

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Διοίκηση και Αξιολόγηση του Προσωπικού των Ενόπλων  
Δυνάμεων, με Στόχο τη Βέλτιστη Λήψη Απόφασης σε  
Περίοδο Επιχειρησιακής Κρίσης»

Δημήτριος Ρίζος

Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα

Δεκέμβριος 2019

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**«Διοίκηση και Αξιολόγηση του Προσωπικού των Ενόπλων  
Δυνάμεων, με Στόχο τη Βέλτιστη Λήψη Απόφασης σε  
Περίοδο Επιχειρησιακής Κρίσης»**

**Δημήτριος Ρίζος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική  
εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου  
σπουδών

στ... ..  
από τη Σχολή

..... του  
Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2019**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως στόχο τη μελέτη της Διοίκησης και αξιολόγησης του προσωπικού των ενόπλων δυνάμεων, με σκοπό τη βέλτιστη λήψη απόφασης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης. Συγκεκριμένα, αναλύθηκαν οι θεωρίες διοίκησης του προσωπικού, ο ρόλος της εκπαίδευσης και αξιολόγησή του. Επιπλέον, μελετήθηκαν οι θεωρίες λήψης απόφασης, οι οποίες βοηθούν τον ερευνητή να σχηματοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει και ενεργεί το προσωπικό και πόσο αυτές επηρεάζουν στο να ληφθεί μια σωστή απόφαση, ειδικά από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, σε μια περίοδο επιχειρησιακής κρίσης.

Για τη συλλογή επιπλέον πληροφοριών, απαντήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 20 ερωτήσεων από 88 στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, το οποίο και περιλάμβανε ερωτήσεις γενικές, διοικητικής φύσης, ηγεσίας και αξιολόγησης του προσωπικού και κατά πόσο αυτές επηρεάζουν την ορθή λήψη απόφασης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης.

Συγκρίνοντας τη λήψη απόφασης στη Στρατιωτική με εκείνη στη Διοικητική Επιστήμη, παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες αλλά και διαφορές. Σίγουρα υφίσταται μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους, χωρίς ωστόσο να είναι ξεκάθαρο το επίπεδο επηρεασμού μεταξύ τους. Μέσα από αυτή την ανάλυση προέκυψαν συμπεράσματα για τη λήψη αποφάσεων και τη σημασία της στην λειτουργία του στρατεύματος, καθώς επίσης επισημάνθηκαν οι παράγοντες που την επηρεάζουν καθοριστικά, για την αντιμετώπιση και διαχείριση καταστάσεων κρίσης που πιθανό να εμφανιστούν, τόσο σε περίοδο ειρήνης όσο και στην κρίσιμη στιγμή πολεμικών επιχειρήσεων.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι, η εκπαίδευση του προσωπικού σε ρεαλιστική βάση «εκπαιδεύομαι όπως θα πολεμήσω» και η τυποποίηση της διαδικασίας λήψης απόφασης, είναι το κυρίαρχο στοιχείο, το οποίο εάν τύχει περαιτέρω ανάλυσης, θα αποτελέσει το αποφασιστικό σημείο της επιτυχίας για την βέλτιστη λήψη απόφασης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας, για την ορθή λήψη αποφάσεων, από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, είναι η εμπειρία Διοικήσεως των στελεχών, καθώς επίσης και η σωστή και λογική κρίση υπό συνθήκες πίεσης της κρισιμότητας της κατάστασης, γεγονός που δεικνύει ότι, τα στελέχη θα πρέπει μέσω της εκπαίδευσής και της συμμετοχή τους σε κατάλληλες ασκήσεις, να αποκτήσουν την εμπειρία και τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης και λήψης της βέλτιστης απόφασης, με γνώμονα πάντα της εκτέλεση της επιχειρησιακής τους αποστολής.

# Summary

## ABSTRACT

This Master of Science (MSc) thesis aims to study the Management and Evaluation of Armed Forces Personnel in order to make the best decision in a period of operational crisis. Specifically, the theories of personnel management, the role of education and its evaluation were analysed. In addition, decision-making theories were studied that help the researcher shape the way staff make and act and how they influence decision making, especially by Armed Forces personnel in a time of operational crisis.

To gather additional information, a 20-question questionnaire was answered by 88 Armed Forces executives, which included general, administrative, leadership, and personnel evaluation questions and whether they influence decision-making in an operational crisis.

Comparing military decision-making with that of Administrative Science, there are many similarities and differences. There is certainly an interaction between them, but the level of influence between them is not clear. Through this analysis, conclusions were drawn on decision-making and its importance in the operation of the military, as well as the factors that influence it decisively, in dealing with and managing crisis situations that may occur, both in times of peace and in critical time of war operations.

From the results it appears that realistic training of staff as «I train as I fight» and standardizing the decision-making process is the dominant element which, if further analysed, will be the decisive element of success for optimal decision making. Decision in a period of operational crisis.

Equally important, for proper decision-making by Armed Forces personnel is the experience of managing staff, as well as the correct and reasonable judgment under pressure conditions of the criticality of the situation, which indicates that executives should through their training and participation in appropriate exercises, to gain the experience and ability to react immediately and make the best decision, always with the aim of carrying out their business mission.

## Ευχαριστίες

Από τη θέση αυτή θέλω να ευχαριστήσω την τη σύζυγό μου Χριστίνα και τα τρία μου παιδιά, Κωνσταντίνο, Αναστασία και Νικόλα, για την υποστήριξη και κατανόηση που επέδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, για την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την διάρκεια της συγγραφής της διατριβής μου, για τις παρατηρήσεις και το συνεχές ενδιαφέρον που έδειχνε αλλά και σε όλη την διδακτική περίοδο, καθόσον υπήρξε και ένας εξαιρετικός καθηγητής μου.

# Περιεχόμενα

Περίληψη (στην Ελληνική)	III
Περίληψη (στην Αγγλική)	V
Ευχαριστίες	VI
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή</b>	
1.1 Σκοπός διατριβής	1
1.2 Θέση της διατριβής	1
1.3 Περιορισμοί διατριβής	1
1.4 Μεθοδολογία	1
1.5 Συνοπτική παρουσίαση διατριβής	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοικητική Θεωρία</b>	
2.1 Εισαγωγή –Ιστορική Αναδρομή .	5
2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό .	6
2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.3.1 Εισαγωγή	7
2.3.2 Προηγούμενες θεωρητικές εξελίξεις	7
2.3.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης	8
2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις	10
2.4.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα ΕΔ	11
2.4.2 Ο ρόλος του Ηγέτη	13
2.4.2.1 Εισαγωγή	13
2.4.2.2 Ηγεσία και Μάνατζερ	13
2.4.2.3 Ο ρόλος του Ηγέτη στις Ένοπλες Δυνάμεις	15
2.4.2.4 Η σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	
3.1 Εισαγωγή	18
3.2 Αρχές Εκπαίδευσης	19
3.3 Στάδια Σχεδίασης – Διάκριση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
3.3.1 Σχεδίαση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	21
3.3.2 Διάκριση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	22
3.4 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	25
3.5 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης στις Ένοπλες Δυνάμεις	26



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	
4.1 Εισαγωγή	28
4.2 Η μορφές του συστήματος αξιολόγησης	28
4.3 Σφάλματα αξιολόγησης	30
4.4 Αξιολόγηση Προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις	32
4.4.1 Κριτήρια Προαγωγών – Αξιολόγησης προσωπικού ΕΔ	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Κατάσταση Επιχειρησιακής Κρίσης</b>	
5.1 Εισαγωγή	37
5.2 Καταστάσεις Κρίσης στις Ένοπλες Δυνάμεις	37
5.3 Παράγοντες που Προκαλούν μια Κρίση	38
5.4 Διαχείριση Κρίσεων	39
5.4.1 Εισαγωγή	39
5.4.2 Διαχείριση Κρίσεων στον Στρατιωτικό τομέα	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Λήψη Αποφάσεων</b>	
6.1 Εισαγωγή	41
6.2 Θεωρίες Λήψης Αποφάσεων	42
6.2.1 Ορθολογικές Θεωρίες Αποφάσεων	42
6.2.2 Θεωρίες Λήψης Απόφασης μη Συμβατικής Λογικής	43
6.2.3 Υποκειμενικές ή ψυχολογικές θεωρίες λήψης απόφασης	44
6.3 Συνθήκες Λήψης Απόφασης	45
6.4 Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης (ΣΔΙΛΑ)	45
6.4.1 Ενέργειες που Υποστηρίζουν την ΣΔΙΛΑ	47
6.4.2 Σύγκριση Στρατιωτικής Λήψης Απόφασης και τη Λήψη Απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Έρευνα για Λήψη απόφασης από τα Στελέχη των ΕΔ, σε περίοδο Επιχειρησιακής Κρίσης</b>	
7.1 Εισαγωγή	50
7.2 Ανάλυση Δεδομένων	51
7.2.1 Παρουσίαση Στατιστικής Ανάλυσης	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Επίλογος</b>	
8.1 Συμπεράσματα	62
8.2 Προτάσεις	63
<b>Βιβλιογραφία</b>	65

<b>Γλωσσάρι</b>	68
<b>Παραρτήματα</b>	
Α ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	69

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός διατριβής

Στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή θα ασχοληθούμε με την Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων, τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της Αξιολόγησης του προσωπικού των ενόπλων Δυνάμεων, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να λαμβάνουν την ορθή απόφαση, ιδιαίτερα σε συνθήκες επιχειρησιακής κρίσης, όπου θα λαμβάνονται αποφάσεις, υπό συνθήκες πίεσης της κρισιμότητας της κατάστασης.

### 1.2 Θέση της διατριβής

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι, η εκπαίδευση του προσωπικού σε ρεαλιστική βάση «εκπαιδεύομαι όπως θα πολεμήσω» και η τυποποίηση της διαδικασίας λήψης απόφασης, είναι το κυρίαρχο στοιχείο, το οποίο εάν τύχει περαιτέρω ανάλυσης, θα αποτελέσει το αποφασιστικό σημείο της επιτυχίας για την βέλτιστη λήψη απόφασης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης.

### 1.3 Περιορισμοί διατριβής

Κατά την σύνταξη της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, το σημαντικότερο πρόβλημα που συναντήθηκε είναι η έλλειψη της σχετικής βιβλιογραφίας στο κομμάτι που αφορά το Στρατιωτικό τομέα. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι, από την τακτική «ασφάλειας πληροφοριών» που εφαρμόζουν πολλά κράτη μεταξύ αυτών και η Ελλάδα και Κύπρος, πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Έτσι το γεγονός αυτό, μας ανάγκασε να περιοριστούμε σε Στρατιωτικά εγχειρίδια και Κανονισμούς του Στρατού, στα οποία έχω πρόσβαση λόγω της ιδιότητάς μου, τα οποία όμως δεν είναι δυνατόν να βρεθούν ελεύθερα στο διαδίκτυο.

### 1.4 Μεθοδολογία

Η συλλογή του απαραίτητου πληροφοριακού υλικού, προήλθε από την σχετική με το αντικείμενο βιβλιογραφία, από αριθμό άρθρων ελληνικών και ξένων στρατιωτικών

περιοδικών, από διατριβές στρατιωτικών ιδρυμάτων και από το διαδίκτυο.

Επιπλέον, για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, έγινε χρήση ερωτηματολογίων τα οποία δόθηκαν στο προσωπικό Μονάδων Εκστρατείας του Ελληνικού Στρατού. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν, κυρίως, από χαμηλόβαθμα Στελέχη, αλλά και Αξιωματικούς των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

## 1.5 Συνοπτική παρουσίαση διατριβής

Η εργασία χωρίζεται σε 8 κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο, η εισαγωγή, επεξηγεί τον σκοπό της διατριβής και περιγράφει τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση των αποτελεσμάτων.

Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο**, γίνεται ανάλυση της **Διοικητικής Θεωρίας** και της εξέλιξής της μέσα στο πέρασμα των χρόνων. Το **Ανθρώπινο Δυναμικό** εξελίσσεται σταδιακά σε έναν από τους βασικούς παράγοντες λειτουργίας και εξέλιξης κάθε επιχείρησης και οργανισμού και ως εκ τούτου είναι επιτακτική η ανάγκη να δοθεί, ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, αναλύεται η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις**. Με μια ευρεία έννοια, το MHRM (Military Human Resource Management), περιγράφει τη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εκτελώντας τις βασικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης για τη διοίκηση και τη λειτουργία της διοίκησης του προσωπικού μέσα στις ένοπλες δυνάμεις. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στον **ρόλο του Ηγέτη** και πως, στο σύγχρονο και απόλυτα ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, απαιτείται η ταυτόχρονη ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης. Τέλος, μελετάμε τη σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπου ο ηγέτης είναι το πρόσωπο εκείνο, που έχει τη συνολική ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα της επιλογής μίας στρατηγικής απόφασης έναντι όλων των υπόλοιπων, με έμφαση στην ταχύτητα, την ορθότητα και την αποτελεσματικότητα.

Στο **3ο κεφάλαιο** αναλύουμε την έννοια της **Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού**, η οποία στις μέρες μας έχει αποκτήσει ιδιαίτερη αξία. Μέσο αυτής, οι άνθρωποι εξελίσσονται διαρκώς σε γνώσεις, δεξιότητες ακόμη και συμπεριφορές. Η μελέτη μας θα εστιαστεί στον όρο ανθρώπινο κεφάλαιο, που για τις επιχειρήσεις και

οργανισμούς σημαίνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του προσωπικού τους, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη τους. Θα αναλύσουμε τα στάδια σχεδίασης – διάκρισης της εκπαίδευσης του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων και ρόλο αυτής, ο οποίος, κρίνεται αναγκαίος όσο ποτέ άλλοτε, αν αναλογιστεί κανείς την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς με αυξητικό ρυθμό, τις ικανότητες και τις προαπαιτούμενες γνώσεις του κάθε εργαζόμενου.

Στο **4ο κεφάλαιο** αναλύεται η **Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού** και οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του. Το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης αποτελώντας πυξίδα για κάθε εργαζόμενο. Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι του σύγχρονου τρόπου Διοίκησης Επιχειρήσεων, αφού αποτελεί μια διαδικασία με την οποία ενημερώνεται και ενθαρρύνεται ο κάθε εργαζόμενος, για να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης, μέσω της κατάλληλης και συνεχούς επίβλεψης και υποστήριξής του. Στον τομέα των Ενόπλων Δυνάμεων, η Αξιολόγηση αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού ώστε να αποδώσει εξαιρετικά, χρησιμοποιώντας μεγάλο αριθμό κινήτρων.

Στο **5ο κεφάλαιο**, θα αναλύσουμε τον όρο της **Επιχειρησιακής Κρίσης** και τους παράγοντες που την προκαλούν τόσο σε διεθνές όσο και εθνικό επίπεδο. Ένας δύσκολος εννοιολογικά όρος με πολλές ερμηνείες, που γενικά σημαίνει μια περίοδο ανωμαλίας με δυσχέρειες και κινδύνους που απειλούν την επιχείρηση ή οργανισμό, με πιθανότητες διαφοροποίησης στη λειτουργία του. Ως φαινόμενο της Διεθνούς Πολιτικής άρχισε να απασχολεί έντονα τους στρατιωτικούς και πολιτικούς, από τη στιγμή που έγινε φανερό ότι μεταξύ ειρηνικής αντιπαράθεσης και πολιτικής σύγκρουσης, υπάρχει μια ενδιάμεση περιοχή, στην οποία αυξάνεται μεν αισθητά η ένταση μεταξύ των εμπλεκομένων και ο κίνδυνος στρατιωτικής αναμέτρησης, χωρίς απαραίτητα να μπορεί να μιλήσει κανείς για πόλεμο.

Στο **6ο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στις θεωρίες λήψης απόφασης και παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την **λήψη της στρατιωτικής απόφασης**. Περιγράφεται η διαδικασία της στρατιωτικής λήψης απόφασης στις μέρες μας, ενώ γίνεται επιπλέον μια παρουσίαση – σύγκριση της στρατιωτικής διαδικασίας λήψης απόφασης με αυτή στον επιχειρηματικό κόσμο, όπου παρουσιάζονται πολλές ομοιότητες.

Στο **7ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, το οποίο ανέβηκε στο διαδίκτυο με την εφαρμογή της Google- survey, μέσα από την οποία προσδιορίζονται τα **συμπεράσματα** της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής.

Τέλος, στο **8ο κεφάλαιο**, συνοψίζονται τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, η οποία κατέδειξε μερικά καίρια σημεία, τα οποία εκτός από χρήσιμα συμπεράσματα, μπορούν να αποτελέσουν σήμερα έναν προβληματισμό αλλά και αφορμή για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στο μέλλον.

# Κεφάλαιο 2

## Διοικητική Θεωρία

### 2.1 Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή

Μελετώντας την Στρατιωτική Ιστορία στο πέρασμα των χρόνων, είναι κοινά αποδεκτό ότι μπορούν να αντληθούν πολύ σημαντικά διδάγματα, τα οποία μπορεί να έχουν εφαρμογή σε έναν επιτυχημένο οργανισμό, όπου η υιοθέτηση των βασικών αρχών του μάνατζμεντ από μόνη της, δεν επαρκεί και κρίνεται αναγκαία η γνώση και εμπειρία της σωστής διαχείρισης του προσωπικού, η γνώση δηλαδή της διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.

Χιλιετίες πριν από τον 19ο αιώνα, ο Πρώσος στρατηγός Carl von Clausewitz (Clausewitz, 1999) καθώς και ο κινέζος Sun Tzu (Sun, 1963), προέβαλαν την επιστήμη της «τέχνης του πολέμου». Τα γραπτά του Sun Tzu και του Clausewitz, αποτελούσαν συχνά τη βάση για προσεγγίσεις ορθολογικού προγραμματισμού, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στη θεωρία των παιγνίων (game theory) η οποία ξεκίνησε ως κλάδος των οικονομικών με το βιβλίο των Τζον φον Νόιμαν (John von Neumann) και Όσκαρ Μόργκενστερν (Oskar Morgenstern), Theory of Games and Economic Behaviour (1944). Τα τελευταία χρόνια, η «τέχνη του πολέμου» έχει εφαρμοστεί και στη διοίκηση των επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν να επικρατήσουν και να «επιβιώσουν», σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, δίνοντας καθημερινά τη δική τους «μάχη». Κατά συνέπεια, η «τέχνη του πολέμου» εφαρμόζεται ως εκπαιδευτικός οδηγός για πολλές ανταγωνιστικές προσπάθειες, που δεν περιλαμβάνουν πραγματικές «μάχες», αλλά θέματα οργανωτικής δομής, στρατηγικής ευθυγράμμισης, στρατηγικών συμμαχιών και διαχείρισης ποιότητας

Στη σημερινή εποχή, διακρίνεται μια αντιστροφή στους όρους και έτσι, όπως οι επιχειρηματίες και οι managers μελετούσαν προσεκτικά τα ιστορικά γεγονότα, ώστε να αντλήσουν κατάλληλα μαθήματα από αυτά, έτσι πλέον και η **Διοικητική επιστήμη** σήμερα, διδάσκει στο στρατό σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου

δυναμικού-πόρων και εκτέλεσης των καθηκόντων, με τα οποία είναι επιφορτισμένο το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας.

## 2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Τα τελευταία χρόνια, ο ανθρώπινος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους, μετά από μια σειρά αλλαγών οι οποίες συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, συνεπεία της παγκοσμιοποίησης η οποία μπορεί να ανοίγει νέους επιχειρηματικούς ορίζοντες ταυτόχρονα όμως καλλιεργεί και ένα κλίμα αβεβαιότητας και αναγκάζει τις διοικήσεις όλων των κλιμακίων να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας, προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα και με επιτυχία στα νέα δεδομένα.

Ο όρος «**ανθρώπινοι πόροι**» ή «**ανθρώπινο δυναμικό**», που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο **εργαζόμενοι ή προσωπικό**, δίνει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γιατί στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της, οι οποίοι με τα προσόντα και τη διάθεσή τους για εργασία, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. [Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, (2003: 19)].

Παραλληλίζοντας τον Ανθρώπινο παράγοντα στο επιχειρηματικό κόσμο, με αυτό των Ενόπλων δυνάμεως, διακρίνεται η ξεκάθαρη ομοιότητα, καθόσον και στις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας, το ανθρώπινο δυναμικό υπήρξε διαχρονικά και παραμένει το καλύτερο «οπλικό της σύστημα» και συνεπώς απαιτείται κάθε προσπάθεια για την επαύξηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων του. Έχει διαπιστωθεί πως ξεκλειδώνοντας τις δυνατότητες του προσωπικού της, οι Ένοπλες Δυνάμεις μπορούν να επιτύχουν περισσότερα από όσα φανταζόντουσαν στο παρελθόν. Η ανθρωποκεντρική Διοίκηση, σύμφωνη πάντα με τους νόμους, τους στρατιωτικούς κανονισμούς και τις στρατιωτικές αρετές (φιλοπατρία, ανδρεία, καρτερία, το στρατιωτικό πνεύμα και την πειθαρχία), με αφοσίωση και αγάπη προς την Πατρίδα και ανθρώπους που τολμούν και έχουν πάθος για αυτό που κάνουν, αποτελούν τον βασικό πυλώνα μιας υγιούς ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού των Ενόπλων Δυνάμεων, η οποία επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα, τη φήμη και την εικόνα του Στρατεύματος, σε ένα πολυεπίπεδο και συνεχώς μεταβαλλόμενο



επιχειρησιακό περιβάλλον, τόσο σε Εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

## 2.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.3.1 Εισαγωγή

«Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εννοείται ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους». [Χυτήρης,(2001:18)].

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού [Human Resource Management (HRM ή HR)], είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Κοινώς αναφέρεται ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων στην υπηρεσία των στρατηγικών στόχων του εργοδότη Το HR ασχολείται πρωτίστως με τη διαχείριση των ατόμων εντός της επιχείρησης και είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη του σχεδιασμού των εργαζομένων, των προσλήψεων, της κατάρτισης και της ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της επιβράβευσης του προσωπικού της επιχείρησης (π.χ. διαχείριση συστημάτων αμοιβών και παροχών). [Klerck, (2009:238-259)].

### 2.3.2 Προηγούμενες θεωρητικές εξελίξεις

Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκε πρώτα στην Ευρώπη του 18ου αιώνα. Χτίστηκε ως μια απλή ιδέα από τον Robert Owen (1771-1858) και τον Charles Babbage (1791-1871), κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Πίστευαν, ότι η ευημερία των εργαζομένων οδηγούσε σε τέλεια εργασιακά αποτελέσματα και πως χωρίς υγιείς εργαζόμενους, ο επιχειρηματικός οργανισμός δεν θα μπορούσε να επιβιώσει.

Στη συνέχεια, το HR εμφανίστηκε ως ένα συγκεκριμένο πεδίο στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, επηρεασμένο από τον Frederick Winslow Taylor (1856-1915), «Πατέρα» του επιστημονικού ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Η λεγόμενη **Σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management)** ή αλλιώς Ταιηλορισμός, που δίνει έμφαση κυρίως στις θεωρίες οργάνωσης της εργασίας, με θεμελιωτή της τον Αμερικάνο μηχανικό **Frederick W. Taylor**. Οι ιδέες του, οι οποίες βασίστηκαν στην πολύχρονη εμπειρία του

στις εταιρίες Enterprise Hydraulic Works, Midvale Steel Company (όπου προσελήφθη το 1878 ως απλός εργάτης), Simonds Rolling Machine και Bethlehem Steel, εξακολουθούν να επηρεάζουν ακόμα και σήμερα το σχεδιασμό εργασίας (job design), τη χωροταξική διάταξη εργασίας (work layout) και τον χρονικό προγραμματισμό (task scheduling). (Κέφης,2005).

