά μηδενικής τιμής στο κριτήριο και τιμής 0,25. Στη συνέχεια όμως, περεταίρω αύξηση της τιμής του κριτηρίου στο 25%, δεν φέρει καμία επίπτωση στη τιμή της μερικής χρησιμότητας. Ως εκ τούτου ο αξιολογητής αδιαφορεί. Περαιτέρω αύξηση κατά 25% επηρεάζει άμεσα τη μερική χρησιμότητα που αυξάνει άνω του 45% με αποτέλεσμα η μερική χρησιμότητα να αγγίζει πλέον το 100%, δηλαδή το μέγιστο, ενώ τέταρτη αύξηση δεν οδηγεί σε καμία διαφορά. Άρα για τιμές μεγαλύτερες του 75% στη τιμή του κριτηρίου οδηγούν στο μέγιστο, με συνέπεια να μπορούμε να πούμε ότι ο αξιολογητής είναι καλυμμένος πλήρως για τιμές άνω του ποσοστού αυτού.

## 2<sup>ος</sup> αξιολογητής (Ανώτατος Αξιωματικός II)

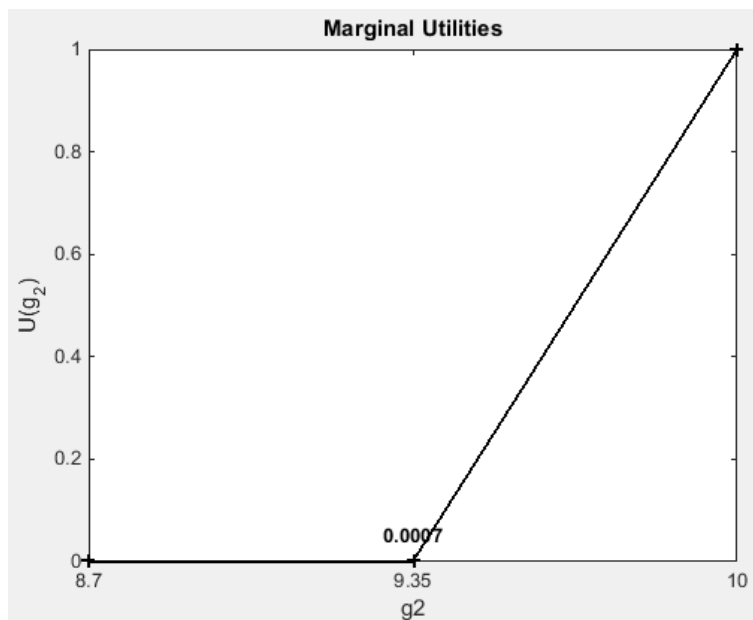
Tau of Kendall = 0.95556 (πολύ καλό Kendall's tau, *λίγες αναστροφές*)

Μοντέλο:  $u(g) = 0.8655 * u1(g1) + 0.0995 * u2(g2) + 0.035 * u3(g3) + 0.0001 * u4(g4)$

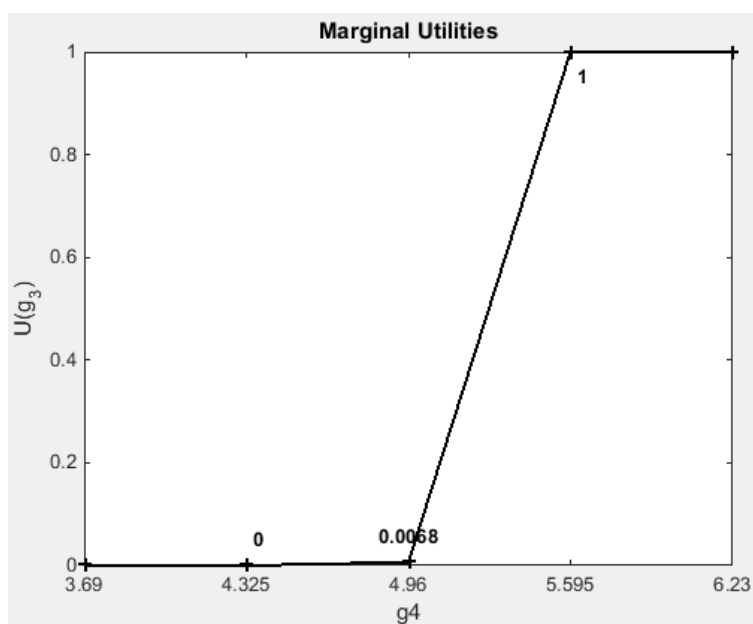
Ακολουθούν οι συναρτήσεις αξιών ανά κριτήριο για 2<sup>ο</sup> αξιολογητή:



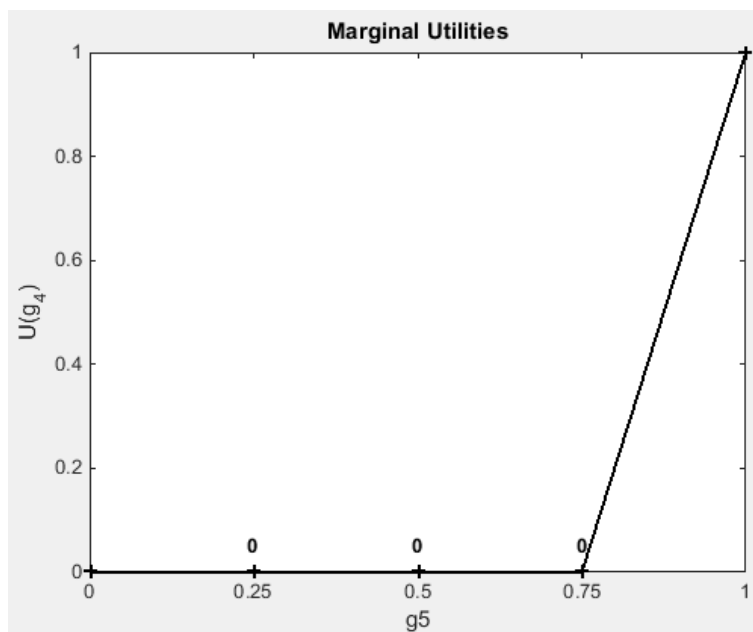
Εικ.12. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G1



Εικ.13. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G2

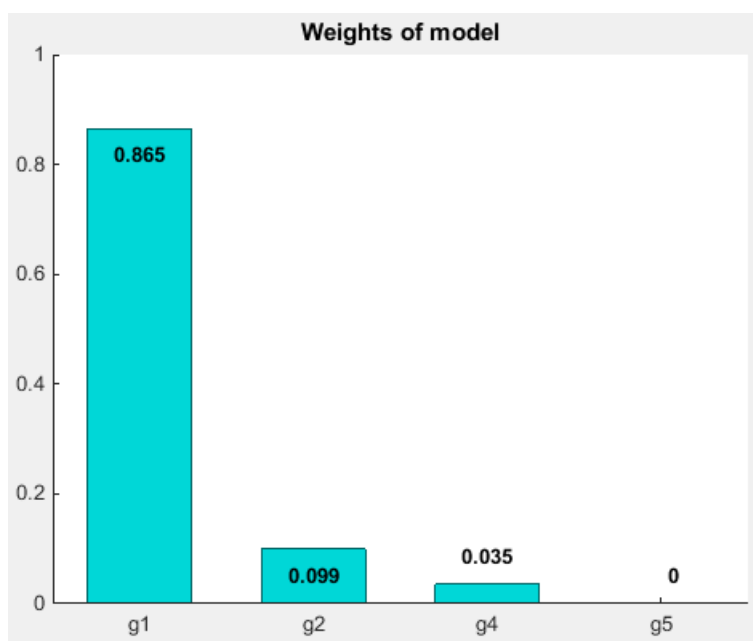


Εικ.14. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G4



Εικ.15. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G5

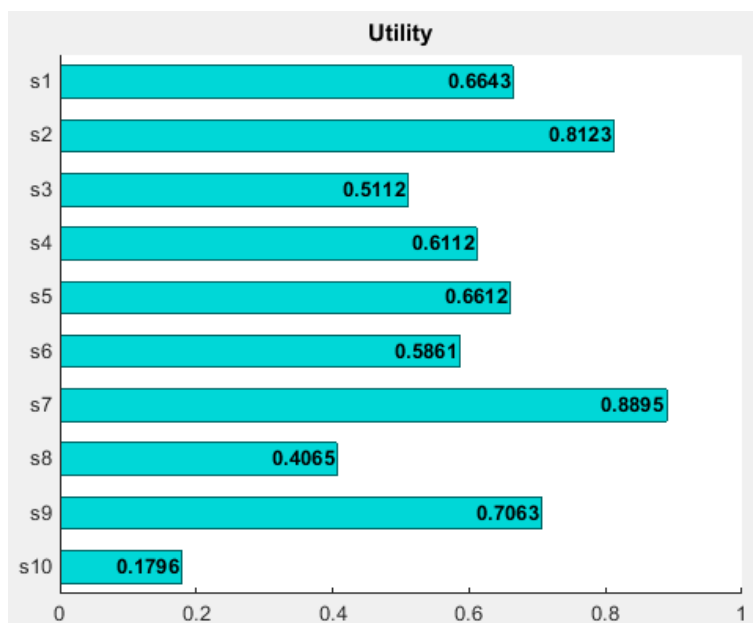
Τα βάρη των κριτηρίων είναι τα εξής:



Εικ.16. Τα βάρη για τα κριτήρια από G1 ως και G5



Ολική αξία ανά εναλλακτικών για νέα κατάταξη:



Εικ.17. Ολική χρησιμότητα υποψηφίων για προαγωγή

#### Σχολιασμός αποτελεσμάτων 2<sup>ου</sup> αξιολογητή:

Από τη βαροδότηση των κριτηρίων, παρατηρούμε ότι ο Ανώτατος Αξιωματικός II, επηρεάζεται σχεδόν αποκλειστικά από την επίδοση των υποψήφιων προς προαγωγή στελεχών στο **1<sup>ο</sup> κριτήριο-Υπηρεσιακή και Διοικητική Εμπειρία** όπου δίνει **βάρος ίσο με 86%**. Στις επιδόσεις των στρατιωτικών στα κριτήρια, G2: Υπηρεσιακή Αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής και G4: Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα, δίνει πολύ χαμηλό βάρος κριτηρίων, όπου αντίστοιχα είναι 10% και 3.5%, ενώ για το κριτήριο G5: Ειδικές Δραστηριότητες δίνει.. 0%! Η προτίμησή του εξάλλου στην προϋπηρεσία όπως εκφράστηκε ο αξιολογητής στα σχόλιά του συμπίπτει με τα αποτελέσματα. Για τα κριτήρια G2 και G4, ο αξιολογητής εξέφρασε την προτίμησή του σε αυτά όταν οι τιμές στο G1 είναι πολύ κοντά μεταξύ τους. Έτσι, στην περίπτωση σύγκρισης μεταξύ του Σ1 και του Σ9 όπου ο δεύτερος υπερέχει του πρώτου, εκτίμησε ότι ο πρώτος ήταν καλύτερος του δεύτερου λόγω υψηλότερων τιμών στα G2 και G4. Το ίδιο έπραξε και σε άλλες περιπτώσεις όπως του Σ6 με Σ4 όπου η υπηρεσιακή αξιολόγηση μέτρησε περισσότερο από τη μικρή διαφορά στη διοικητική εμπειρία. Η προδιάταξη δεν ταυτίζεται πλήρως με την τελική κατάταξη της UTAStar όπου ο Σ9 από την 4<sup>η</sup> θέση της προδιάταξης «ανεβαίνει» στην 3<sup>η</sup> θέση ενώ ο Σ1 από την 3<sup>η</sup> «πέφτει» στην 4<sup>η</sup> θέση.