Ο Taylor, πίστευε ότι, ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μεγίστης ευημερίας», τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Κατά τον Taylor, η ευημερία του εργοδότη σήμαινε όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει υψηλούς μισθούς. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

Στη συνέχεια έχουμε τη Σχολή της **Γραφειοκρατικής Διοίκησης (Bureaucratic Management)**, που αναφέρεται κυρίως στις θεωρίες της οργάνωσης της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας που αναπτύσσονται μέσα σ' αυτήν, με θεμελιωτή το Γερμανό κοινωνιολόγο **Max Weber**. Ο Weber, ο οποίος μελετά και αναλύει την οργάνωση ως σύνολο, χωρίς να ασχοληθεί με συγκεκριμένες εφαρμογές της διοικητικής πρακτικής, έμεινε στην ιστορία ως ο πατέρας της «γραφειοκρατίας». Η βασική φιλοσοφία του, είναι η έμφαση στην ανάγκη των οργανισμών να λειτουργούν με έναν ορθολογικό τρόπο και όχι βασιζόμενοι στις αυθαίρετες επιθυμίες των ιδιοκτητών ή διοικητικών στελεχών.

Τέλος, η Σχολή της **Λειτουργικής Διοίκησης (Administrative Management)** ή αλλιώς «Φαγιολισμός», από τον Γάλλο βιομήχανο **Henri Fayol** (1841-1925), που συστηματοποιεί την εμπειρική γνώση σε βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, αναγνωρίζει τη διοίκηση ως μια συνολική διαδικασία με επιμέρους στοιχεία-λειτουργίες και γενικά προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοικητικής Επιστήμης. Ο Fayol, επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης, με την εφαρμογή επιστημονικών αρχών στο σύνολό της. Η εργασία του έμεινε γνωστή ως θεωρία της διαχείρισης (Administrative Theory).

### **2.3.3 Οι λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης**

Η Διοίκηση είναι διαδικασία με την οποία εκπληρώνεται η επιλογή στόχων και η κατανομή τεχνολογικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων σε δραστηριότητες που

επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης/ηγεσίας (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι, ορίζουν την ευρύτερη έννοια και λειτουργίες του όρου management (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999).

Το «management» στην αγγλική γλώσσα ή «μάνατζμεντ» στην ελληνική, συναντάται στο αγγλικό και νεοελληνικό ερμηνευτικό λεξικό ως «η τεχνική της διοίκησης, διεύθυνσης και οργάνωσης επιχειρήσεως» (Τεγόπουλος –Φυτράκης, 2004).

Η προσέγγιση του όρου από τα στρατιωτικά εγχειρίδια περιγράφεται ως εξής : «Διοικητική, είναι η εργασία της σχεδίασης, οργάνωσης, συντονισμού, κατεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπων, των μέσων και των υλικών που διατίθενται, για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης αποστολής». Επιπλέον, ο ορισμός σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εκστρατείας ΕΕ 181-1, Διοίκηση και Ηγεσία, 1988 : «Διοίκηση στο Στρατό είναι η νόμιμα ασκούμενη εξουσία από ένα άτομο προς τους υφισταμένους του, που πηγάζει από τον βαθμό και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί ή από τη θέση του». (Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΕΕ 181-1, 1988).

Οι λειτουργίες που αναφέραμε παραπάνω έχουν η κάθε μία ξεχωριστό και εξίσου σημαντικό ρόλο:

**Ο Προγραμματισμός:** Με τον προγραμματισμό θέτονται οι στόχοι και διαμορφώνεται η δράση, λαμβάνοντας πάντα όμως υπόψη τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που καταγράφονται στο εξωτερικό αλλά και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

**Η Οργάνωση:** Μέσω της οργάνωσης καταμερίζεται η εργασία, εκτιμώνται οι υλικοί πόροι, πραγματοποιείται η ανάθεση εργασιών στο προσωπικό και δημιουργούνται οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης.

**Η Διεύθυνση/ηγεσία:** Η ηγεσία είναι η κυριότερη λειτουργία για τη σωστή πορεία και λειτουργία των εργαζόμενων, αλλά και του καθορισμού της συμπεριφοράς όλων των λειτουργικών συστημάτων και διαδικασιών του οργανισμού.

**Ο Έλεγχος:** Μέσω της διαδικασίας του ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, σημειώνεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων και ορίζεται η σειρά των διορθωτικών δράσεων που πρέπει να γίνουν.

Επομένως, οι στόχοι και η εφαρμογή όλων των διαδικασιών για την επίτευξή τους, χρειάζονται τη διοίκηση (management), δηλαδή μια σειρά ενεργειών, ώστε να γίνουν πραγματικότητα με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας όλους τους συντελεστές παραγωγής. Στην αμερικανική ορολογία, ως παράγοντες που ορίζουν το Management αναφέρονται τα «Six M» (Χυτήρης, 2006):

- (1) Men (άνθρωποι - εργασία),
- (2) Materials (υλικά),
- (3) Machines (μηχανές),
- (4) Managers (οργανωτικά - διοικητικά στελέχη),
- (5) Money (κεφάλαια) και
- (6) Market (αγορά)

## **2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Οι ένοπλες δυνάμεις, αποτελούν ένα σημαντικό, κεφαλαιώδη – θα μπορούσαμε να πούμε – εθνικό οργανισμό, με πολλά επίπεδα συγκρότησης, που απαιτούν αυξημένη οργανωτική ικανότητα, πολύπλοκο καταμερισμό εργασίας και ιδιαίτερες δομές, με υψηλότερες απαιτήσεις, αλλά κυρίως με ιδιαίτερη αποστολή και καθορισμένους αντικειμενικούς στόχους. Η στρατιωτική ορολογία, διαθέτει έναν αντίστοιχο όρο που συνάδει με τη σαφή ιεραρχική δομή του στρατού και είναι η «Διοίκησης Προσωπικού». Το HRM, δεν αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία από την λεγόμενη «Διοίκηση Προσωπικού», αλλά συνιστά μία ευρύτερη διεργασία, που εμπλουτίζει και συμπληρώνει, την παλιά δογματική άποψη για τον εργαζόμενο της «Διοίκησης Προσωπικού».

Με μια ευρεία έννοια, το MHRM (Military Human Resource Management) περιγράφει τη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, εκτελώντας τις βασικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και της εποπτείας των αποτελεσματικών διαδικασιών που απαιτούνται για τη διοίκηση και τη λειτουργία της διοίκησης του προσωπικού μέσα στις ένοπλες δυνάμεις. Το HRM, απαιτεί έναν πολυεπίπεδο προγραμματισμό, που έχει ως σκοπό όχι μόνο την καταγραφή της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και την σαφή πρόβλεψη των αναγκών

που πρόκειται να προκύψουν στο μέλλον, προκειμένου να βρίσκονται σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα, όλοι οι θεμελιώδεις παράγοντες των στρατιωτικών διεργασιών.

Ένα από τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζει το στράτευμα γενικότερα, είναι ότι τα στελέχη του συνήθως βασίζονται στην πείρα και τις προσωπικές τους απόψεις, για το πώς πρέπει λειτουργεί η διοίκηση του προσωπικού και η εκτέλεση της εκάστοτε εργασίας ή αποστολής. Εδώ ακριβώς όμως υπάρχει ο κίνδυνος, η πείρα τους να αποδειχθεί παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή στα δεδομένα της εποχής. Το HRM, το οποίο καλλιεργεί την κριτική σκέψη και συμμετέχει στη συνεχή εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών μπορεί να αμβλύνει τις διαδικασίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης, γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον, τυποποιώντας το πλείστον των διαδικασιών λειτουργίας.

Το HRM διαμορφώνεται, αλλά και συνεισφέρει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας προς τη θετική κατεύθυνση. Η κοινή κουλτούρα (παράδοση) στις ΕΔ, δίνει έμφαση σε αξίες όπως το καθήκον, ο πατριωτισμός, η ακεραιότητα, η αυτοθυσία και η εμπιστοσύνη. Τα στελέχη των ΕΔ, θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέλη ενός οργανισμού, που έχει σημαντικές και ευγενείς σκοπούς, για τους οποίους εάν χρειαστεί θα θυσιάσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα.

#### **2.4.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα ΕΔ**

Η πρώτη και σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει το HRM είναι το εξωτερικό και το οργανωσιακό (εσωτερικό) περιβάλλον. Στην περίπτωση των ενόπλων δυνάμεων αναφερόμαστε στην κουλτούρα τους. Είναι αποδεκτό ότι υπάρχει ξεκάθαρη στρατιωτική κουλτούρα (παραδόσεις), που φαίνεται από τις στολές, την ιεραρχία, την πειθαρχία κλπ και είναι ζωτικής σημασίας στη διεξαγωγή των διαφόρων δραστηριοτήτων από τα στελέχη των ΕΔ, τόσο στην περίοδο της ειρήνης όσο και σ' αυτή των επιχειρήσεων.

Τι είναι όμως η κουλτούρα και ποια είναι τα στοιχεία που τη συνθέτουν; Εταιρική (ή επιχειρησιακή, ή οργανωσιακή) κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών, σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο

αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Είναι δηλαδή ένα σύνολο καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων, και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται σε νέα μέλη ως σωστά. Η κουλτούρα, αντιπροσωπεύει το άγραφο συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π.) εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. (Μπουραντάς, 2005).

Έτσι και οι οργανισμοί, όπως οι ένοπλες δυνάμεις, έχουν τη δική τους μοναδική κουλτούρα, εντός της οποίας η κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι πολύ αργή έως αδύνατη καθόσον αυτή διαιωνίζεται. Η οργανωσιακή κουλτούρα εφαρμόζεται τόσο στην καθημερινή λειτουργία του στρατιωτικού οργανισμού όσο και κατά τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, κάθε κλάδος των ΕΔ έχει μια ιδιαίτερη κουλτούρα, που φαίνεται εμφανώς στις στολές, αλλά αντικατοπτρίζεται επίσης με πολλούς άλλους τρόπους και λειτουργίες της καθημερινής εργασίας. Είναι αυτό που θεωρούν πιο σημαντικό γι' αυτούς και τη λειτουργικότητά τους (δεξιότητες, τεχνολογία, παραδόσεις κ.τ.λ).

Η πολεμική αεροπορία για παράδειγμα, έχει καταστήσει το αεροπλάνο ως αντικείμενο λατρείας. Θεωρεί ότι η ποιότητα του προσωπικού και υλικού υπερτερεί της ποσότητας. Οι πιλότοι ταυτίζουν τον εαυτό τους πρωταρχικά με πιλότο και δευτερευόντως με αξιωματικό της πολεμικής αεροπορίας. Εντός της ΠΑ, η διάκριση του προσωπικού γίνεται μεταξύ αυτών που πετούν και αυτών που δεν πετούν. Κατά συνέπεια οι πιλότοι έχουν εξέχουσα θέση.

Για το στρατό ξηράς το ύψιστο ιδανικό για την κουλτούρα του, αποτελεί η ανιδιοτελής υπηρεσία προς το έθνος. Δεν λατρεύει κάποιο αντικείμενο-μέσο αλλά το προσωπικό που υπηρετεί σε αυτόν. Οι ικανότητες των ανδρών και όχι ο εξοπλισμός τους, έχουν σημαίνοντα ρόλο. Όσο καλός και να είναι ο εξοπλισμός και όση βοήθεια και αν παρέχει η τεχνολογία, το προσωπικό αποτελεί την πραγματική αξία που θα χρησιμοποιήσει τα πολεμικά μέσα. Συνεπώς, η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση του προσωπικού, για να αποκτηθούν οι απαραίτητες ικανότητες που θα οδηγήσουν στην επιτυχή έκβαση των επιχειρήσεων.

## 2.4.2 Ο ρόλος του Ηγέτη

### 2.4.2.1 Εισαγωγή

Η λέξη **ηγεσία**, χρησιμοποιείται συχνά και από πολλούς, ωστόσο λίγοι είναι αυτοί που μπορούν να την ορίσουν. Ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της Ηγεσίας συμπεραίνει ότι, «ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστοι». Για τον Δημήτρη Μπουραντά, η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. (Μπουραντάς 2005β:197).

Επίσης, Ηγεσία για τον Χυτήρη είναι «η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού» [Χυτήρης, (1996:243)].

Ηγεσία σύμφωνα με τα στρατιωτικά εγχειρίδια, σημαίνει: «η τέχνη με την οποία ο Ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει τους άλλους, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την υπακοή, το σεβασμό, τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων και την πιστή τους αφοσίωση για την επίτευξη του κοινού σκοπού.» (Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΕΕ 181-1β, 1988).

Εκ των άνωθεν, διαπιστώνεται μια σχετικά διαφοροποιημένη προσέγγιση των ορισμών της ηγεσίας και του ηγέτη, ανάλογα με την επιστημονική ανάλυση – προσέγγιση του θέματος, γεγονός που δεικνύει και τη δυσκολία του θέματος.

### 2.4.2.2 Ηγεσία και Μάνατζερ

«...Διοικώ σημαίνει διαχειρίζομαι, επιτυγχάνω, φέρω την ευθύνη για τη διεξαγωγή και ολοκλήρωση ενός έργου. Ηγούμαι σημαίνει επηρεάζω, κατευθύνω, οδηγώ σε μια συγκεκριμένη δράση, άποψη...». [Bennis, W (1999:18-23)].

Πολύ συχνά συναντάται οι έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ να ερμηνεύονται

ως έννοιες ταυτόσημες. Το ζήτημα του κατά πόσο μοιάζουν ή διαφέρουν ο ηγέτης με τον μάνατζερ, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών θεωρητικών. Η βασική διαφορά ανάμεσά τους είναι ότι, η ηγεσία αφορά στην άσκηση επιρροής σε άτομα, προκειμένου να ακολουθήσουν, ενώ το μάνατζμεντ εστιάζει στη διαχείριση συστημάτων και διεργασιών.

Κατά τον Kotter (1990), οι δύο αυτές έννοιες είναι συμπληρωματικές και η μία επιδρά στην άλλη. Δηλαδή, ο μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει σύνθετα ζητήματα των επιχειρήσεων ενώ ο ηγέτης τις επερχόμενες αλλαγές στο σύγχρονο κόσμο. Πρέπει, να καταστεί σαφές ότι ένας ηγέτης δεν είναι πάντα και μάνατζερ και αντιστρόφως. Σε κάθε περίπτωση, όταν μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της, τότε εντάσσει και τους δύο αυτούς ρόλους στην ομάδα, διότι μόνο έτσι θα κατορθώσουν να μειώσουν το χάος που επικρατεί και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας. [Ιορδάνογλου – Τσακαρέστου – Τσενέ - Λέανδρος,(2016: 28-30)].

Στο σύγχρονο και απόλυτα ανταγωνιστικό περιβάλλον που αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, απαιτείται η ταυτόχρονη ύπαρξη αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης. **Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ηγέτες και οι ηγέτες καλοί μάνατζερ.** Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη την έμπνευση και την πειθώ. Σε καμία πάντως περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι ο ηγέτης και ο μάνατζερ ταυτίζονται. Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζεται ένα στερεότυπο της διαφοράς μεταξύ των δυο.

ΗΓΕΤΗΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ
Αναδεικνύεται	Διορίζεται
Κάνει χρήση προσωπικής δύναμης	Χρησιμοποιεί "δοτή" δύναμη
Δημιουργεί όραμα, εμπνέει, καθοδηγεί μέσω ιδανικών και αξιών	Δίνει οδηγίες, εντολές, τιμωρίες
Κερδίζει εμπιστοσύνη	Ελέγχει
Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, εστιάζει στα συναισθήματα	Δίνει έμφαση στα συστήματα, εστιάζει στη λογική
Διευρύνει τους ορίζοντες	Κινείται σε τυπικά πλαίσια



<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>	<b>ΜΑΝΑΤΖΕΡ</b>
Ενδιαφέρεται κυρίως για το "γιατί"	Ενδιαφέρεται κυρίως για το "πώς"
Καινοτομεί, τολμάει να κάνει αλλαγές	Προτιμά την κατεστημένη κατάσταση
Ερευνά την πραγματικότητα	Αποδέχεται την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο μέλλον	Δίνει έμφαση στο παρόν
Κάνει τα σωστά πράγματα	Κάνει τα πράγματα σωστά

**Πίνακας 1:** Διαφορές Ηγέτη – Μάνατζερ

**Πηγή:** Μπουραντάς, (2005δ:203)

#### **2.4.2.3 Ο ρόλος του Ηγέτη στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Η **στρατιωτική ηγεσία** έχει ιδιαίτερη φύση αφού ιδιαίτερος είναι και ο σκοπός που πρέπει να εκπληρώσει ο στρατιωτικός ηγέτορας. Σύμφωνα με τα στρατιωτικά εγχειρίδια και κανονισμούς (Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΕΕ 181-1γ, 1988), τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του στρατιωτικού ηγέτορα, τα οποία τον κάνουν να διαφέρει από αυτόν σε κάθε πολιτική δράση ή επιχείρηση, παρατίθενται παρακάτω:

- Κύρια αποστολή του είναι, να ηγείται των Στρατιωτών του στη μάχη και να τους προετοιμάζει για την εκτέλεση στρατιωτικών επιχειρήσεων.
- Η στρατιωτική ηγεσία, είναι διαφορετική από κάθε άλλου είδους ηγεσία, καθώς οι Ένοπλες Δυνάμεις δεν αποτελούν επιχείρηση και η ιδιότητα του Στρατιώτη δεν είναι επάγγελμα.
- Η διοίκηση βασίζεται πρωταρχικά στην εκχώρηση εξουσίας, μέσω των βαθμίδων της ιεραρχίας, είναι δοτή και ορίζει συγκεκριμένη αποστολή σε κάθε διοικητή.
- Ο στρατιωτικός ηγέτορας δεν επιλέγει και μετά προσλαμβάνει τους «υπαλλήλους»

του. Οι στρατιώτες του, προσέρχονται κατόπιν πρόσκλησης από την κεντρική υπηρεσία, χωρίς πρότερη προεπιλογή, προκειμένου να εκπληρώσουν το καθήκον τους προς την πατρίδα.

- Ο στρατιωτικός ηγέτορας, έχει μεγαλύτερη εξουσία στο προσωπικό απ' ότι έχει οποιοσδήποτε πολιτικός προϊστάμενος. Οι στρατιώτες μπορούν να τιμωρηθούν, ή να φυλακιστούν, για πράξεις που θα περνούσαν ίσως απαρατήρητες σε άλλον εργασιακό χώρο.

Το σπουδαιότερο όλων όμως, είναι ότι ο στρατιωτικός ηγέτορας αναμένει από τους στρατιώτες του να αποδεχτούν την πιθανή εκδοχή να πεθάνουν στο πεδίο της μάχης, προκειμένου να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

Οι παραπάνω και άλλες πολλές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην άσκηση της ηγεσίας από τον στρατιωτικό ηγέτορα. Αν και σε μερικά σημεία φαίνεται να μοιάζει με έναν πολιτικό ηγέτορα, οι τεχνικές ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί στα Πανεπιστήμια και γενικά στον επιχειρηματικό κόσμο δεν δύνανται πάντοτε να εφαρμοστούν στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, παρόλο που συχνά είναι πολύτιμες και διδακτικές. Χρειάζεται να προηγηθεί μελέτη και ανάλυση των τεχνικών της ηγεσίας, προκειμένου να καταστεί φανερό η δυνατότητα ή μη εφαρμογής τους στις ιδιομορφίες της στρατιωτικής ηγεσίας.

#### **2.4.2.4 Η σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Μελετώντας συνολικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων προκύπτει ότι, πέρα από οποιοδήποτε βοηθητικό εργαλείο, την κρισιμότερη παράμετρο για την επιτυχή έκβασή της, αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει ο ηγέτης σε κάθε ομάδα ως επικεφαλής, ο ρόλος του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, κι αυτό γιατί μέσω των αποφάσεων αυτών, καθορίζεται η προοπτική της επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς και οι τύχες των συνεργατών του.

Είναι σαφές, ότι οι αποφάσεις σε ένα εργασιακό χώρο δεν μπορούν να λαμβάνονται ούτε εν θερμώ, ούτε χωρίς σχέδιο και προγραμματισμό, ούτε χωρίς ορθολογική σκέψη. Ο ηγέτης, φέρνει στο ακέραιο την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα, της επιλογής μίας

στρατηγικής απόφασης, έναντι όλων των υπόλοιπων εναλλακτικών που παρουσιάζονται σε κάθε περίπτωση και για το λόγο αυτό οι αποφάσεις του οφείλουν να ανταποκρίνονται στις περιστάσεις και τις απαιτήσεις των επί μέρους συνθηκών.

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων, αποτελεί όχι απλά την επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας, αλλά την πεμπτουσία της διαδικασίας του σχεδιασμού όλης της στρατηγικής που ο ηγέτης οφείλει να έχει χαραίξει. Ο ηγέτης, αν θέλει να αποδειχθεί ο ρόλος του αποτελεσματικός και επωφελής, οφείλει συνεχώς να αποφασίζει με τρόπο που να καθορίζει : **Το τι πρέπει να γίνει, Ποιος πρέπει να εφαρμόσει την απόφαση και το Που και Ποια χρονική στιγμή.** [Φωτόπουλος,( 2007:54)].

Το επιχειρησιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλούνται οι ΕΔ να δράσουν, χαρακτηρίζεται από συνεχή εναλλαγή της καταστάσεως, ασάφεια, αβεβαιότητα και την απειλή του θανάτου. Επιβάλλει, επομένως, ποιοτικές και ποσοτικές διαφοροποιήσεις σε όλες τις λειτουργίες της διοικήσεως, με έμφαση στην ταχύτητα, ώστε οι αποφάσεις να είναι άμεσες και σωστές, γεγονός που αναδεικνύει την ηγεσία σε κορυφαίο συντελεστή της επιτυχίας. Σε περίοδο στρατιωτικών επιχειρήσεων, η μοναξιά αποτελεί συστατικό στοιχείο της φύσεως της ηγεσίας και θεωρείται κάτι περισσότερο από βέβαιη. Η απομόνωση αυτή, που είτε επιζητείται οικειοθελώς, είτε επιβάλλεται από τις καταστάσεις κρίσης και έντασης, επιβάλλουν στον ηγέτη να αναλάβει, στην πορεία της διαδικασίας λήψης μιας στρατηγικής απόφασης, την πολύ σημαντική ευθύνη να αντιμετωπίσει τον ίδιο του τον εαυτό και τις ψυχολογικές «παγίδες του μυαλού του», ιδιαίτερα σε συνθήκες κρίσιμες όπου, η βαρύτητα της κατάστασης, ο χρόνος που πιέζει και η σοβαρότητα της απόφασης η οποία πρέπει να ληφθεί, μπορεί να είναι ικανές να «υπονομεύσουν» τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης και να οδηγήσουν στην απόλυτη αποτυχία.

# Κεφάλαιο 3

## Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 3.1 Εισαγωγή

**Εκπαίδευση** ορίζεται η συστηματική διαδικασία μετάδοσης γνώσεων (η διδασκαλία, ως παιδαγωγικό μέσο), που αποσκοπεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων σε συγκεκριμένο αντικείμενο καθώς και των πνευματικών, ηθικών και σωματικών ικανοτήτων του ανθρώπου.[Μπαμπινιώτης, (2008:573)].

Σε έναν διαφορετικό ορισμό, η εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή, σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία [Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, (2003β:266)].