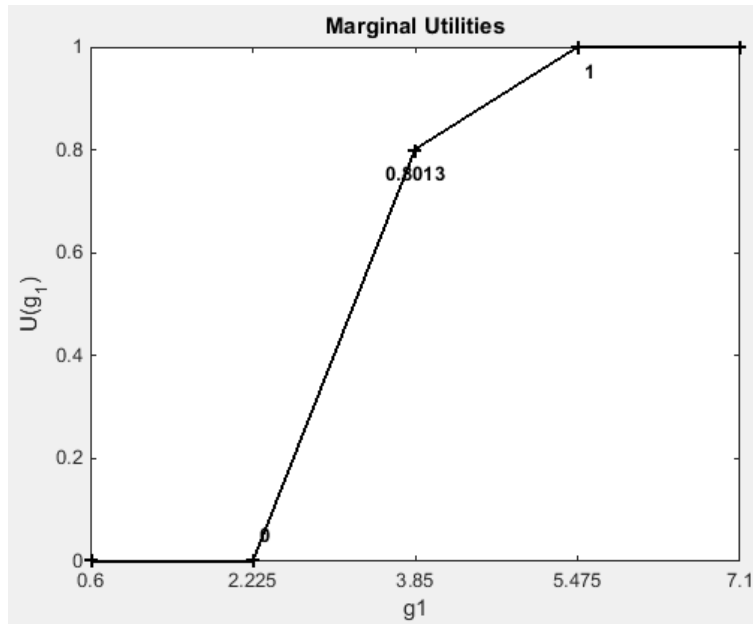
Στα διαγράμματα των μερικών χρησιμοτήτων, παρατηρούμε για το G1 ότι για μια αύξηση 1,625 (2,225-0,6) τις τιμές στο κριτήριο δεν οδηγεί σε καμία αύξηση της μερικής χρησιμότητας, άρα δεν την επηρεάζει καθόλου. Όμως για επιπλέον αύξηση 1,625 τις τιμές, η μερική χρησιμότητα αυξάνει εντυπωσιακά στο 72%! Για περαιτέρω αυξήσεις, παρατηρούμε αύξηση της μερικής λίγο περισσότερο από 20% όπου η μερική χρησιμότητα του κριτηρίου αγγίζει το 100%. Στο διάγραμμα για το κριτήριο G2, η αύξηση είναι μηδενική στο πρώτο υποδιάστημα και συγκεκριμένα για αύξηση της τιμής για 0,65 μονάδες, ενώ στη συνέχεια για επιπλέον αύξηση, η μερική χρησιμότητα αυξάνει γραμμικά αγγίζοντας το 100%. Στο διάγραμμα του G4 παρατηρούμε ότι η μερική χρησιμότητα δεν επηρεάζεται καθόλου στην πρώτη αύξηση (0,635) της τιμής στο κριτήριο. Από εκεί και πέρα παρατηρείται μόλις 0,7% αύξηση με μια επιπλέον αύξηση της τιμής στο κριτήριο προδηλώνοντας έτσι ότι ο αξιολογητής δίνει πολύ μικρή σημασία για αυξήσεις τέτοιου μεγέθους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί στο ότι όλες οι τιμές των υποψηφίων βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους με τη διαφορά της μεγαλύτερης τιμής από την μικρότερη να είναι μόνο 0,84 και την πλειονότητα των τιμών να ξεπερνούν το 4,96 που αποτελεί το μέγιστο όριο του δεύτερου υποδιαστήματος. Περαιτέρω αύξηση κατά 0,635 οδηγεί σε εντυπωσιακή άνοδο της μερικής χρησιμότητας με αποτέλεσμα στο τρίτο υποδιάστημα, η μερική χρησιμότητα να αγγίζει το μέγιστό της. Η τέταρτη κατά σειρά αύξηση λοιπόν δεν επηρεάζει πλέον καθόλου τη μερική χρησιμότητα. Στο διάγραμμα για το G5, ο αξιολογητής δεν δίνει καμία χρησιμότητα στο 75% της βαθμολογίας, δηλαδή για τα τρία πρώτα υποδιαστήματα και παράλληλες αντίστοιχα αυξήσεις, η μερική χρησιμότητα δεν επηρεάζεται καθόλου για το κριτήριο αυτό. Η τέταρτη κατά σειρά όμως αύξηση επηρεάζει εντυπωσιακά τη μερική χρησιμότητα όπου παρατηρείται αύξηση 100%! Άρα μόνο για τιμές μεγαλύτερες του 75% στη τιμή του κριτηρίου ο αξιολογητής λαμβάνει υπόψη την τιμή στο κριτήριο αυτό.

### 3<sup>ος</sup> αξιολογητής (Ανώτατος Αξιωματικός III)

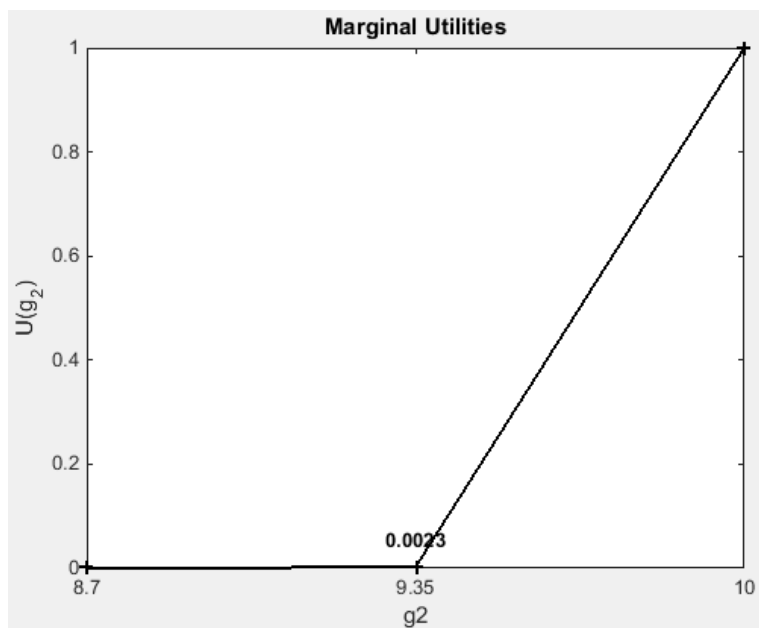
Τau of Kendall = 1 (Άριστο Kendall's tau, πλήρης ταύτιση μοντέλου με αρχική προδιάταξη)

Μοντέλο:  $u(g) = 0.9285 * u1(g1) + 0.0292 * u2(g2) + 0.0423 * u3(g3) + 0.0001 * u4(g4)$

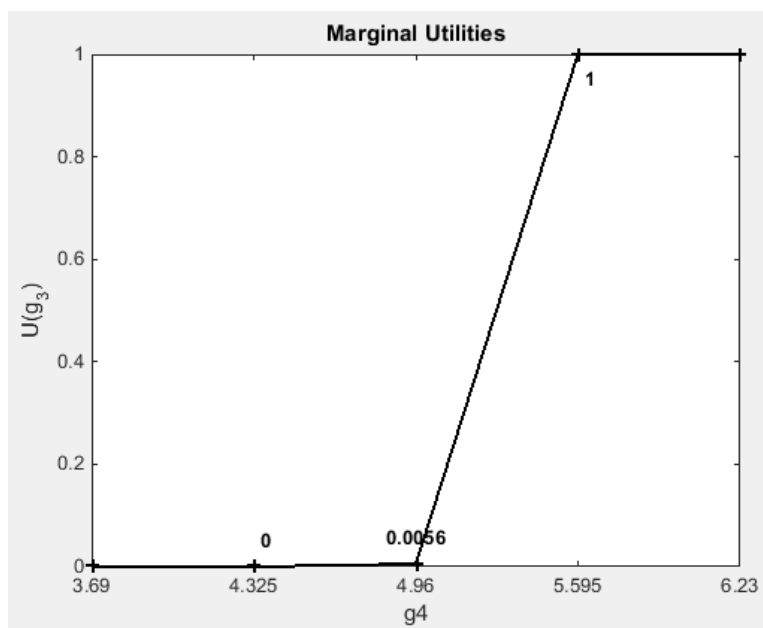
Ακολουθούν οι συναρτήσεις αξιών ανά κριτήριο για 3<sup>ο</sup> αξιολογητή:



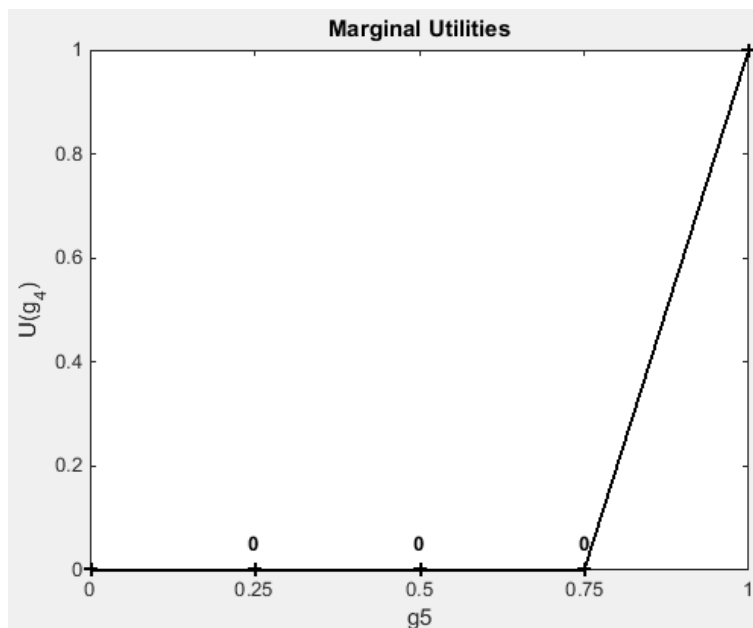
Εικ.18. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G1



Εικ.19. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G2

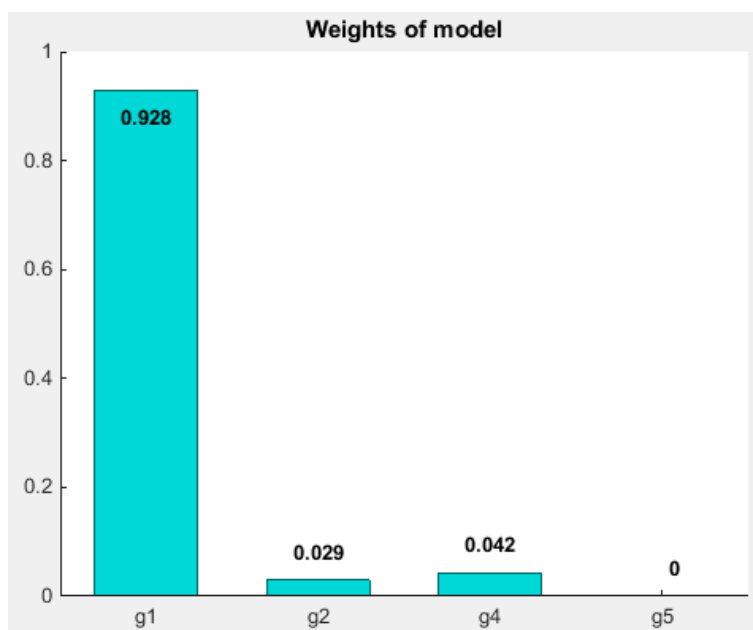


Εικ.20. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G4



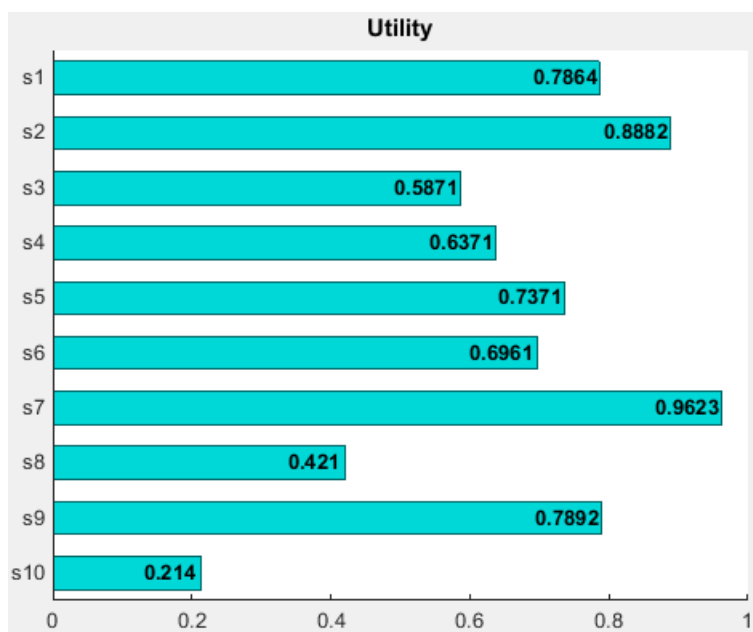
Εικ.21. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G5