Γενικότερα, το βασικότερο μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιμόρφωση ή εκπαίδευση του. Αν και πολλές φορές οι όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ, υπάρχει μια διαφορά στο εύρος που καλύπτουν. Η **εκπαίδευση** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα πλατύτερο αντικείμενο γνώσεων τόσο πρακτικών όσο και θεωρητικών, καθώς και για κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Αντίθετα, η **επιμόρφωση** προϋποθέτει ένα επίπεδο μόρφωσης που έχει προηγηθεί και συνήθως, περιλαμβάνει λιγότερο πρακτικά και περισσότερο επιστημονικά θέματα. (Κανελλόπουλος, 1991).

Στον τομέα των Ενόπλων Δυνάμεων, μέσα από μια μακροχρόνια πορεία, μελέτης και απόκτησης εμπειριών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, με τη συμμετοχή και συνεκπαίδευση των στελεχών των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, με αντίστοιχες δυνάμεις του NATO, η εκπαίδευση του προσωπικού εξελίχθηκε, αποκτώντας ένα νέο

υπόβαθρο βασισμένο πλέον σε επιστημονικό επίπεδο, με βάση τις αρχές τόσο της Παιδαγωγικής όσο και της σύγχρονης Διοικητικής επιστήμης. Έχοντας ως φάρο το γεγονός ότι, το καλύτερο οπλικό σύστημα του στρατεύματος είναι το προσωπικό του, γίνεται καθημερινά μια τεράστια προσπάθεια για την εκπαίδευση, η οποία αποσκοπεί στην προετοιμασία προσωπικού και τμημάτων για την επίτευξη της στρατιωτικής επιτυχίας, όπου και όταν απαιτηθεί, στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, τόσο στο πλαίσιο της αποτροπής όλων των προκλήσεων και της αντιμετώπισης κάθε απειλής, όσο και στο πλαίσιο της συνεισφοράς σε επιχειρήσεις διεθνών οργανισμών και της εκτέλεσης κάθε νέας αποστολής που θα αναληφθεί.

## 3.2 Αρχές Εκπαίδευσης

Η Αποτροπή, η Άμυνα και η Ασφάλεια, αποτελούν τη σύνθεση του «προϊόντος» που ο Ελληνικός Στρατός (ΕΣ) προσφέρει ως οργανισμός, στους πολίτες της χώρας μας. Προκειμένου να είναι άρτια η προσφορά του προϊόντος αυτού, θα πρέπει ο Στρατός μας να είναι αξιόμαχος, ευέλικτος, ποιοτικός και αποτελεσματικός, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό του, έτσι ώστε στο πλαίσιο της διακλαδικότητας, να αποτελεί ισχυρό πυλώνα εθνικής ισχύος και πανίσχυρη αποτρεπτική δύναμη. Το μέσο διατήρησης του προσωπικού των ΕΔ στο επιθυμητό επίπεδο ετοιμότητας, δεν είναι άλλο από την εκπαίδευσή του, η σχεδίαση και διεξαγωγή της οποίας διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

### α. Εκπαίδευση με βάση την Αποστολή

Κάθε μεμονωμένο μέλος και κάθε τμήμα του ΣΞ, πρέπει να εκπαιδεύεται όπως θα «πολεμήσει». Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο σχεδιάζεται με βάση τις επιχειρησιακές ανάγκες που πηγάζουν από την αποστολή των εκπαιδευομένων, ως μεμονωμένα μέλη (μαχητές, επιτελείς, τεχνίτες, κ.λπ.).

### β. Προσαρμογή της Εκπαίδευσης στους Εκπαιδευόμενους

Οι κατηγορίες των εκπαιδευομένων και ως εκ τούτου οι εκπαιδευτικές ανάγκες μεταβάλλονται, λόγω της ύπαρξης στο ΣΞ προσωπικού διαφόρων προελεύσεων (Στελέχη απόφοιτοι ΑΣΕΙ - ΑΣΣΥ, ΕΜΘ, ΕΠΟΠ, οπλίτες θητείας, εθνοφύλακες και έφεδροι) και διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση προσαρμόζεται ποιοτικά και χρονικά (επίπεδο αντικειμένων εκπαίδευσης, χρονική διάρκεια, κλιμάκωση στο διατιθέμενο χρόνο, κ.λπ.) στους εκπαιδευόμενους, είτε είναι μεμονωμένα άτομα είτε

είναι τμήματα.

**γ. Χρησιμοποίηση Κατάλληλων Μεθόδων Εκπαίδευσης**

Ανάλογα με τους εκπαιδευόμενους και το είδος της εκπαίδευσης επιλέγεται η προσφορότερη μέθοδος εκπαίδευσης (επίδειξη, πρακτική εξάσκηση, διάλεξη, κ.λπ.) ή συνδυασμός των μεθόδων αυτών. Οι δυνατότητες που παρέχουν οι μέθοδοι εκπαίδευσης επαυξάνονται με την κατάλληλη αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων [εξομοιωτές, ασκήσεις προσομοίωσης με χρήση Η/Υ (CAX), τηλεεκπαίδευση, κ.λπ.], βελτιώνοντας το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση και ανεξαρτήτως της ακολουθούμενης μεθόδου εκπαίδευσης, η παρακίνηση και η καλλιέργεια της ευγενούς άμιλλας μεταξύ των εκπαιδευομένων συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

**δ. Συνέχεια και Αλληλουχία της Εκπαίδευσης**

Οι πάσης φύσης εκπαιδεύσεις επιδιώκεται να έχουν συνέχεια, είτε για λόγους ολοκλήρωσης-συμπλήρωσης-βελτίωσης του επιπέδου εκπαίδευσης, είτε προς διατήρησή του. Η διατήρηση του επιπέδου εκπαίδευσης επιτυγχάνεται με την επανάληψη εκπαιδευτικών αντικειμένων, με βάση τις εκάστοτε διαπιστωμένες ανάγκες.

**ε. Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση σε Τομείς Ενδιαφέροντος του ΣΞ**

Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση για το προσωπικό του ΣΞ, αποβλέπει στην επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών του προς όφελος της υπηρεσίας και ως εκ τούτου θα πρέπει να έχει συνάφεια με την αντίστοιχη στρατιωτική εκπαίδευση, καθώς και με το βαθμό, την ειδικότητα, τη θέση και τα καθήκοντα (υφιστάμενα ή μελλοντικά) του προς εκπαίδευση προσωπικού. Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση επιδιώκεται να συμβαδίζει με τις γενικότερες τάσεις που επικρατούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό (όσον αφορά την ακαδημαϊκή εκπαίδευση), προκειμένου το προσωπικό του ΣΞ να μην υστερεί σε κατάρτιση και γνώσεις, τουλάχιστον στους τομείς ενδιαφέροντος του ΣΞ.

**στ. Καθορισμός Εκπαιδευτικού Αποτελέσματος και ΑΝΣΚ**

Για κάθε είδος εκπαίδευσης καθορίζεται το επιθυμητό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα και οι ανάλογοι ΑΝΣΚ (Αντικειμενικοί Σκοποί) για την επίτευξή του. Ο βαθμός επίτευξης των ΑΝΣΚ, αποτελεί κριτήριο επιτυχίας της αντίστοιχης εκπαίδευσης και η μέτρησή του αξιοποιείται κατάλληλα κατά την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της εκπαίδευσης.

#### **ζ. Ασφάλεια στην Εκπαίδευση**

Για κάθε μορφή εκπαίδευσης καθορίζονται και εφαρμόζονται τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας, προκειμένου να διασφαλιστεί το προσωπικό, τα μέσα, τα υλικά, οι εγκαταστάσεις και οι πληροφορίες. Επειδή συνήθως η ασφάλεια αντιβαίνει στη ρεαλιστικότητα της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο κατά τη σχεδίαση της εκπαίδευσης να πραγματοποιείται εκτίμηση κινδύνου, με βάση την οποία θα διαμορφώνονται τα ανάλογα μέτρα ασφαλείας.

#### **η. Τυποποίηση της Εκπαίδευσης**

Η τυποποίηση της σχεδίασης και διεξαγωγής της εκπαίδευσης, καθώς και των αντικειμένων διδασκαλίας, διευκολύνει και απλοποιεί τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, βελτιώνοντας εν γένει το τελικό αποτέλεσμα.

#### **θ. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη διαπίστωση του επιπέδου, της ορθότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού, με σκοπό τις άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις, όπου και αν απαιτηθούν.

#### **ι. Ανατροφοδότηση της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση ως λειτουργικό σύστημα χρήζει ανατροφοδότησης για να διατηρείται επίκαιρη και αποτελεσματική. Τα στοιχεία που συλλέγονται από τις πηγές ανατροφοδότησης μελετώνται, αναλύονται και αξιοποιούνται κατάλληλα, προκειμένου να επέλθουν οι αναγκαίες παρεμβάσεις προς βελτίωση της εκπαίδευσης και επαύξηση του επιδιωκόμενου εκπαιδευτικού αποτελέσματος. [Γενικό Επιτελείο Στρατού (Πολιτική Εκπαίδευσης), 2017].

### **3.3 Στάδια Σχεδίασης – Διάκριση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **3.3.1 Σχεδίαση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τα λογικά βήματα που ακολουθούνται για την υλοποίηση της εκπαίδευσης και τα οποία ενσωματώνουν τις αρχές εκπαίδευσης στο βαθμό που απαιτείται, διαμορφώνουν τα στάδια που απαιτούνται για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε μορφής

εκπαίδευσης(είτε στο στρατιωτικό είτε στον επιχειρηματικό κόσμο) και είναι τα ακόλουθα :

- α. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
- β. Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- γ. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- δ. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Το πρώτο στάδιο της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνει τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει/ υπολογίσει αν απαιτείται η εκπαίδευση, γιατί, τι είδους εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Αφού γίνει η εκτίμηση, το πιο κρίσιμο σημείο στη συνέχεια είναι να σχεδιαστούν τα απαραίτητα προγράμματα, (δεύτερο στάδιο), κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Στο τρίτο στάδιο της υλοποίησης, γίνεται η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες εντός ή εκτός της θέσης εργασίας του. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο της διαδικασίας, γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να ελεγχθεί η επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. (Χυτήρης, 2001β).

### **3.3.2 Διάκριση της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι αναμφίβολα ένα εξαιρετικά σημαντικός και διαρκής στόχος κάθε Διοίκησης που οραματίζεται την επιτυχία. Στις ένοπλες δυνάμεις της χώρας, η δομή η οργάνωση και οι μέθοδοι της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσαν να διαφέρουν πολύ από αυτή στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Η εκπαίδευση του προσωπικού των ΕΔ, αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της λειτουργίας και ετοιμότητας του στρατεύματος και ως εκ τούτου και τον μόνιμο στόχο κάθε επιπέδου διοικήσεως.

Η εκπαίδευση στο ΣΞ διακρίνεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, στην ακαδημαϊκή και τη στρατιωτική εκπαίδευση, όπως παρακάτω:



### **α. Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση**

Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση, αφορά την εκπαίδευση που περιλαμβάνει γνωστικά αντικείμενα που δεν είναι αμιγώς στρατιωτικά (ανώτερα μαθηματικά, ψυχολογία, πυρηνική φυσική, κ.λπ.) πλην όμως, έχουν συνάφεια με την αντίστοιχη στρατιωτική εκπαίδευση και συνεισφέρουν στην επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών προς όφελος της υπηρεσίας. Η υπόψη εκπαίδευση, κλιμακώνεται αναλόγως του βαθμού, της θέσης και των καθηκόντων των στελεχών και παρέχεται από τις στρατιωτικές σχολές εσωτερικού και εξωτερικού καθώς επίσης και πανεπιστημιακά ιδρύματα.

### **β. Στρατιωτική Εκπαίδευση**

Η στρατιωτική εκπαίδευση αφορά γνωστικά αντικείμενα αμιγώς στρατιωτικής φύσης όπως, ατομική τακτική, χρήση οπλισμού, εκτέλεση βολών, κ.λπ. Η εκπαίδευση κλιμακώνεται σε όλη τη διάρκεια παραμονής του προσωπικού στο ΣΞ και συνδέεται άμεσα με την εκπλήρωση της αποστολής του, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, λόγω ειδικότητας, θέσης και βαθμού, σε περίοδο ειρήνης, έντασης/κρίσης και πολέμου.

Η στρατιωτική εκπαίδευση είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη, καλύπτοντας το σύνολο των στρατιωτικών δραστηριοτήτων και ως εκ τούτου κατηγοριοποιείται με βάση τους εκπαιδευόμενους και το είδος της παρεχόμενης εκπαίδευσης, όπως παρακάτω:

#### **α. Με βάση τους εκπαιδευόμενους**

##### **(1) Ατομική Εκπαίδευση**

- **Στελεχών** : Αφορά στην αμιγώς στρατιωτική εκπαίδευση που παρέχεται στα στελέχη του ΣΞ στις Στρατιωτικές Σχολές, στις Σχολές Εφαρμογής ειδικότητας, στη Σχολή Διοίκησης και Επιτελών (ΣΔΙΕΠ), στην Ανωτάτη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) και στη Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ), καθώς και σε αντίστοιχα σχολεία και σχολές του εξωτερικού. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η απόκτηση της ικανότητας από το προσωπικό να εκτελεί ατομικά τα καθήκοντα που έχει λόγω ειδικότητας, θέσης και βαθμού.

- **Οπλιτών Θητείας** : Αφορά στην αμιγώς στρατιωτική εκπαίδευση, που παρέχεται στους οπλίτες θητείας, στα Κέντρα Εκπαιδύσεως και στις Μονάδες

εκστρατείας. Με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι οπλίτες θητείας να καταστούν ικανοί μαχητές και ικανοί να εκτελούν ατομικά τα καθήκοντα που απορρέουν από την ιδιότητά τους ως στρατιωτικοί και την ειδικότητά τους, τόσο όσο βρίσκονται στις τάξεις του ενεργού Στρατού, όσο και στην εφεδρεία.

(2) Ομαδική Εκπαίδευση

Αφορά στην από κοινού εκπαίδευση οπλιτών θητείας και στελεχών ως μέλη Στοιχείου, Πληρώματος, Ομάδας και Διμοιρίας/Ουλαμού, για την ανάπτυξη της δυνατότητας να εκτελούν τα καθήκοντα τους, στο πλαίσιο του συνόλου καθώς και για ανάπτυξη, διατήρηση και επαύξηση των οργανικών δεσμών μεταξύ των μελών των τμημάτων.

(3) Συλλογική Εκπαίδευση

Αφορά στην εκπαίδευση των Μονάδων, έτσι ώστε αυτές να είναι σε θέση να εκτελέσουν την αποστολή τους σε περίοδο ειρήνης, έντασης/κρίσης ή πολέμου. Η εκπαίδευση καλύπτει το σύνολο των έργων [επιχειρησιακών και διοικητικής μέριμνας (ΔΜ)], που θα κληθούν να αναλάβουν σε περίοδο επιχειρήσεων.

**β. Με βάση το είδος της παρεχόμενης εκπαίδευσης.**

- **Αρχική Εκπαίδευση :** Αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται στο νεοεισερχόμενο προσωπικό οπλίτες και στελέχη, για την προσαρμογή τους στη στρατιωτική ζωή, την επαύξηση της σωματικής και ψυχικής αντοχής και την απόκτηση γνώσεων ατομικής τακτικής. Διεξάγεται στις Στρατιωτικές Σχολές, για τους Μ. Υπζκους και Αζκούς, και Μονάδες εκστρατείας, για τους οπλίτες και τους Επαγγελματίες Οπλίτες (ΕΠΟΠ).

- **Επιχειρησιακή Εκπαίδευση:** Αφορά στην εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται σε κλαδικό ή διακλαδικό επίπεδο και έχει σκοπό την αύξηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας των Σχηματισμών και των Μονάδων εκστρατείας, σε τομείς όπου άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν ουσιαστικά τη διεξαγωγή των στρατιωτικών επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει κατά περίπτωση, μέρος της ατομικής εκπαίδευσης και το σύνολο της ομαδικής και συλλογικής εκπαίδευσης με συμμετοχή του προσωπικού στη διεξαγωγή εθνικών διακλαδικών ασκήσεων. Επιπλέον το προσωπικό συμμετέχει σε εκπαίδευσης επ' έργω, σε επιχειρησιακά παίγνια (business games) και κέντρα

αξιολόγησης (assessment centers) και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

- **Συντήρηση Εκπαίδευσης**

Αφορά στη διατήρηση, τη βελτίωση και επαύξηση των αποκτηθέντων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Διεξάγεται ως επί το πλείστον σε Σχολές και Μονάδες που δεν εκτελούν αρχική ή επιχειρησιακή εκπαίδευση.

- Πέρα των παραπάνω κατηγοριών παρεχόμενης εκπαίδευσης υφίστανται και επιπλέον εκπαιδεύσεις οι οποίες παρεμβάλλονται μεταξύ τους. Τέτοιες εκπαιδεύσεις είναι αυτές της επανάληψης εκπαιδευτικών αντικειμένων, εκπαίδευση για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), όπου το προσωπικό στην ίδια υπηρεσία (Μονάδα) αναλαμβάνει αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα, την υπόδυση ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), και την καθοδήγηση (coaching).

### **3.4 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται σήμερα αναγκαία όσο ποτέ άλλοτε, αν αναλογιστεί κανείς την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς με αυξητικό ρυθμό, τις ικανότητες και τις προαπαιτούμενες γνώσεις του κάθε εργαζόμενου, καθώς επίσης και τις εξειδικευμένες απαιτήσεις του εκάστοτε καταναλωτή, ο οποίος προκειμένου να εξυπηρετήσει τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του, εκτοξεύει στα ύψη το κλίμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Τα οφέλη τα οποία αποκομίζει μια επιχείρηση και ένας οργανισμός από την εκπαίδευση των εργαζομένων του διακρίνονται σε :

α. **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων.

β. **Ανύψωση του ηθικού:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση

μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό – ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται και στην πυραμίδα του Maslow<sup>1</sup>.

γ. **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

δ. **Μείωση ατυχημάτων:** Η κατάλληλη εκπαίδευση συμβάλει στη μείωση των ατυχημάτων, τα περισσότερα των οποίων προκαλούνται από τη ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας.

ε. **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων, που να μπορούν άμεσα να αναπληρώνουν τις απώλειες.

στ. **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αφοσίωση και η υποκίνηση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

ζ. **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής και εξειδικευμένη εκπαίδευση, βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. (Χατζηδήμα - Παπαγεωργίου,2003).

### 3.5 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης στις Ένοπλες Δυνάμεις

Το εργαλείο για να βρίσκεται και να διατηρείται ο ΕΣ στο επιθυμητό επίπεδο επιχειρησιακής ετοιμότητας εκτέλεσης της αποστολής του, δεν είναι άλλο από την εκπαίδευση. Η στρατιωτική εκπαίδευση, έχει ως σκοπό να καταστήσει το προσωπικό,

---

<sup>1</sup> Ο **Αβραάμ Μάσλοου (Abraham Harold Maslow)**, (1 Απριλίου 1908 – 8 Ιουνίου 1970) ήταν Αμερικανός ψυχολόγος ο οποίος έμεινε γνωστός για τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών που υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Οι ανάγκες των ανθρώπων είναι ιεραρχημένες από τις ανάγκες για επιβίωση, ανάγκες ασφαλείας, ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, ανάγκες αυτοεκτίμησης, και κορυφώνονται με τις ανάγκες για αυτοολοκλήρωση (γνωστή και ως Πυραμίδα αναγκών του Μάσλοου).

τόσο σωματικά όσο και πνευματικά ικανό να ανταπεξέλθει στην εκτέλεση της αποστολής του, κάτω υπό οιοδήποτε συνθήκες ψυχολογικής πίεσης (στρες της μάχης<sup>2</sup>) ή άσχημες κλιματολογικές συνθήκες, γεγονός που επιβάλλουν οι σύγχρονες επιχειρησιακές απαιτήσεις, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Η εκπαίδευση, είναι σημαντική για όλη την ιεραρχία των ενόπλων δυνάμεων, από τον Αρχηγό του Στρατού έως τον τελευταίο στρατιώτη. Σημαντικότερη όμως όλων είναι η εκπαίδευση και η εξειδίκευση των προϊσταμένων, καθόσον αυτοί θα κληθούν να μεταλαμπαδεύσουν, να πείσουν και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους. Ο επιτυχημένος αξιωματικός του αιώνα μας, καλείται να αντιμετωπίσει τις μεγάλες προκλήσεις της εποχής μας. Πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα δύσκολα καθήκοντα του σύγχρονου προϊσταμένου - διοικητή, να επιχειρήσει σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, να αντιληφθεί τις επιχειρήσεις σε όλες τις διαστάσεις (ξηρά, θάλασσα, αέρα, κυβερνοχώρο και διάστημα), να εισηγηθεί ή να αποφασίσει υπό το πρίσμα των διεθνών πολιτικο-στρατιωτικών δεδομένων και εξελίξεων.

Βασικός παράγοντας επιτυχίας σε αυτή την δύσκολη αποστολή εκάστου Αξιωματικού, αποτελεί η συνεχής εκπαίδευσή του. Ακαδημαϊκή, στα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), στρατιωτική σε κλαδικά και διακλαδικά σχολεία (βασική, εξειδικευμένη, τεχνική, επιτελική ή επιμορφωτική) και στοχευμένη επιστημονική, σε ΑΕΙ εσωτερικού ή εξωτερικού, βασικού, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού επιπέδου.

Είναι προφανές λοιπόν, ότι και στις ένοπλες δυνάμεις η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κάτι περισσότερο από αναγκαίο και επιτακτικό. Ο Αξιωματικός δεν επαρκεί να είναι μόνο στρατιωτικά εκπαιδευμένος, αλλά συνεχώς επιμορφωμένος, έχοντας αποκτήσει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και παιδεία γνώσεων που θα τον καταστήσουν ικανό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της νέας εποχής.

---

<sup>2</sup> Όσοι υπηρετούν στις ένοπλες δυνάμεις είναι δυνατόν να εκτεθούν σε ψυχολογικές και συναισθηματικές εμπειρίες, οι οποίες δεν είναι συνηθισμένες κάτω από φυσιολογικές συνθήκες (ειρηνικής περιόδου). Μερικές από τις εμπειρίες - καταστάσεις, με το στρες που δημιουργούν είναι δυνατόν να διευρύνουν τις ικανότητες του μαχητή, για επιβίωση και νίκη. Το στρες δημιουργεί ως αντίδραση πολυποικίλες συμπεριφορές, οι στρατιωτικοί στη μάχη βιώνουν μια μεγάλη ποικιλία συναισθημάτων, αλλά τελικά η συμπεριφορά τους είναι αυτή που καθορίζει και επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια και την επιτυχία μιας αποστολής. FM 6-22.5, (2000), «COMPAT STRESS», HQ Department of the Army.

# Κεφάλαιο 4

## Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 4.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για κάθε επιχείρηση και οργανισμό καθώς και ένα από τα βασικότερα εργαλεία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εννοούμε κατά βάση την εκτέλεση ενός συνόλου μη ομοιόμορφων εργασιών, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, που έχουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν μετά την ολοκλήρωσή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης, λοιπόν, είναι η διαδικασία εκείνη, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. [Μούζα – Λαζαρίδη, (2006:221)].