Τα βάρη των κριτηρίων είναι τα εξής:



Εικ.22. Τα βάρη για τα κριτήρια από G1 ως και G5

Ολική αξία ανά εναλλακτικών για νέα κατάταξη:



Εικ.23. Ολική χρησιμότητα υποψηφίων για προαγωγή

#### Σχολιασμός αποτελεσμάτων 3<sup>ου</sup> αξιολογητή:

Από τη βαροδότηση των κριτηρίων, παρατηρούμε ότι ο Ανώτατος Αξιωματικός III, επηρεάζεται σχεδόν αποκλειστικά από την επίδοση των υποψηφίων προς προαγωγή στελεχών στο 1<sup>ο</sup> κριτήριο-Υπηρεσιακή και Διοικητική Εμπειρία όπου δίνει **βάρος ίσο σχεδόν με 93%**! Στις επιδόσεις των στρατιωτικών στα κριτήρια, G2: Υπηρεσιακή Αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής και G4: Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα, δίνει πολύ χαμηλό βάρος κριτηρίων, όπου είναι σχεδόν 3% και 4% αντίστοιχα, ενώ για το κριτήριο G5: Ειδικές Δραστηριότητες δίνει.. 0%! Η προτίμησή του εξάλλου στην προϋπηρεσία όπως εκφράστηκε ο αξιολογητής στα σχόλιά του συμπίπτει με τα αποτελέσματα, όμως δεν συμβαίνει το ίδιο στη βαροδότηση που εξέφρασε όταν ερωτήθηκε όπου δήλωσε 60% σε G1, 20% σε G2 και από 10% σε G4 και G5. Η προδιάταξη ταυτίζεται πλήρως με την τελική κτατάξη της UTASTAR.

Στα διαγράμματα των μερικών χρησιμοτήτων, παρατηρούμε για το G1 ότι για μια αύξηση 1,625 (2,225-0,6) τις τιμές στο κριτήριο δεν οδηγεί σε καμία αύξηση της μερικής χρησιμότητας, άρα δεν την επηρεάζει καθόλου. Όμως για επιπλέον αύξηση 1,625 τις τιμές, η μερική χρησιμότητα αυξάνει εντυπωσιακά στο 80%! Για περαιτέρω αύξηση, παρατηρούμε αύξηση της μερικής λίγο λιγότερο από 20% όπου η μερική χρησιμότητα του κριτηρίου αγγίζει πλέον το 100%. Έτσι, περαιτέρω αύξηση δεν

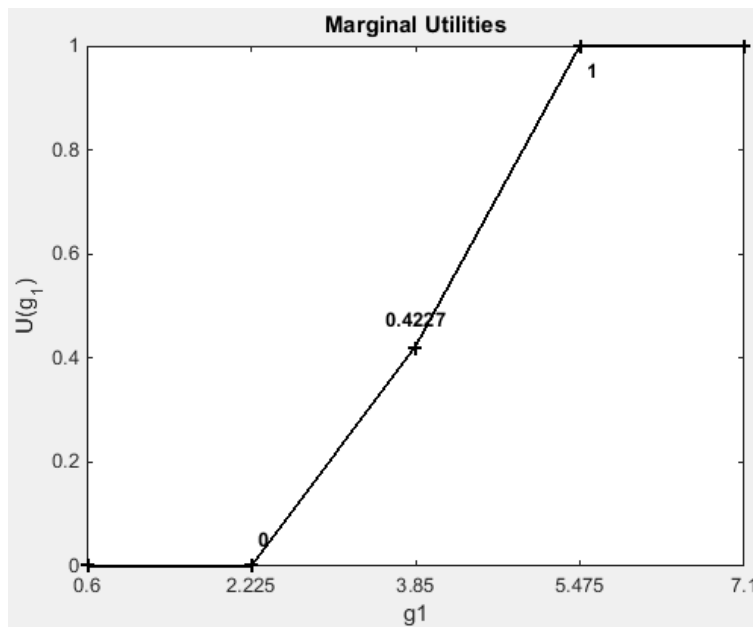
επηρεάζει καθόλου τη μερική χρησιμότητα για το κριτήριο αυτό. Στο διάγραμμα για το κριτήριο G2, η αύξηση είναι σχεδόν μηδενική στο πρώτο υποδιάστημα και συγκεκριμένα για αύξηση της τιμής για 0,65 μονάδες παρατηρούμε μόλις 0,2% αύξηση στη μερική χρησιμότητα, ενώ στη συνέχεια για επιπλέον αύξηση, η μερική χρησιμότητα αυξάνει γραμμικά αγγίζοντας το 100%. Στο διάγραμμα του G4 παρατηρούμε ότι η μερική χρησιμότητα δεν επηρεάζεται καθόλου στην πρώτη αύξηση (0,635) της τιμής στο κριτήριο. Από εκεί και πέρα παρατηρείται μόλις 0,6% αύξηση με μια επιπλέον αύξηση της τιμής στο κριτήριο προδηλώνοντας έτσι ότι ο αξιολογητής δίνει πολύ μικρή σημασία για αυξήσεις τέτοιου μεγέθους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί στο ότι όλες οι τιμές των υποψηφίων βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους με τη διαφορά της μεγαλύτερης τιμής από την μικρότερη να είναι μόνο 0,84 και την πλειονότητα των τιμών να ξεπερνούν το 4,96 που αποτελεί το μέγιστο όριο του δεύτερου υποδιαστήματος. Περαιτέρω αύξηση κατά 0,635 οδηγεί σε εντυπωσιακή άνοδο της μερικής χρησιμότητας με αποτέλεσμα στο τρίτο υποδιάστημα, η μερική χρησιμότητα να αγγίζει το μέγιστό της. Η τέταρτη κατά σειρά αύξηση λοιπόν δεν επηρεάζει πλέον καθόλου τη μερική χρησιμότητα. Στο διάγραμμα για το G5, ομοίως με τον 2<sup>ο</sup> αξιολογητή, ο αξιολογητής δεν δίνει καμία χρησιμότητα στο 75% της βαθμολογίας, δηλαδή για τα τρία πρώτα υποδιαστήματα και παράλληλες αντίστοιχα συνεχόμενες αυξήσεις στη τιμή του κριτηρίου, η μερική χρησιμότητα δεν επηρεάζεται καθόλου για το κριτήριο αυτό. Η τέταρτη κατά σειρά όμως αύξηση επηρεάζει εντυπωσιακά τη μερική χρησιμότητα όπου παρατηρείται αύξηση 100%! Άρα μόνο για τιμές μεγαλύτερες του 75% στη τιμή του κριτηρίου, ο αξιολογητής πλέον λαμβάνει υπόψη τις τιμές αυτές.

#### 4<sup>ος</sup> Αξιολογητής (Ανώτατος Αξιωματικός IV)

Τau of Kendall = 1 (Άριστο Kendall's tau, πλήρης ταύτιση μοντέλου με αρχική προδιάταξη)

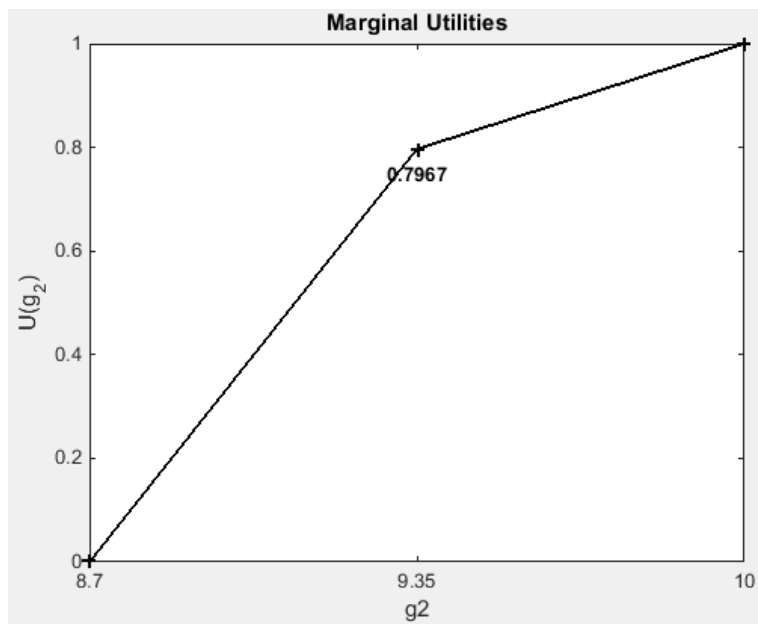
Μοντέλο:  $u(g) = 0.6261 * u1(g1) + 0.0971 * u2(g2) + 0.1107 * u3(g3) + 0.1662 * u4(g4)$

Ακολουθούν οι συναρτήσεις αξιών ανά κριτήριο για 4<sup>ο</sup> αξιολογητή:

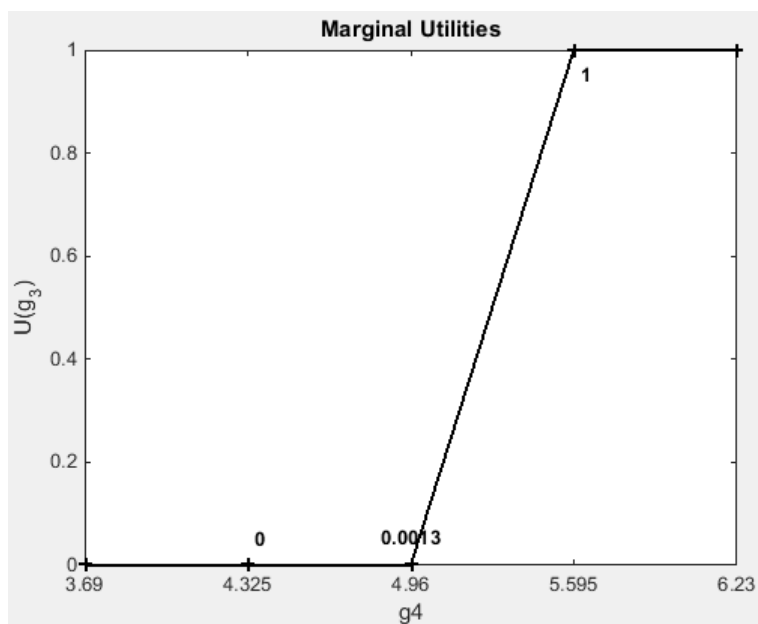


Εικ.24. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G1

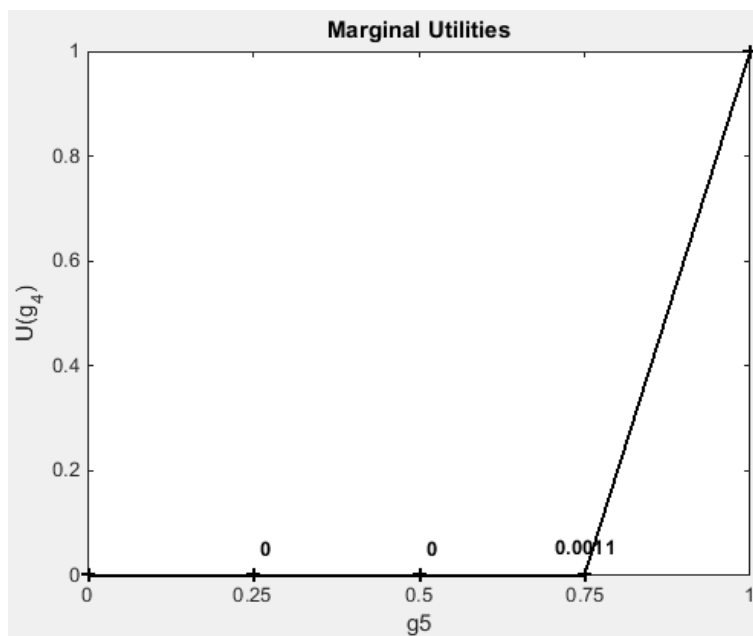




Εικ.25. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G2

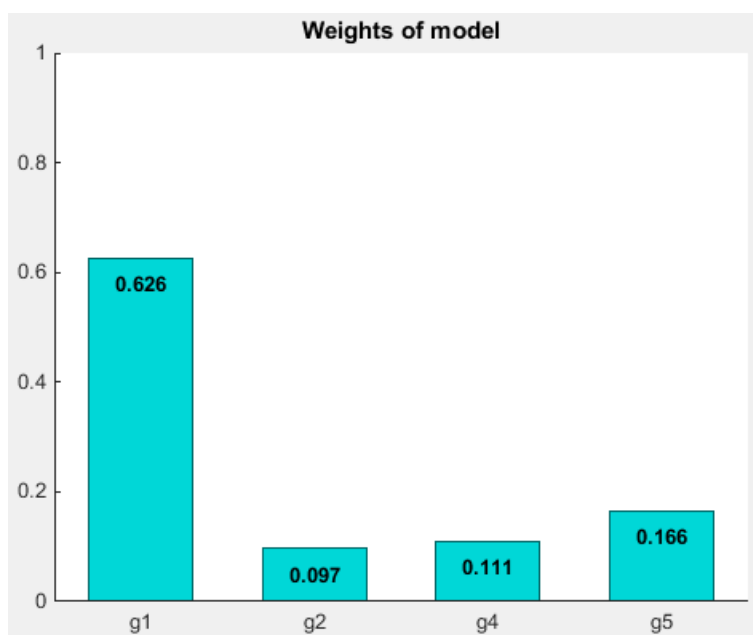


Εικ.26. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G4



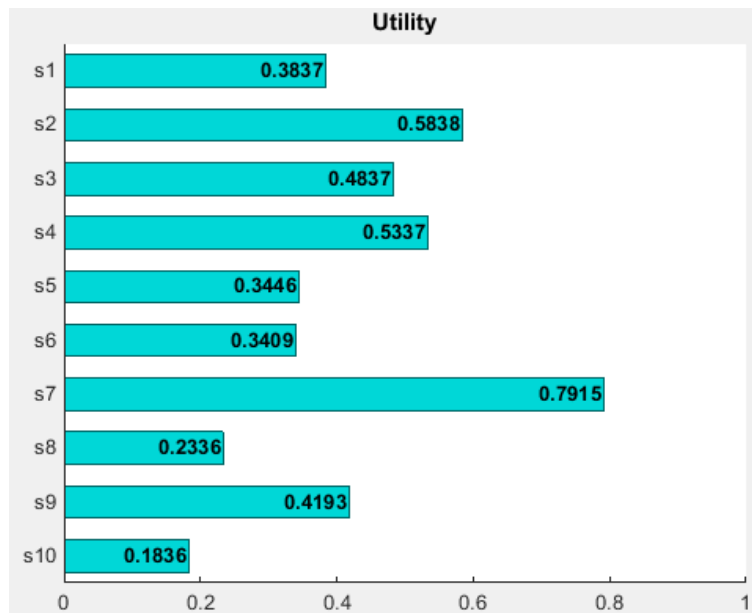
Εικ.27. Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο G5

Τα βάρη των κριτηρίων είναι τα εξής:



Εικ.28. Τα βάρη για τα κριτήρια από G1 ως και G5

Ολική αξία ανά εναλλακτικών για νέα κατάταξη:



Εικ.29. Ολική χρησιμότητα υποψηφίων για προαγωγή

#### Σχολιασμός αποτελεσμάτων 4<sup>ου</sup> αξιολογητή:

Από τη βαροδότηση των κριτηρίων, παρατηρούμε ότι ο Ανώτατος Αξιωματικός IV, επηρεάζεται σχεδόν 60% από την επίδοση των υποψήφιων προς προαγωγή στελεχών στο **1<sup>ο</sup> κριτήριο-Υπηρεσιακή και Διοικητική Εμπειρία** όπου δίνει **βάρος ίσο σχεδόν με 63%**. Στις επιδόσεις των στρατιωτικών στα κριτήρια, G2: Υπηρεσιακή Αξιολόγηση τελευταίας προαγωγής και G4: Επαγγελματικά και Τεχνικά Προσόντα, δίνει πολύ χαμηλό βάρος κριτηρίων, όπου είναι σχεδόν 10% και 11% αντίστοιχα, ενώ για το κριτήριο G5: Ειδικές Δραστηριότητες, είναι ο πρώτος αξιολογητής που δίνει βάρος μεγαλύτερο του 10%, και συγκεκριμένα δίνει 16%, ποσοστό μεγαλύτερο από τα G2 και G4! Η προτίμησή του εξάλλου στην ερευνητική δραστηριότητα, εκφράστηκε κατ'ιδίαν στον συγγραφέα αυτής της μελέτης (ο συγκεκριμένος Αντιστράτηγος έχει διτελέσει πολλάκις καθηγητής και είναι ακόμα εν ενεργεία εξαιρετικός ερευνητής) όμως η βαροδότηση που προκύπτει δεν συμβαδίζει με την βαροδότηση που ο ίδιος πιστεύει ότι έδωσε, και συγκεκριμένα δήλωσε 40% σε G1, 20% σε G2, 35% σε G4 και 15% σε G5 για τη συγκεκριμένη περιγραφή θέσης. Παρατηρούμε όμως ότι προέβλεψε το βάρος για το G5 με διαφορά μιας μόνο μονάδας! Η προδιάταξη ταυτίζεται πλήρως με την τελική κατάταξη της UTASTAR.

Στα διαγράμματα των μερικών χρησιμοτήτων, παρατηρούμε για το G1 ότι για μια

αύξηση 1,625 (2,225-0,6) τις τιμές στο κριτήριο δεν οδηγεί σε καμία αύξηση της μερικής χρησιμότητας, άρα δεν την επηρεάζει καθόλου. Όμως για επιπλέον αύξηση 1,625 τις τιμές, η μερική χρησιμότητα αυξάνει στο 42%. Για περαιτέρω αύξηση, παρατηρούμε αύξηση της μερικής λίγο περισσότερο από πριν και συγκεκριμένα 58% όπου η μερική χρησιμότητα του κριτηρίου αγγίζει πλέον το 100%. Έτσι, περαιτέρω αύξηση δεν επηρεάζει καθόλου τη μερική χρησιμότητα για το κριτήριο αυτό. Στο διάγραμμα για το κριτήριο G2, η αύξηση είναι γραμμική στο πρώτο υποδιάστημα και συγκεκριμένα για αύξηση της τιμής για 0,65 μονάδες παρατηρούμε σχεδόν 80% αύξηση στη μερική χρησιμότητα, ενώ στη συνέχεια για επιπλέον αύξηση, η μερική χρησιμότητα αυξάνει με μικρότερο ρυθμό αγγίζοντας το 100%. Στο διάγραμμα του G4 παρατηρούμε ότι η μερική χρησιμότητα δεν επηρεάζεται καθόλου στην πρώτη αύξηση (0,635) της τιμής στο κριτήριο. Από εκεί και πέρα, με μια επιπλέον αύξηση της τιμής στο κριτήριο, παρατηρείται απειροελάχιστη αύξηση, λίγο κάτι περισσότερο από το 0,1% προδηλώνοντας έτσι ότι ο αξιολογητής δίνει πολύ μικρή σημασία για αυξήσεις τέτοιου μεγέθους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί στο ότι όλες οι τιμές των υποψηφίων βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους με τη διαφορά της μεγαλύτερης τιμής από την μικρότερη να είναι μόνο 0,84 και την πλειονότητα των τιμών να ξεπερνούν το 4,96 που αποτελεί το μέγιστο όριο του δεύτερου υποδιαστήματος. Περαιτέρω αύξηση κατά 0,635 οδηγεί σε εντυπωσιακή άνοδο της μερικής χρησιμότητας με αποτέλεσμα στο τρίτο υποδιάστημα, η μερική χρησιμότητα να αγγίζει το μέγιστό της και άρα να έχουμε αύξηση κατά 99%. Η τέταρτη κατά σειρά αύξηση λοιπόν δεν επηρεάζει πλέον καθόλου τη μερική χρησιμότητα. Στο διάγραμμα για το G5, ομοίως με τους δύο προηγούμενους αξιολογητές, ο αξιολογητής δεν δίνει καμία χρησιμότητα στο 75% της βαθμολογίας πλην μιας απειροελάχιστης επίδρασης 0,1% στη μερική χρησιμότητα στην τρίτη κατά σειρά αύξησης της τιμής του κριτηρίου. Η τέταρτη κατά σειρά όμως αύξηση επηρεάζει εντυπωσιακά τη μερική χρησιμότητα όπου παρατηρείται αύξηση 99%! Άρα μόνον για τιμές μεγαλύτερες του 75% στη τιμή του κριτηρίου, ο αξιολογητής λαμβάνει υπόψη τις τιμές στο κριτήριο αυτό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στη νομοθεσία, οι αποφάσεις προαγωγής στελεχών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, λαμβάνονται από στρατιωτικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από συγκεκριμένο αριθμό αξιωματικών. Αφού αναπτύχθηκε η διαδικασία υποστήριξης ατομικής λήψης αποφάσεων στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο παρόν κεφάλαιο, θα προσομοιώσουμε μια υποθετική κατάσταση όπου οι τέσσερις αξιολογητές μετέχουν σε ένα τέτοιο Συμβούλιο και καλούνται να λάβουν μια κοινή απόφαση, βασιζόμενοι στα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων και μεθόδων πολυκριτήριας ανάλυσης, και όχι της υφιστάμενης σήμερα διαδικασίας. Συγκεντρωτικά, οι τέσσερις αξιολογητές (decision makers – DM), κατέταξαν τους δέκα (10) υποψήφιους αξιωματικούς (Σ), ως ακολούθως:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$
$\Sigma_1$	9	4	4	6
$\Sigma_2$	7	2	2	2
$\Sigma_3$	5	8	8	4
$\Sigma_4$	1	6	7	3
$\Sigma_5$	3	5	5	7
$\Sigma_6$	8	7	6	8
$\Sigma_7$	6	1	1	1
$\Sigma_8$	2	9	9	9
$\Sigma_9$	4	3	3	5
$\Sigma_{10}$	10	10	10	10