### 4.2 Η μορφές του συστήματος αξιολόγησης

Παλιότερα οι προϊστάμενοι είχαν το αποκλειστικό βάρος της ευθύνης για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει παρατηρηθεί μια στροφή και σε άλλους πιθανούς αξιολογητές των υπαλλήλων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να έχουν τις καλύτερες δυνατές πληροφορίες για την αξιολόγηση του προσωπικού. Ανάλογα λοιπόν με το ποιος κάνει την αξιολόγηση, διακρίνουμε διάφορες μορφές αξιολόγησης, όπως παρακάτω:

α. **Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.** Θεωρείται μια συνήθης μορφή αξιολόγησης, καθώς ο άμεσος προϊστάμενος αποτελεί και το πιο αρμόδιο και κατάλληλο πρόσωπο για να αξιολογήσει κάποιον υφιστάμενο του, καθόσον είναι αυτός που εποπτεύει σε καθημερινή σχεδόν βάση τον εργαζόμενο, έχει άμεση γνώση της εργασίας

του αξιολογούμενου υπαλλήλου και μπορεί συνεπώς να εκφέρει έγκυρη και υπεύθυνη γνώμη για την απόδοση και τις ικανότητες του.

β. **Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους.** Πρόκειται στην ουσία για την αξιολόγηση του εργαζομένου από συναδέλφους και συνεργάτες. Εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις όπου η εκτέλεση καθηκόντων φέρνει σε συνεχή επαφή τον εργαζόμενο με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους και συνεπώς αποτελούν τους πιο κατάλληλους ανθρώπους, αφού γνωρίζουν καλά τον αξιολογούμενο και την ανταπόκρισή του στα εργασιακά του καθήκοντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής αυτής είναι η περίπτωση των εξωτερικών πωλητών για τις επιχειρήσεις ή του απεσπασμένου προσωπικού των Ενόπλων δυνάμεων, σε διάφορες θέσεις εκτός οργανικής δύναμης (για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών), οι οποίοι δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας με τον άμεσο προϊστάμενο τους.

γ. **Αυτοαξιολόγηση.** Σε κάποιες περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να αξιολογήσουν την απόδοσή τους, να επισημάνουν τα θετικά τους στοιχεία, να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους καθυστέρησαν να ολοκληρώσουν κάποιον στόχο, να εντοπίσουν τις δυσκολίες που συνάντησαν αλλά και να προτείνουν τρόπους για την μελλοντική τους βελτίωση στη θέση εργασίας. Όπως είναι φυσικό, η Αυτοαξιολόγηση δεν μπορεί να είναι αντικειμενική και περιέχει πολλά στοιχεία μεροληψίας, καθώς ο αξιολογούμενος προσπαθεί να παρουσιάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα επιτεύγματα του ή να δικαιολογήσει τη χαμηλή του απόδοση.

δ. **Αξιολόγηση από υφισταμένους.** Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από αυτή τη μορφή αξιολόγησης αφορούν τη συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι στους υφισταμένους, το διοικητικό τους έργο, κλπ. Αποτελεί μια τεχνική αξιολόγησης η οποία δεν χρησιμοποιείται συχνά και δεν είναι εύκολη, καθώς οι προϊστάμενοι αντιδρούν και δεν θέλουν να αξιολογηθούν και να βαθμολογηθούν από τους υφισταμένους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί θεωρούν ότι είναι ανίκανοι να αξιολογήσουν.

ε. **Αξιολόγηση από πάνω προς τα κάτω.** Κατά την αξιολόγηση αυτή, ο εργαζόμενος αξιολογείται τόσο από τους υφισταμένους του όσο και από τον ίδιο τον προϊστάμενο του. Με την τακτική αυτή εξασφαλίζεται μια πιο συνολική εικόνα, καθώς

συνδυάζονται οι αξιολογήσεις από δύο ιεραρχικά επίπεδα, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα μεροληψίας.

στ. **Η κυκλική αξιολόγηση των 360 μοιρών.** Σε αυτή τη περίπτωση ο εργαζόμενος αξιολογείται από τους υφισταμένους του, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους τους συνεργάτες και τους πελάτες. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη τεχνική, η οποία χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, ακρίβεια και δικαιοσύνη, χωρίς φαινόμενα μεροληψίας. Εξασφαλίζει επίσης μια ολοκληρωμένη εικόνα για το επαγγελματικό προφίλ του αξιολογούμενου εργαζόμενου.

ζ. **Αξιολόγηση από επιτροπές.** Οι επιτροπές αποτελούνται συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο και από τέσσερα ή πέντε άλλα στελέχη, ανώτερης ιεραρχικής κλίμακας από αυτούς, που γνωρίζουν ωστόσο πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας που αξιολογούν. Οι αξιολογήσεις από τις επιτροπές, βασίζονται στο γεγονός ότι ένα σύνολο έμπειρων αξιολογητών μπορεί να δώσει καλύτερα αποτελέσματα από έναν μόνο αξιολογητή.

### 4.3 Σφάλματα αξιολόγησης

Το ιδανικό για κάθε επιχείρηση και οργανισμό είναι η όλη διαδικασία της αξιολόγησης να είναι 100% αντικειμενική. Από τη στιγμή όμως που άνθρωποι αξιολογούν άλλους ανθρώπους δεν είναι δυνατόν να απουσιάζει το στοιχείο της υποκειμενικότητας και της μεροληψίας. Συνεπώς, τα σφάλματα αξιολόγησης (συνειδητά και ασυνειδητά) οφείλονται στη μεροληψία του αξιολογητή. Ως εκ τούτου, σαφώς και δεν μπορούν να εξαλειφθούν πλήρως, μπορούν όμως να ελαττωθούν με την κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των αξιολογητών και με την επιλογή κατάλληλων προτύπων απόδοσης και μεθόδων αξιολόγησης. Τα πιο συνήθη σφάλματα αξιολόγησης είναι:

α. **Επίδραση φωτοστέφανου**

Το σφάλμα αυτό εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής «επιτρέπει» σ' ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του αξιολογούμενου, να επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις του και για όλα τα άλλα χαρακτηριστικά.

β. **Επιείκεια / Αυστηρότητα**

Πολλές φορές οι αξιολογητές εκτιμούν τους υφισταμένους τους ευνοϊκότερα ή δυσμενέστερα απ' ότι πραγματικά αποδίδουν είτε ασυνείδητα (π.χ. επίδραση



φωτοστέφανου), είτε συνειδητή. Έτσι, ο αξιολογητής δύναται να έχει λόγους να αλλοιώσει την βαθμολογία απόδοσης του αξιολογούμενου είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω.

**γ. Αξιολόγηση με βάση την πρόσφατη απόδοση**

Όταν οι οργανισμοί αξιολογούν μια ή δύο φορές το χρόνο, είναι φυσικό οι αξιολογητές να θυμούνται γεγονότα τα οποία διαδραματίστηκαν λίγο πριν την αξιολόγηση και όχι εκείνα που έλαβαν χώρα αρκετούς μήνες πριν. Για να αποφευχθεί το σφάλμα αυτό, οι αξιολογητές θα πρέπει να προβαίνουν σε πιο συχνές αξιολογήσεις και να κρατούν αρχεία κρίσιμων περιστατικών από την καθημερινή απόδοση και λειτουργία του κάθε στελέχους.

**δ. Τάση προς το κέντρο**

Πολλές φορές οι αξιολογητές βαθμολογούν το προσωπικό τους στο κέντρο της κλίμακας απόδοσης, με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε μια κατανομή μετρήσεων περιορισμένη γύρω από το μέσο και οι όποιες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση να μην είναι αντιπροσωπευτικές. Στο λάθος αυτό υποπίπτουν οι προϊστάμενοι είτε για να αποφύγουν τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας του προσωπικού είτε γιατί δεν είχαν αρκετές πληροφορίες και δεν ήταν σίγουροι για το πώς να τους αξιολογήσουν. [Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,(2003γ: 347)].

**ε. Σχετική βαθμολογία**

Το σφάλμα αυτό προκύπτει όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και όχι με βάση ένα αντικειμενικό πρότυπο απόδοσης. Έτσι η τελική αξιολόγηση του καθενός, θα προκύψει από τη σύγκριση με τη βαθμολογία των υπολοίπων και όχι με βάση το πόσο πραγματικά αποδίδει.

**στ. Πρώτη εντύπωση**

Όταν ο αξιολογητής σχηματίζει μια άποψη για το πώς ο αξιολογούμενος αποδίδει, δίνοντας βάρος - έμφαση μόνο στην αρχική του κρίση και στις πληροφορίες που αποκομίζει από την πρώτη τους συνάντηση και στη συνέχεια αγνοεί περαιτέρω πληροφορίες, τότε πράττει το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης.

**ζ. Προσωπικές προκαταλήψεις**

Ορισμένοι προϊστάμενοι βασίζονται στις αξιολογήσεις τους σε προκαταλήψεις που έχουν σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους όπως, φύλο, φυλή, θρησκεία, εθνικότητα, ηλικία, κ.λ.π. Αποτελέσματα ερευνών, δείχνουν ότι η ελκυστική εμφάνιση του αξιολογούμενου αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει στη θετική αξιολόγησή του.

#### η. **Ομοιότητα**

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, ο αξιολογητής να βαθμολογεί υψηλότερα εκείνους τους υπαλλήλους με τους οποίους διακρίνει ότι έχει κοινά χαρακτηριστικά, είτε δημογραφικά (φύλο, ηλικία, κ.τ.λ.), είτε άλλα (προσωπικά, εμφάνιση, σπουδές, κ.τ.λ.). Με άλλα λόγια, εκτιμά ότι αποδίδουν καλύτερα εκείνοι οι υπάλληλοι οι οποίοι του «μοιάζουν» και τους βαθμολογεί πιο θετικά από τι πραγματικά αξίζουν.

#### θ. **Εντυπωσιασμός**

Στο σφάλμα αυτό υποκύπτει ο αξιολογητής, όταν αυτός τον οποίο κρίνει χειρίζεται πολύ καλά ή πολύ άσχημα τη σχέση τους, με τέτοιο τρόπο που εντυπωσιάζει. Το αποτέλεσμα είναι να τον βαθμολογεί πιο θετικά ή πιο αρνητικά απ' ό,τι πραγματικά αξίζει. [Χυτήρης, (2001γ:250)].

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι, τα σφάλματα αξιολόγησης (συνειδητά και ασυνείδητα) είναι ένα γεγονός το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί να αποφευχθεί και πιθανόν να αδικούν τον εκάστοτε αξιολογούμενο. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να επισημανθεί ότι, μία και μόνο αξιολόγηση δεν είναι αρκετή για να καθορίσει το μέλλον και την καριέρα ενός στελέχους. Έτσι, η κάθε μία αξιολόγηση ξεχωριστά, αποτελεί ένα κομμάτι από το σύνολο των αξιολογήσεων, που διαμορφώνουν την ολοκληρωμένη εικόνα στην καριέρα του κάθε στελέχους.

## **4.4 Αξιολόγηση Προσωπικού στις Ένοπλες Δυνάμεις**

Οι γρήγορες αλλαγές στο πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον, επιβάλλουν την αλλαγή του τρόπου με τον οποίο προετοιμάζονται οι αξιωματικοί για τον κόσμο που αλλάζει. Στο πλαίσιο αυτό, η επιλογή των καλύτερων και αξιότερων θα πρέπει να είναι ο στόχος των ενόπλων δυνάμεων με εργαλείο τη ρεαλιστική και ουσιαστική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση των στελεχών πρέπει να αποτελεί ένα από τα κυριότερα μελήματα της καλής Διοίκησης, καθόσον έχει άμεσο αντίκτυπο στο ηθικό τους και στην

καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ διοικουμένων και διοικούντων.

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 αποδοτικότητά τους. Ιδιαίτερα η μετατροπή του Σ.Ξ. σε ημιαγγελματικό Στρατό, με την είσοδο των Επαγγελματιών Οπλιτών (ΕΠ.ΟΠ.), καθιστά αναγκαία την καθιέρωση της τυποποίησης της εκπαίδευσης και του τρόπου αξιολόγησης αυτής, με τελική επιδίωξη την επαύξηση της μαχητικής ικανότητας των Μονάδων.