Πιν.20. Προδιάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε αρκετές ομοιότητες αλλά και πολλές διαφορές στην κατάταξη μεταξύ των τεσσάρων αξιολογητών. Αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τις δικές τους αντιλήψεις, στάσεις, κινήσεις και προσωπικότητά τους. Ως εκ τούτου, σε ένα υποθετικό Ανώτατο Συμβούλιο Κρίσεων (ΑΣΣ) του Ελληνικού Στρατού, οι τέσσερις αξιολογητές θα κληθούν να λάβουν μια απόφαση εργαζόμενοι όλοι μαζί προς αυτή την κατεύθυνση. Οι αποφάσεις του Συμβουλίου, όπως όλων των Συμβουλίων, λαμβάνονται κατά πλειοψηφία του συνόλου των μελών τους και, σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Για να ληφθεί επομένως μια απόφαση μεταξύ τους, αφού είναι δεδομένο ότι αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός κοινού προβλήματος, ήτοι την συλλογική κατάταξη των

υποψηφίων, πρέπει να γίνει σύνθεση των διαφορετικών προτιμήσεων τους σε μια απλή και από όλους αποδεκτή απόφαση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της άρσης ή της σύνθεσης των αντιθέσεων επιτυγχάνοντας τη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών με ένα δίκαιο συμβιβασμό (Matsatsinis και Samaras, 2001). Η διαδικασία αυτή ονομάζεται ομαδική λήψη αποφάσεων και αποτελεί μια διαδικασία πιο πολύπλοκη από την ατομική λήψη αποφάσεων (Ματσατσίνης, 2010). Τα προβλήματα ομαδικών αποφάσεων έχουν τις ακόλουθες ιδιότητες (Matsatsinis και Samaras, 2001):

- ✓ Είναι κοινωνικά και όχι μαθηματικά ή επιστημονικά προβλήματα.
- ✓ Είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν όλοι οι περιορισμοί και οι απαιτήσεις.
- ✓ Είναι δυσκολότερο να γίνει η μοντελοποίησή τους από ότι στα απλά προβλήματα.
- ✓ Υπάρχουν λίγες μεθοδολογίες για να ελέγξουν την αμεροληψία, μια έννοια που είναι πολύ κοντά στη σύνθεση των προτιμήσεων.

Στην παρούσα διατριβή θα εφαρμοστούν συγκεκριμένες τεχνικές σύνθεσης προτιμήσεων. Αυτές οι τεχνικές σύνθεσης των προτιμήσεων, που παρουσιάζονται στη συνέχεια αναλυτικά, υλοποιούνται χρησιμοποιώντας τους ακόλουθους ορισμούς:

- $n$ : ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών.
- $m$ : ο αριθμός των αποφασιζόντων.
- $\alpha_i$  : η εναλλακτική επιλογή  $\alpha_i$  όπου  $i=1,2, \dots, n$
- $d_j$  : ο αποφασίζων  $d_j$  όπου  $j = 1, 2, \dots, m$
- $r_{\alpha_i d}$ : η αριθμητική-ποσοτική (cardinal) κατάταξη της εναλλακτικής επιλογής  $\alpha_i$  όπου  $i = 1, 2, \dots, n$  από τον αποφασίζοντα  $d_j$  όπου  $j = 1, 2, \dots, m$ .
- $\Sigma r_{\alpha_i} = 1$  : ισχύει για κάθε αποφασίζοντα  $d$
- $c_{\alpha_i d}$ : η βαθμωτή-ποιοτική (ordinal) κατάταξη των εναλλακτικών  $\alpha_i$  όπου  $i = 1, 2, \dots, n$  από τον αποφασίζοντα  $d_j$  όπου  $j = 1, 2, \dots, m$

Ακολουθεί η εφαρμογή των μεθόδων.

### Μέθοδος Borda – Kendall (BK)

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους λήψης ομαδικής απόφασης είναι η μέθοδος κατάταξης του Borda (Borda count method), όπως αυτή βελτιώθηκε από τον Kendall (BK), με την διεύρυνσή της σε ένα στατιστικό πλαίσιο. Είναι η πλέον ευρέως γνωστή μέθοδος, αν και συχνά αμφισβητούμενη, με δύο από τα κυριότερα πλεονεκτήματά της να είναι η ευκολία υπολογισμού και η απλότητα κατανόησής της. Η μέθοδος BK υποθέτει ότι κάθε ψηφοφόρος κατατάσσει το σύνολο των υποψηφίων από 1, 2, ..., n. Η

συνολική κατάταξη συμφωνίας προσδιορίζεται με απλή άθροιση των κατατάξεων των εναλλακτικών του κάθε υποψηφίου για το σύνολο των ψηφοφόρων. Εν συνεχεία, οι υποψήφιοι κατατάσσονται σύμφωνα με τα αθροίσματα των κατατάξεων ή, ισοδύναμα, με τους μέσους όρους των κατατάξεών τους. (Ματσατσίνης, 2010) Οι περιορισμοί της μεθόδου περιλαμβάνουν την παραδοχή ότι κάθε ψηφοφόρος-αξιολογητής είναι σε θέση να κατατάσσει το σύνολο των υποψηφίων από τον πρώτο έως τον τελευταίο, ότι δεν υπάρχει αδιαφορία μεταξύ υποψηφίων και τέλος ότι η κατάταξη από μόνη της δεν παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πόσο απέχουν οι κατατάξεις των αξιολογούντων στην εκτίμηση των αξιολογητών (Ματσατσίνης, 2010).

Ο κανόνας της άθροισης των κατατάξεων (Borda, 1781), ορίζεται από τη σχέση:  $\min [\sum_{d=1}^m \sum_{i=1}^n r_{\alpha_i d}]$  όπου:  $r_{\alpha_i d}$  είναι η κατάταξη του αποφασίζοντα  $d$  για την εναλλακτική  $\alpha_i$ . Στο τέλος επιλέγεται ο υποψήφιος με το μικρότερο άθροισμα των κατατάξεων αφού αυτό σημαίνει ότι αυτός θα έχει λάβει τις καλύτερες θέσεις – ψήφους (1: Πρώτη επιλογή, 2: Δεύτερη επιλογή ....) Εάν οι αποφασίζοντες συμμετέχουν με κάποιο βάρος ( $w_d$ ) τότε η τιμή κατάταξης πολλαπλασιάζεται με το αντίστοιχο βάρος:  $\min [\sum_{d=1}^m \sum_{i=1}^n w_d r_{\alpha_i d}]$

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, αρχικά χωρίς βάρη, όπου DM οι τέσσερις αξιολογητές (decision makers – DM), έχουμε το εξής αποτέλεσμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$		
W%	0	0	0	0	SUM (BK)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ (MIN)
$\Sigma_1$	9	4	4	6	23	6
$\Sigma_2$	7	2	2	2	13	2
$\Sigma_3$	5	8	8	4	25	7
$\Sigma_4$	1	6	7	3	17	4
$\Sigma_5$	3	5	5	7	20	5
$\Sigma_6$	8	7	6	8	29	8
$\Sigma_7$	6	1	1	1	9	1
$\Sigma_8$	2	9	9	9	29	8
$\Sigma_9$	4	3	3	5	15	3
$\Sigma_{10}$	10	10	10	10	40	9

Πιν.21. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο BK

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, με τη χρήση βαρών που δόθηκαν τυχαία στους αξιολογητές (λαμβάνοντας υπόψη ότι στο συμβούλιο ο Αρχηγός ΓΕΣ έχει μεγαλύτερο βάρος, αφού η γνώμη του σαφώς επηρεάζει τους υφισταμένους του), έχουμε το εξής αποτέλεσμα,

όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$		
W%	40	15	30	15	SUM (BK)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
$\Sigma_1$	9	4	4	6	6,3	7
$\Sigma_2$	7	2	2	2	4	4
$\Sigma_3$	5	8	8	4	6,2	6
$\Sigma_4$	1	6	7	3	3,85	3
$\Sigma_5$	3	5	5	7	4,5	5
$\Sigma_6$	8	7	6	8	7,25	8
$\Sigma_7$	6	1	1	1	3	1
$\Sigma_8$	2	9	9	9	6,2	6
$\Sigma_9$	4	3	3	5	3,7	2
$\Sigma_{10}$	10	10	10	10	10	9

Πιν.22. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο BK (βάρη)

#### Μέθοδος Minimum Variance (MV)

Η μέθοδος της ελάχιστης διακύμανσης (Cook και Seiford, 1982), είναι μια επέκταση του κανόνα της άθροισης των κατατάξεων των Borda και Kendal. Η μέθοδος αυτή προτάθηκε για να καλύψει τις αδυναμίες της μη εκτίμησης της αδιαφορίας και την αδυναμία πληροφόρησης της απόστασης μεταξύ των κατατάξεων για τους αξιολογητές της μεθόδου BK. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ελάχιστης διακύμανσης (MV), οι υποψήφιοι που βρίσκονται πολύ κοντά σε μια περίπτωση μπορεί να πάρει αδιαφορίες στην κατάταξη συμφωνίας. Ωστόσο, η MV και οι σχετικές αδιάφορες λύσεις κατάταξης σύνθεσης μπορεί να παράγει αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Όταν υπάρχουν ισοβαθμίες στις καταταγμένες εναλλακτικές, αυτός ο στατιστικός αλγόριθμος ερευνά για μια κατάταξη η οποία θα είναι πιο κοντά στην αληθή κατάταξη των εναλλακτικών (Ματσατσίνης, 2010).

Συνεπώς, ο στόχος της μεθόδου ελάχιστης διακύμανσης είναι ο υπολογισμός της 'μέσης κατάταξης',  $b_{ai}$  όπου  $i = 1, 2, \dots, n$ , η οποία ελαχιστοποιεί:  $\min [\sum_{d=1}^m (r_{\alpha_i d} - b_{\alpha_i})^2]$  όπου:  $b_{\alpha_i}$  είναι η μέση τιμή των κατατάξεων μιας εναλλακτικής  $b_{ai} = \frac{1}{m} \sum_{d=1}^m r_{\alpha_i d}$ . Σε περίπτωση ύπαρξης διαφορετικών βαρών συμμετοχής των αποφασιζόντων στη λήψη της ομαδικής απόφασης ισχύει:  $\min [\sum_{d=1}^m w_d (r_{\alpha_i d} - b_{\alpha_i})^2]$  όπου:  $b_{ai}$  είναι η μέση τιμή των κατατάξεων μιας εναλλακτικής  $b_{\alpha_i} = \frac{1}{m} \sum_{d=1}^m w_d r_{\alpha_i d}$ .



Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, αρχικά χωρίς βάρη, έχουμε το εξής αποτέλεσμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$			
W%	0	0	0	0	B	SUM (-VM)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ (MIN)
$\Sigma_1$	9	4	4	6	5,75	16,75	5
$\Sigma_2$	7	2	2	2	3,25	18,75	4
$\Sigma_3$	5	8	8	4	6,25	12,75	3
$\Sigma_4$	1	6	7	3	4,25	22,75	6
$\Sigma_5$	3	5	5	7	5	8	2
$\Sigma_6$	8	7	6	8	7,25	2,75	1
$\Sigma_7$	6	1	1	1	2,25	18,75	4
$\Sigma_8$	2	9	9	9	7,25	36,75	7
$\Sigma_9$	4	3	3	5	3,75	2,75	1
$\Sigma_{10}$	10	10	10	10	10	0	8

Πιν.23. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο MV

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, με τη χρήση βαρών που δόθηκαν τυχαία στους αξιολογητές, έχουμε το εξής αποτέλεσμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$			
W%	40	15	30	15	B	SUM (-VM)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ (MIN)
$\Sigma_1$	9	4	4	6	157,5	56475	10
$\Sigma_2$	7	2	2	2	100	43800	8
$\Sigma_3$	5	8	8	4	155	19500	4
$\Sigma_4$	1	6	7	3	96,25	18768,75	3
$\Sigma_5$	3	5	5	7	112,5	2925	1
$\Sigma_6$	8	7	6	8	181,25	28818,75	6
$\Sigma_7$	6	1	1	1	75	36450	7
$\Sigma_8$	2	9	9	9	155	19650	5
$\Sigma_9$	4	3	3	5	92,5	7125	2
$\Sigma_{10}$	10	10	10	10	250	45000	9

Πιν.24. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο MV (βάρη)

### Μέθοδος Additive Ranking (AR)

Η προσθετική κατάταξη εφαρμόζεται όταν οι ατομικές εκτιμήσεις των εναλλακτικών είναι εκφρασμένες σε ποσοτικές (cardinal) τιμές. Στην περίπτωση μας δηλαδή, η ποσοτική τιμή για κάθε υποψήφιο είναι η ολική αξία χρησιμότητας (OAX) που αυτός έχει, όπως εκφράστηκε από τον εκάστοτε αξιολογητή από την UTASTAR. Η εκτίμηση της ομάδας για μια εναλλακτική, είναι ο αριθμητικός μέσος των κατατάξεων που έγιναν από όλα τα μέλη της ομάδας. Λόγω της απλότητάς της, η προσέγγιση προσθετικής κατάταξης παραμένει μια από τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές σύνθεσης των προτιμήσεων (Ματσατσίνης, 2010).

Η μοντελοποίηση του αλγορίθμου είναι  $r_{\alpha_i}^G = \frac{\sum_{d=1}^m r_{\alpha_i d}}{m}$ . Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής προκύπτει από την κανονικοποίηση των ποσοτικών τιμών αντί της χρήσης του αριθμητικού μέσου των κατατάξεων. Δηλαδή έχουμε  $\max[\frac{\sum_{d=1}^m r_{\alpha_i d}}{\sum_{i=1}^n \sum_{d=1}^m r_{\alpha_i d}}]$ . Στην περίπτωση ύπαρξης βαρών έχουμε:  $\max[\frac{\sum_{d=1}^m w_d r_{\alpha_i d}}{\sum_{i=1}^n \sum_{d=1}^m w_d r_{\alpha_i d}}]$ .

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, αρχικά χωρίς βάρη, έχουμε το εξής αποτέλεσμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$		
W%	0	0	0	0	SUM (OAX)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ MAX
$\Sigma_1$	0,2071	0,6643	0,7864	0,3837	2,0415	7
$\Sigma_2$	0,3225	0,8123	0,8882	0,5838	2,6068	3
$\Sigma_3$	0,6027	0,5112	0,5871	0,4837	2,1847	6
$\Sigma_4$	0,95	0,6112	0,6371	0,5337	2,732	2
$\Sigma_5$	0,7231	0,6612	0,7371	0,3446	2,466	5
$\Sigma_6$	0,2627	0,5861	0,6961	0,3409	1,8858	8
$\Sigma_7$	0,4786	0,8895	0,9623	0,7915	3,1219	1
$\Sigma_8$	0,7764	0,4065	0,421	0,2336	1,8375	9
$\Sigma_9$	0,6527	0,7063	0,7892	0,4193	2,5675	4
$\Sigma_{10}$	0,1572	0,1796	0,214	0,1836	0,7344	10

Πιν.25. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο AR

Εφαρμόζοντας τη μέθοδο, με τη χρήση βαρών που δόθηκαν τυχαία στους αξιολογητές, έχουμε το εξής αποτέλεσμα, όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

	$DM_1$	$DM_2$	$DM_3$	$DM_4$		
W%	40	15	30	15	SUM (OAX)	ΚΑΤΑΤΑΞΗ (OAX) MAX
$\Sigma_1$	0,2071	0,6643	0,7864	0,3837	0,47596	8
$\Sigma_2$	0,3225	0,8123	0,8882	0,5838	0,604875	5
$\Sigma_3$	0,6027	0,5112	0,5871	0,4837	0,566445	6
$\Sigma_4$	0,95	0,6112	0,6371	0,5337	0,742865	1
$\Sigma_5$	0,7231	0,6612	0,7371	0,3446	0,66124	4
$\Sigma_6$	0,2627	0,5861	0,6961	0,3409	0,45296	9
$\Sigma_7$	0,4786	0,8895	0,9623	0,7915	0,73228	2
$\Sigma_8$	0,7764	0,4065	0,421	0,2336	0,532875	7
$\Sigma_9$	0,6527	0,7063	0,7892	0,4193	0,66668	3
$\Sigma_{10}$	0,1572	0,1796	0,214	0,1836	0,18156	10

Πιν.26. Ομαδική κατάταξη των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές με τη μέθοδο AR (βάρη)

Συγκεντρωτικά, οι τέσσερις αξιολογητές (decision makers – DM), κατέταξαν τους δέκα (10) υποψήφιους αξιωματικούς, με τη χρήση των έξι μεθόδων (τρεις κύριες μέθοδοι και μία παραλλαγή στην κάθε μία αντίστοιχα), ως ακολούθως:

	BK	BK (no W)	OAX	OAX (no W)	MVM	MVM (no W)
$\Sigma_1$	7	6	8	7	10	5
$\Sigma_2$	4	2	5	3	8	4
$\Sigma_3$	6	7	6	6	4	3
$\Sigma_4$	3	4	1	2	3	6
$\Sigma_5$	5	5	4	5	1	2
$\Sigma_6$	8	8	9	8	6	1
$\Sigma_7$	1	1	2	1	7	4
$\Sigma_8$	6	8	7	9	5	7
$\Sigma_9$	2	3	3	4	2	1
$\Sigma_{10}$	9	9	10	10	9	8

Πιν.27. Αποτελέσματα των ομαδικών κατατάξεων των δέκα υποψηφίων από τους τέσσερις αξιολογητές

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Η παρούσα διατριβή ανέδειξε την προσπάθεια επίλυσης ενός δύσκολου προβλήματος, ήτοι την αξιολόγηση στελεχών στο καθόλα ιδιαίτερο περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων. Η λήψη αποφάσεων, δηλαδή στην εξεταζόμενη περίπτωση η αξιολόγηση προσωπικού, με το «παραδοσιακό» μεθοδολογικό πλαίσιο παρουσιάζει διάφορα προβλήματα, βασικότερα χαρακτηριστικά των οποίων είναι η ύπαρξη πολλαπλών κριτηρίων που οδηγεί σε αντικρουόμενα αποτελέσματα, καθώς η επιλογή που θεωρείται ως βέλτιστη με βάση ένα κριτήριο δεν είναι απαραίτητα βέλτιστη και σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια της ανάλυσης. Επίσης, δεδομένης της αντικρουόμενης φύσης των κριτηρίων δεν είναι δυνατός ο εντοπισμός μίας βέλτιστης λύσης ενώ η επιλογή της κατάλληλης λύσης είναι υποκειμενική και βασίζεται στην πολιτική λήψης αποφάσεων που ακολουθεί αυτός που αποφασίζει.

Μια μεθοδολογία που δεν συμπεριλαμβάνει καθόλου την προτίμηση (ή αλλιώς το υποκειμενικό στοιχείο) του αποφασίζοντα το πιο πιθανό είναι να υποπέσει σε ένα σημαντικό σφάλμα: να μην συμπεριλάβει ένα ή περισσότερα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούμε μια εναλλακτική ενέργεια ή επιλογή. Το κριτήριο αυτό ενδέχεται να μην μπορεί να εκφραστεί γιατί είτε υπάρχει στο υποσυνείδητο του αποφασίζοντα είτε να μην μπορεί να σχηματισθεί. Στην παρούσα μελέτη είδαμε τέσσερα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, του ιδίου κλάδου, πολύπειρα και στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας να θέτουν την υποκειμενική τους βαροδότηση, να τους γνωστοποιείται πλήρως η διαδικασία και η μεθοδολογία, και όμως η κατάταξη του ενός με του άλλου να μην συμπίπτει συνολικά. Πλην των ακραίων εναλλακτικών (εναλλακτικών που βρίσκονται στα άκρα, δηλαδή στα ανώτατα ή κατώτατα άκρα) όπου η διαφορά με τους υπολοίπους είναι σημαντική (όπως είναι ο  $\Sigma_{10}$ ) άρα είναι πολύ πιο εύκολο στην ανθρώπινη λογική να ξεχωρίσει αυτή την ενέργεια ως κακή η καλή, οι υπόλοιπες εναλλακτικές κατατάχθηκαν στην κλίμακα της ολικής χρησιμότητας πολύ διαφορετικά μεταξύ των αξιολογητών. Η πολυκριτήρια μέθοδος υποστήριξης λήψης αποφάσεων UTASTAR διέκρινε αυτή την υποκειμενικότητα και απέδωσε λύσεις, επιλογές δηλαδή, υπολογίζοντας την παράμετρο αυτή μέσω της προδιάταξης που ζητήθηκε από τους αποφασίζοντες.

Ένα άλλο στοιχείο που ανέδειξε αυτή η μελέτη ήταν το στοιχείο της ομαδικής λήψης αποφάσεων. Ένα κύριο χαρακτηριστικό της πολυκριτηριακής ανάλυσης είναι η έμφαση που δίνεται στην κρίση της ομάδας των ληπτών απόφασης για τον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων, εκτιμώντας παράλληλα και τη σχετική σημαντικότητα των βαρών καθώς και για την κριτική της συνεισφοράς κάθε επιλογής σε κάθε κριτήριο απόδοσης. Ας υποθέσουμε ότι οι παραπάνω αποφασίζοντες καλούνται να κατατάξουν

και να συμφωνήσουν σε αυτή την απόφαση τους 10 Συνταγματάρχες. Είναι προφανές ότι θα υπάρχουν διαφωνίες βάσει των βαρών που έδωσε ο καθένας τους στο κάθε κριτήριο. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο  $\Sigma_7$  όπου ο 1<sup>ος</sup> αξιολογητής τον κατατάσσει 6<sup>ο</sup> βάσει των δικών του αξιών ενώ οι υπόλοιποι τρεις αξιολογητές 1<sup>ο</sup>! Το ίδιο ισχύει και για τον  $\Sigma_2$  και  $\Sigma_8$  (βλέπε Πιν. 20). Ας φανταστούμε τώρα ο συγκεκριμένος αξιολογητής να είναι ο Αρχηγός ΓΕΣ, δηλαδή αυτός που έχει το μεγαλύτερο βάρος από όλους τους συμμετέχοντες σε ένα Ανώτατο Συμβούλιο Κρίσεων (ΑΣΣ) του Ελληνικού Στρατού, όταν η πλειοψηφία δεν επαρκεί. Εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την διαδικασία. Αυτό διαπιστώνεται και με τα αποτελέσματα που έδωσαν οι μέθοδοι ομαδικών λήψεων αποφάσεων (Πιν. 27). Δεν υπήρξε ουδεμία κατάταξη αποφασίζοντα που να συνέπεσε με την ομαδική κατάταξη. Όπου παρατηρήθηκε πλειοψηφία, όπως προαναφέρθηκε στους  $\Sigma_2$ ,  $\Sigma_7$  και  $\Sigma_8$ , η ψήφος με ιδιαίτερη βαρύτητα του 1<sup>ου</sup> αξιολογητή «αλλοίωσε» εντελώς το αποτέλεσμα. Αυτό το αποδεικνύει ακράδαντα εξάλλου η μέθοδος BK (χωρίς βάρη) όπου οι  $\Sigma_2$  και  $\Sigma_7$  παρέμειναν 2<sup>ος</sup> και 1<sup>ος</sup> στην κατάταξη αντίστοιχα. Το ίδιο προκύπτει για την μέθοδο AR (χωρίς βάρη) όπου ο  $\Sigma_7$  παρέμεινε στην κατάταξη που προστάζει η πλειοψηφία. Όχι όμως και ο  $\Sigma_2$  όπου «έπεσε» στην 3<sup>η</sup> θέση. Στην μόνη μέθοδο που λήφθησαν υπόψη βάρη και ο υποψήφιος έμεινε στη θέση του βάσει πλειοψηφίας ήταν η BK όπου ο  $\Sigma_7$  έμεινε σταθερός στην 1<sup>η</sup> θέση. Επίσης σε τρεις από τις έξι συνολικά μεθόδους (οι BK, BK-ποW και MVM-ποW) παρατηρούμε ισοψηφίες, στοιχείο που μπορεί να προβληματίσει περισσότερο τη λήψη μιας απόφασης. Κάθε μέθοδος εξάλλου έχει τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά της.

Διαπιστώνουμε επομένως ότι και η επιλογή της μεθόδου είναι μια πολύ βασική παράμετρος στη λήψη μιας απόφασης, μια παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και που να είναι κοινά αποδεκτή στη διαδικασία από όλους τους αποφασίζοντες. Εξάλλου, η αξιοπιστία ενός συστήματος αξιολόγησης κρίνεται υψηλή όταν συμπίπτουν οι εκτιμήσεις διαφορετικών αξιολογητών. Ας αναλογιστούμε λοιπόν με βάση αυτή την μελέτη που πραγματοποιήθηκε και το πείραμα που εκτελέστηκε, με τους δέκα υποψηφίους και τους τέσσερις αξιολογητές, και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, πόσο χρονοβόρα, πολυδιάστατη και πολύπλοκη είναι η διαδικασία ας υποθέσουμε για 100 Συνταγματάρχες και 10 αξιολογητές μέσω της εξέτασης όλων των παραμέτρων και των παραγόντων (δηλαδή των κριτηρίων) που επηρεάζουν τη λήψη της κατάλληλης απόφασης! Είναι προφανές ότι αυτό είναι ένα πολυκριτήριο πρόβλημα απόφασης αφού ανήκει στην κατηγορία προβλημάτων χαμηλού βαθμού δόμησης και δεν υπάρχει μια ορθολογική λύση, αλλά αποτελεί αντικείμενο προοδευτικής αναζήτησης, μέσω μιας διαδικασίας δοκιμής-σφάλματος.

Η πολυκριτηριακή ανάλυση έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με την ανεπίσημη

κρίση, η οποία δε στηρίζεται από κάποια ανάλυση και δεν διακρίνεται από την ίδια ευελιξία. Η πολυκριτηριακή ανάλυση είναι ανοιχτή και εκτεταμένη, η επιλογή των στόχων και των κριτηρίων που μπορεί να πάρει η οποιαδήποτε ομάδα αποφασιζόντων είναι ανοιχτή στην ανάλυση και την αλλαγή εάν κριθούν ακατάλληλοι ενώ οι βαθμολογίες/σκορ και τα βάρη, όταν χρησιμοποιούνται, είναι επίσης αναλυτικά και διαμορφώνονται με βάση καθορισμένες τεχνικές. Μπορούν επίσης να διασταυρωθούν με άλλες πηγές πληροφορίας για τις σχετικές τιμές και να τροποποιηθούν εάν κριθεί απαραίτητο αφού ο αποφασίζων έχει τη δυνατότητα να παρέμβει. Έτσι αντί για την προαγωγή που ήταν ο στόχος αυτής της μελέτης θα μπορούσε να ήταν η ανάθεση εργασιών ή η μετάθεση προσωπικού βάσει της νομοθεσίας (και των κριτηρίων αυτής) που παρατέθηκε, φυσικά με την ανάλογη τροποποίηση στα κριτήρια αξιολόγησης. Το ίδιο ισχύει και για τον βαθμό αξιωματικού που εξετάστηκε (Συνταγματάρχης) ή τον κλάδο ή τη μονάδα. Η UTASTAR, όπως ειπώθηκε και νωρίτερα, προσφέρει ακόμα ένα σημαντικό πλεονέκτημα: τη σύνθεση υπό το πρίσμα της πολιτικής λήψης των αποφάσεων και του συστήματος προτιμήσεων και αξιών, το οποίο συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιεί ο αποφασίζων σε ένα σύνολο εναλλακτικών ενεργειών. Ο αποφασίζων έχει ενεργό ρόλο στην όλη διαδικασία χωρίς να του υποδεικνύεται τι θα επιλέξει, αλλά τον οδηγεί στη τελική λήψη μιας απόφασης, σε ένα πρόβλημα που δεν μπορεί να έχει πλήρη μαθηματική διατύπωση, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται μέσα από την σταδιακή κατανόηση και βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων του. Ο αποφασίζων είναι αυτός που θα λάβει τη τελική απόφαση, θα κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις του, ενώ το πολυκριτήριο σύστημα τον υποστηρίζει στη λήψη της απόφασης, που ορθολογικά σκεπτόμενος ως στόχο έχει να λάβει τη καλύτερη δυνατή από το σύνολό των υποψήφιων επιλογών αφού αξιοποιήσει τα δεδομένα του προβλήματός και προχωρήσει προς μια λύση. Λύση βέλτιστη διευκρινίστηκε και πρωτύτερα δεν υπάρχει, παρά γίνεται ένας συμβιβασμός μεταξύ των επιλογών του βάσει στα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται, δηλαδή τους στόχους που θέλει να βελτιστοποιήσει και τους στόχους που θα αποδεχτεί να αποκλίνει του βέλτιστου. Επιπλέον, τονίζεται ότι η UTASTAR επιτρέπει την άμεση χρήση ποιοτικών κριτηρίων αξιολόγησης χωρίς να απαιτείται η ποσοτικοποίηση τους και χωρίς να υποβαθμίζεται η σημασία της ποιοτικής πληροφόρησης. Συγχρόνως, η ευκολία της ανάγνωσης, της ανάλυσης και εν τέλει της κατανόησης των αποτελεσμάτων, είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου.

Η λύση που θα επιλέξει όμως ο αποφασίζων θα είναι αυτή που αποδεδειγμένα θα ταιριάζει στις ανάγκες του και που συντελέσει στη δημιουργία μιας συμπαγής ομάδας, μιας ομάδας που θα έχει κοινό χαρακτηριστικό τόσο τα υψηλά προσόντα αλλά και τη «χημεία» μεταξύ των μελών της αφού η επιλογή μέσω της UTASTAR λαμβάνει υπόψη

τις προτιμήσεις των αποφασιζόντων, ήτοι των προϊσταμένων. Ο συμβιβασμός που θα κάνει ο αξιολογητής εξαρτάται από την προσωπικότητα του, την κλίμακα αξιών του, τις συνθήκες υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η υποστήριξη της απόφασης, τον τρόπο που έχει τεθεί το πρόβλημα, αλλά και τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε. Η πολυκριτήρια ανάλυση, όπως είδαμε και στην ομαδική λήψη αποφάσεων, συντελεί στην επίλυση των πιθανών διαφωνιών που προκύπτουν όταν στην απόφαση εμπλέκονται πολλοί αποφασίζοντες. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από τις δικές τους αντιλήψεις, στάσεις τους, κινήσεις και την προσωπικότητά τους. Οι ομαδικές αποφάσεις που καλούνται να πάρουν επηρεάζονται και διαμορφώνονται επίσης από πρόσθετους σημαντικούς παράγοντες όπως το ιστορικό συνεργασίας της ομάδας, η σύνθεση αυτής της ομάδας κ.α. Η πολυκριτήρια μεθοδολογία στόχο έχει την επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των διαφορετικών απόψεων, πεποιθήσεων, ιδεών και προσωπικοτήτων των αποφασιζόντων και τη σύγκλιση προς μια αποδεκτή βέλτιστη λύση από όλους τους αποφασίζοντες. Συμπερασματικά λοιπόν, η πολυκριτηριακή ανάλυση χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αποφασιζόντων και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, που είναι η επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών ενεργειών που να ωφελεί όλη την ομάδα. Επιπροσθέτως, η σύνθεση των προτιμήσεων κάθε μέλους της ομάδας γίνεται με τον πλέον ορθό τρόπο ενώ η τελική απόφαση γίνεται αποδεκτή από όλους με μεγαλύτερη ευκολία, εφόσον οι απόψεις όλων εκφράστηκαν το ίδιο αποτελεσματικά και είχαν όλοι ίση αντιμετώπιση. Ακόμη, οργανώνει την διαδικασία λήψης απόφασης, υποβοηθά τους αποφασίζοντες, χωρίς να τους υποκαθιστά, επεκτείνοντας τις δυνατότητές τους, αφού επιταχύνει την αναζήτηση και επεξεργασία δεδομένων, ενισχύει την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη μνήμη των αποφασιζόντων και τέλος ενισχύει και τη γνώση τους μέσω της πρόσβασης σε γνώσεις άλλων αποφασιζόντων.

Κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν είναι τέλειο. Κάθε σύστημα, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της προσαρμογής και της αυτοδιόρθωσης. Η UTASTAR προσφέρει ακριβώς αυτά τα πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, εντοπίστηκε ένα σφάλμα θα μπορούσαμε να πούμε στη μεθοδολογία, που κατά κάποιους, χρήζει διόρθωσης. Συγκεκριμένα, στη διοικητική εμπειρία, παρουσιάζεται το παράδοξο να επωφελείται το στέλεχος εκείνο που αλλάζει μονάδες ενώ ο αξιωματικός που παραμένει στην ίδια για όλη τη διάρκεια του κατεχόμενου βαθμού, υστερεί σε σχέση με το συνάδελφό του. Για παράδειγμα, ο αξιωματικός που υπηρετεί σε μονάδα Α επιπέδου, δηλαδή ανώτατης μαχητικής αξίας άρα και απαιτήσεων, για 48 μήνες λαμβάνει 5 μονάδες. Κάποιος όμως που υπηρετεί για 25 μήνες σε μονάδα Α επιπέδου και 23 σε Β επιπέδου λαμβάνει 9 μονάδες, ποσό σχεδόν διπλάσιο με αυτό που παραμένει στη δύσκολη μονάδα. Κάποιος θα επιχειρηματολογούσε ότι ο δεύτερος αξιωματικός, με την εναλλαγή σε πόστα και μονάδες, αποκτά διαφορετικές ικανότητες και εμπειρίες, που απαιτούνται για να

αναπτύξει ένα ισχυρό υπόβαθρο για στρατιωτική καριέρα. Κάποιος άλλος όμως θα είχε τις αντιρρήσεις του αντιπαραθέτοντας ότι ο αξιωματικός «έφυγε από τα δύσκολα», δηλαδή τη δύσκολη μονάδα γιατί πιθανώς δεν ήταν κατάλληλος για αυτήν. Αυτό συνεπώς χρήζει περαιτέρω μελέτης, πράγμα αρκετά εύκολο να διορθωθεί με την παρούσα μεθοδολογία.

Ο σχεδιασμός άρα ενός νέου συστήματος θα πρέπει να στηριχθεί στη σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης, στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και ποιοτικών κριτηρίων, σε κριτήρια που να είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά και να συνδέονται με την σαφή περιγραφή και τη βαρύτητα της θέσεως εργασίας του αξιολογούμενου. Επίσης πρέπει να στηριχθεί στην κατά το δυνατόν αντικειμενοποίηση της διαδικασίας, χωρίς όμως να παραλείπεται το ένστικτο των έμπειρων προϊσταμένων, ώστε να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και αίσθημα συντροφικότητας, και την πρόσδεση της αξιολόγησης με ένα αντικειμενικό σύστημα επιβράβευσης και ανταμοιβής, ώστε να αξιοποιηθεί το υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό, που είναι ή πρόκειται να ενταχθεί στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Μην λησμονούμε άλλωστε ότι το στρατιωτικό επάγγελμα θεωρείται από τα πιο απαιτητικά επαγγέλματα, όχι μόνο σε σωματικά προσόντα αλλά και διανοητικά. Ο υψηλός βαθμός τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης και η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών είναι δύο στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό και ακριβές σύστημα αξιολόγησης στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και η πολυκριτήρια μαθηματική μέθοδος UTA STAR (ή UTA\*) είναι η μέθοδος που μπορεί να συνεισφέρει σε ένα τέτοιο σύστημα επιτυχώς.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aydin, O. (2008), *FMCDM for personnel assignment in Turkish Armed Forces*, Asia-Pacific Journal of Operational Research Vol. 25, No. 1, pp.75–87.

Barno, D. W., (2009), *House Armed Services Committee, Subcommittee on Investigations and Oversight*, Near East South Asia Center for Strategic Studies, Washington, D.C.

Bausch, D., G. Brown, D. Hundley, S. Rapp, R. Rosenthal (1991), *Mobilizing Marine Corps Officers*, The Institute of Management Sciences, Interfaces No. 21, pp.26-38.

Boran, S., K. Goztepe, E. Yavuz, (2008), *A Study On Election of Personnel Based on Performance Measurement by Using Analytic Network Process (ANP)*, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.8, No.4.

Chatfield, R.E., S.A. Gullett (1991), *Development of a USMC Officer Assignment Decision Support System: General Design Specification*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Chen-Tung, H., H. Yuan-Chu, H. Wei-Zhan (2009), *Applying Multiple Linguistic PROMETHEE Method for Personnel Evaluation and Selection*, Proceedings of the 2009 IEEE IEEM.

Cimen, Z. (2001), *A Multi-Objective Decision Support Model for the Turkish Armed Forces Personnel Assignment System*, Department of the Air Force Air University, Air Force Institute of Technology, Wright Patterson Air Force Base, Ohio.

Constantopoulos, P. (1989), *Decision Support for Massive Personnel Assignment*, Decision Support Systems, No.5, pp. 355-363, Institute of Computer Science-FORTH, Heraklion, Crete.

Dagdeviren, M., I. Yuksel (2007), *Personnel selection using analytic network process*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, pp. 99-118.

Dursun, M., E. Karsak (2010), *A fuzzy MCDM approach for personnel selection*, Expert Systems with Applications No. 37, pp.4324–4330.

Fecteau, L.T. (2002), *Analysis of the Marine Corps Enlisted Assignment Process*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Gibson, H.O. (2007), *The Total Army Competitive Category Optimization Model: Analysis*

*of U.S. Army Officer Accessions and Promotions*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Grigoroudis, E., C. Zopounidis (2010), *Developing an Employee Evaluation Management System: The Case of a Healthcare Organization*, Working Paper, Financial Engineering Laboratory, Technical University of Crete.

Jacquet-Lagrèze, E., Y. Siskos (1982), *Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision making: The UTA method*, European Journal of Operational Research, No 10, pp.151-164.

Jeffery, L., F. Mohammadi, R.A. Mohammed (1993), *The Army New Personnel System Evaluation Model*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Kennington.

Jenks, M.J. (1996), *The Personnel Management Source Book*, Alexander Hamilton Institute, Κριτήριο, Αθήνα.

Keeney, R.L., H. Raiffa (1976), *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*, John Wiley and Sons, New York.

Koch, G.D. (1998), *Reengineering the United States Marine Corps'Enlisted Assignment Model (EAM)*, Master thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Korkmaz, I., H. Gökçen, T. Çetinyokus (2008), *An analytic hierarchy process and two-sided matching based decision support system for military personnel assignment*, Information Sciences No. 178, pp.2915–2927.

Liang, T. (1984), *Network formulation of multiple-criterion problems for developing an integrated personnel distribution system in the Navy*, Master thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Malyemez, C. (2011), *MCDS Model for the Turkish Air Force personnel course/education planning system*, Department of the Air Force Air University, Air Force Institute of Technology, Wright Patterson Air Force Base, Ohio.

Matsatsinis, N., A.P. Samaras (2001), *MCDA and preference disaggregation in group decision support systems*, European Journal of Operational Research No. 130, pp. 414-429.

Molina, V.A., Butler V.L. (2002), *Characterizing sailor and command enlisted placement*

*and assignment preferences*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Moon, C., L. Joosung, L. Siyeong, (2010), *A performance appraisal and promotion ranking system based on fuzzy logic: An implementation case in military organizations*, Applied Soft Computing No. 10, pp.512–519.

Murray, W., (2009), *Testimony. In House Armed Services Committee, Subcommittee on Professional Military Education*, Washington, D.C.

Odun-Ayo, I. (2015), *A Fuzzy Model for Performance Appraisal and Promotion Ranking System: A Case Study of Nigerian Air Force*. International Conference on African Development Issues (CU-ICADI), Information and Communication Technology Track, Defence Industries Corporation Kaduna, Nigeria.

Park, D.H., Ramirez M. (2003), *The Marine Corps enlisted assignment process : the customer's perspective*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Paul, M.S. (1990), *An approach to an assignment problem with hierarchical objectives*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Robards, P.A. (2001), *Applying Two-Sided Matching Processes to the United States Navy Enlisted Assignment Process*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Roy, B. (1985), *Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision*, Economica, Paris.

Roy, B.,D. Bouyssou (1993), *Aide Multicritère à la Décision : Méthodes et Cas*, Economica, Paris.

Saaty, T.L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw Hill International, New York.

Saaty, T.L. (1994), *How to make a decision: the analytic hierarchy process*, Interfaces, Vol. 24, No. 6, pp.19–43.

Short, M.M. (2000), *Analysis of the current navy enlisted detailing process*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Shrimpton, D., A.M. Newman (2005), *The US Army Uses a Network Optimization Model to Designate Career Fields for Officers*, Interfaces Vol. 35, No. 3, pp.230–237.

Siskos, Y., D. Yannacopoulos (1985), *UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions*, *Investigação Operacional*, Vol. 5, No. 1, pp.39–53.

Snoap, K.J. (1998), *Reengineering the United States Marine Corps' Recruit Distribution Model (RDM)*, Master thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Spyridakos, A., Y. Siskos, D. Yannacopoulos, A. Skouris (2000), *Multicriteria job evaluation for large organisations*, *European Journal of Operational Research*, Vol. 130, No. 2, pp.375-387.

Suan Jow, T., Y. Chee Meng (2001), *Designing Economics Experiments to Demonstrate the Advantages of an Electronic Employment Market in a Large Military Organization*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Sweeny, J.B. (1993), *A Network Model (OSGM – NGS) for the US Marine Corps Officer Staffing Goal Program*, Master thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Tivnan, B.F. (1998), *Optimizing United States Marine Corps enlisted assignments*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Toffler, A., H. Toffler (1993), *War and Anti-War*, Boston, Mass., 2nd edition.

Wasmund, T.R. (2001), *Analysis of the U.S. Army assignment process: improving effectiveness and efficiency*, Master thesis Naval Postgraduate School, Monterey, California.

Zopounidis, C., M. Doumpos, N. Matsatsinis, E. Grigoroudis (2010), *Multiple Criteria Decision Aiding*, Nova Science Publishers, Inc.

ΓΕΣ (2012), *Θέματα Γενικής Μορφώσεως*, Αθήνα.

ΓΕΕΘΑ (2010), *Επιχειρησιακό Έργο Ενόπλων Δυνάμεων*, Τμήμα Ενημέρωσης τύπου.

Γεροντάκης, Ε., (2013), *Η χρήση νέων τεχνολογιών στην αξιολόγηση προσωπικού*, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Δημητρόπουλος, Ε. (1991), *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*, Γρηγόρη, Αθήνα.

Δούμπος, Μ., Κ. Ζοπουνίδης, (2004), *Λήψη αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια: Μια*

*εισαγωγή στις βασικές έννοιες, μεθοδολογία και εφαρμογές, στο: Γρηγορούδης, Ε., Μ. Δούμπος, Κ. Ζοπουνίδης, Ν. Ματσατσίνης, Πολυκριτήρια Ανάλυση Αποφάσεων: Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές, Νέες Τεχνολογίες Τεχνολογιών.*

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 1996. Νόμος 2439, *Ιεραρχία και εξέλιξη των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και άλλες διατάξεις*, Αρ. Φύλλου 219 (Α).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2001. Προεδικό Διάταγμα υπ. Αρ. 99, *Ατομικά έγγραφα των μονίμων αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και καθορισμός κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας σχετικής με τα θέματα αυτά*, Αρ. Φύλλου 95 (Α).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2004. Προεδικό Διάταγμα υπ. Αρ. 153, *Περί Οργανισμού της Σχολής Εθνικής Άμυνας (Σ.ΕΘ.Α.)*, Αρ. Φύλλου 111 (Α).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2004. Προεδικό Διάταγμα υπ. Αρ. 251, *Οργανισμός της Ανώτατης Διακλαδικής Σχολής Πολέμου (Α.ΔΙ.Σ.ΠΟ.)*, Αρ. Φύλλου 236 (Α).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2010, Νόμος 3883, *Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις*, Αρ. Φύλλου 167 (Α).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2011, Υπουργική Απόφαση, *Σχολεία Υποχρεωτικής φοίτησης Μονίμων Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων*, Αρ. Φύλλου 1854 (Β).

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2013, Υπουργική Απόφαση, *Συμβούλια Μεταθέσεων των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, Εξειδίκευση των κριτηρίων και λοιπών θεμάτων*, Αρ. Φύλλου 1631 (Β).

Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κάντας, Α., (1998), *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία, Μέρος 2ο, Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κρυσσαδάκη, Ε. (2001), *Ανάπτυξη μιας πολυκριτήριας μεθοδολογίας αξιολόγησης*

προσόντων πληροφορικής, Μεταπτυχιακή διατριβή, Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Μαλικιώσης, Ε. (2014), *Το σύστημα αξιολόγησης των αξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις, Τρόποι βελτίωσης και ανάπτυξη μέσω του internal-marketing*, Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ματσατσίνης, Ν. (2010), *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*, Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα.

Ματσατσίνης, Ν., Κ. Ζοπουνίδης (2007), *Συστήματα Αποφάσεων με Πολλαπλά Κριτήρια*, Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Μούζα – Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ανικούλα, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Δ. Μπουραντάς (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πασχάλης, Ε. (2012), *Ο τρόπος αξιολόγησης των αξιωματικών του Ελληνικού Στρατού. Σύγκριση με τον Αμερικανικό Στρατό*, Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πολύζος, Σ. (2004), *Διοίκηση Επιχειρήσεων και Διαχείριση των Έργων – Μέθοδοι και τεχνικές, Τόμος 1*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Σαμαράς, Γ. (2013), *Πολυκριτήριο Σύστημα Αξιολόγησης και Επιλογής Σπουδαστών*, Δ.Α.ΣΤΑ. Εγχειρίδιο Πρακτικής Άσκησης, Τ.Ε.Ι. Λάρισας.

Σίσκος, Ι. (1986), *Πολυκριτήρια Ανάλυση*, Εγκυκλοπαίδεια Πληροφορικής και Τεχνολογίας Υπολογιστών, pp. 84-92, Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ., Κ. Τζωρτζάκης (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosill, Αθήνα.

Φαναριώτη, Π. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

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