Η Τυποποίηση και Αξιολόγηση (Τ-Α), είναι δύο βασικές λειτουργίες της εκπαίδευσης στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αναλυτικότερα:

α. Με την **τυποποίηση**, μέσω καθορισμένων ποιοτικών προτύπων επιδιώκεται η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος και των εκπαιδευτικών μεθόδων που εφαρμόζονται στο Στρατό Ξηράς (μέθοδος εκτέλεσης μιας εργασίας με συγκεκριμένο εκ των προτέρων προσδιορισμένο τρόπο, για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης, με το μικρότερο κόστος και στο μικρότερο χρόνο).

β. Με την **αξιολόγηση**, επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός του επιπέδου μάθησης και απόδοσης τόσο των εκπαιδευομένων όσο και του ίδιου του εκπαιδευτικού συστήματος (διαδικασία διαπιστώσεως της ικανότητας του ατόμου να ανταποκριθεί στο έργο που του έχει ανατεθεί, με κριτήρια εκ των προτέρων καθορισμένα). Η τυποποιημένη αξιολόγηση, έχει ως στόχο να εντοπίσει προβλήματα – παραλείψεις που ενδεχομένως υπάρχουν, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των στελεχών. [Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΣΚ 112-1,(2006)].

Η αξιολόγηση των στελεχών των ΕΔ είναι ετήσια. Παρόλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λόγω αλλαγής καθηκόντων αξιολογητή ή αξιολογούμενου (κυρίως λόγω μεταθέσεως) κατά την διάρκεια του έτους, απαιτείται η εκ νέου αξιολόγηση η οποία προηγείται της αλλαγής των καθηκόντων του κάθε στελέχους.

Ο σκοπός των αξιολογήσεων εκπαίδευσης είναι να:

α. Διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τυποποίησης-

αξιολόγησης.

- β. Προσδιορισθεί η ικανότητα και οι γνώσεις του προσωπικού μέσα από τις γραπτές και πρακτικές εξετάσεις.
- γ. Διαπιστωθεί, εάν υφίστανται υπηρεσιακοί ή εκπαιδευτικοί παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν δυσμενώς στην ικανότητα του προσωπικού, και να δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες για την εξάλειψη των παραγόντων αυτών.
- δ. Ελεγχθεί η επιχειρησιακή καταλληλότητα του προσωπικού.
- ε. Ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των μεθόδων της εκπαίδευσης και γίνει ανάλογη αναπροσαρμογή τους, για τη βελτίωση – αναβάθμισή της.

Στο πλαίσιο του ΣΞ, εκτός από την εκπαιδευτική αξιολόγηση υφίστανται επιπλέον:

- **Εθνική Επιχειρησιακή Αξιολόγηση (ΕΕΑ):** Είναι ο έλεγχος της ικανότητας των Μονάδων του ΣΞ, να εκτελέσουν την επιχειρησιακή τους αποστολή, όπως προβλέπεται από την οργάνωση, τα σχέδια επιχειρήσεων και τα λοιπά θεσμικά κείμενα του στρατού, ο οποίος αποτελεί και τον κύριο ΑΝΣΚ.
  
- **Αυτοαξιολόγηση**(αναφέρθηκε και στις Μορφές του Συστήματος Αξιολόγησης): Είναι η διαδικασία του αυτοελέγχου τόσο του προσωπικού σε ατομικό επίπεδο, όσο και τμημάτων όλων των επιπέδων σε συλλογικό επίπεδο, προκειμένου με βάση αντικειμενικούς παράγοντες (αντικείμενα ελέγχου) να διαπιστωθεί ο βαθμός εκπαίδευσης και ετοιμότητάς τους. Η υπόψη διαδικασία διεξάγεται σε ετήσια βάση από τις Μονάδες και επαναλαμβάνεται και επικαιροποιείται σε περίπτωση αλλαγής των Διοικητών – Διευθυντών των τμημάτων κάθε επιπέδου. [Γενικό Επιτελείο Στρατού (Πολιτική Εκπαίδευσης), (2017γ)].

Οι αξιολογήσεις, χρησιμοποιούνται ως μέτρο για την επιλογή και προαγωγή των ικανών στελεχών, αυτών που θα παραμείνουν διατηρητέα στον ίδιο βαθμό και των στελεχών που θα πρέπει να αποστρατευτούν από τις τάξεις του Στρατού. Τα στελέχη τα οποία έχουν μια σταθερά υψηλή απόδοση κατά την διάρκεια της καριέρας τους, θα πρέπει να επιβραβεύονται με προαγωγή. Εξάλλου το ίδιο το σύστημα του Στρατού επωφελείται από την παραπάνω διαδικασία, αφού οι ικανότεροι αξιωματικοί αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης που αντιστοιχούν στις ικανότητες του.

#### **4.4.1 Κριτήρια Προαγωγών – Αξιολόγησης προσωπικού ΕΔ**

Οι Προαγωγές των στελεχών των ΕΔ γίνονται ύστερα από απόφαση του αρμόδιου κατά

κλάδου Συμβουλίου Κρίσεων. Τα στελέχη των ΕΔ προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο παραμονής στο βαθμό που κατέχουν και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής 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. (ΝΟΜΟΣ 3883 ΦΕΚ 167/Α/ 24.9.2010, Άρθρο 29).

Για τις Προαγωγές των Αξιωματικών των ΕΔ λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη τα παρακάτω Κριτήρια:

- α. Η βαρύτητα των Μονάδων και των θέσεων στις οποίες υπηρέτησαν την τελευταία πενταετία.
- β. Ο χρόνος υπηρεσιακής - διοικητικής εμπειρίας, υπολογιζόμενος σε μήνες.
- γ. Η βαθμολογία της υπηρεσιακής αξιολόγησης από την τελευταία προαγωγή.

Η μέθοδος η οποία εφαρμόζεται κατά βάση στην αξιολόγηση των στελεχών των ΕΔ, είναι αυτή της **διαγραμματικής κλίμακας**. Αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο στην οποία γίνονται γνωστά τα κριτήρια εκ των προτέρων στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογητής μπορεί να χρησιμοποιήσει κλίμακες βαθμολογίας, όπως στον παρακάτω πίνακα 1, στις οποίες κάθε βαθμός αντιστοιχεί σε χαρακτηρισμούς όπως παρακάτω:

<b>Άριστος</b>	<b>Πολύ καλός</b>	<b>Καλός</b>	<b>Μέτριος</b>	<b>Κάτω του μετρίου</b>	<b>Απαραδέκτος</b>
----------------	-------------------	--------------	----------------	-------------------------	--------------------

**Πίνακας «2»:** Μέθοδος Διαγραμματικής Κλίμακας

Επίσης, ο αξιολογητής εκτός από τους λεκτικούς χαρακτηρισμούς μπορούσε να χρησιμοποιήσει και κλίμακα βαθμολογίας από 0 -10.

Στην μία περίπτωση που ο αξιολογητής επιλέξει αυτή τον τύπο της βαθμολόγησης έχει ως εξής:

- Η «**άριστη απόδοση**» συμβολίζεται με το βαθμό 10 – «ικανοποιητικός»
- Η «**μέτρια απόδοση**» συμβολίζεται με το βαθμό 5 – «πολύ καλός»
- Η «**έλλειψη ικανότητας**» συμβολίζεται με βαθμούς κάτω από το 5 – «απαραδέκτος».

Σε διαφορετική περίπτωση βαθμολόγησης της κλίμακας του 100%, ο αξιολογητής θα επιλέξει τον τύπο της βαθμολόγησης που έχει ως εξής:

- **Εξάίρετος** 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 συνοποβάλλονται με την έκθεση ή το σημείωμα αξιολόγησης για το υπόψη διάστημα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος χρησιμοποιεί ένα έντυπο, στο οποίο οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και αφορούν τη σωματική ικανότητα τα διοικητικά-οργανωτικά προσόντα, τα επαγγελματικά προσόντα (επαγγελματική κατάρτιση, αποτελεσματικότητα στην εργασία), τα διανοητικά – ψυχικά και ηθικά προσόντα. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούνται φόρμες αξιολόγησης, όπου βαθμολογείται το προσωπικό σε μια κλίμακα από 0 έως 100, σχηματίζοντας έτσι μια πλήρη εικόνα του στελέχους.

# Κεφάλαιο 5

## Κατάσταση Επιχειρησιακής Κρίσης

### 5.1 Εισαγωγή

Κάνοντας μια προσπάθεια εισαγωγής στην έννοια της κρίσης, είναι γεγονός ότι είναι μια λέξη που επιδέχεται αρκετούς ορισμούς. Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη **Κρίση** προέρχεται από το ρήμα κρίνω, θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση οριακή, δύσκολη και επικίνδυνη. Συγκεκριμένα, Κρίση είναι «μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας, από μια κατάσταση απλής διαταραχής, μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού». Συνεπώς, μια Κρίση μπορεί να προκαλέσει την απώλεια του ελέγχου με ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς, την εκάστοτε κυβέρνηση και όλες τις δομές του κρατικού μηχανισμού μιας χώρας [Ζάρδας ,(2015:9)].

Είναι σχεδόν βέβαιο, ότι σε κάποια χρονική στιγμή στην ιστορία του, ο κάθε οργανισμός ή επιχείρηση θα βρεθεί μπροστά σε κάποια κατάσταση κρίσης, η οποία μπορεί να εμφανιστεί χωρίς προειδοποίηση, οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή. Ο τρόπος που θα αντιμετωπιστεί αυτή η κρίση, θα παίζει σημαντικό ρόλο στο αν ο οργανισμός θα καταρρεύσει ή θα συνεχίσει κανονικά τις δραστηριότητες του.

### 5.2 Καταστάσεις Κρίσης στις Ένοπλες Δυνάμεις

Η κρίση ως φαινόμενο της Διεθνούς Πολιτικής άρχισε να απασχολεί έντονα τους στρατιωτικούς και πολιτικούς, από τη στιγμή που έγινε φανερό ότι μεταξύ ειρηνικής αντιπαράθεσης και πολιτικής σύγκρουσης, υπάρχει μια ενδιάμεση περιοχή, στην οποία αυξάνεται μεν αισθητά η ένταση μεταξύ των εμπλεκομένων και ο κίνδυνος στρατιωτικής αναμέτρησης, χωρίς απαραίτητα να μπορεί να μιλήσει κανείς για πόλεμο. Επομένως, αν ο πόλεμος είναι «η συνέχεια της πολιτικής με άλλα μέσα», κατά το απόφθεγμα του

---

Clausewitz, [Clausewitz,(1999:177)], υπάρχει η **κρίση** πριν από αυτόν, ο χειρισμός της οποίας προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το ενδεχόμενο προσφυγής στη χρήση βίας ή τη διευθέτηση της διαφοράς χωρίς αυτήν.

Γενικότερα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου «κρίση», χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές ανάμεσα στους διάφορους ορισμούς. Για τις Δυνάμεις του NATO (North Atlantic Treaty Organization), οι οποίες ενεργούν σε ένα όλο και πιο περίπλοκο περιβάλλον ασφάλειας ανά την υφήλιο και σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για την ασφάλεια της επικράτειας και των πληθυσμών της Συμμαχίας, «Κρίση» είναι οποιαδήποτε κατάσταση στην οποία μπορεί να απαιτηθεί η ανάπτυξη – κινητοποίηση των Ενόπλων Δυνάμεων. Αυτές οι κρίσεις μπορεί να είναι πολιτικές, στρατιωτικές ή ανθρωπιστικές και μπορούν επίσης να προκύψουν από φυσική καταστροφή ή ως συνέπεια τεχνολογικών αναταραχών.

Τέλος, «κρίση», σύμφωνα και με Ελληνικά Εγχειρίδια των Ενόπλων Δυνάμεων, «... είναι η κατάσταση που περιέχει απειλή κατά της χώρας, του Εθνικού χώρου, των πολιτών, των στρατιωτικών δυνάμεων, των εθνικών θέσεων και κυριαρχικών δικαιωμάτων ή ζωτικών συμφερόντων, που εξελίσσεται σε σύντομο χρονικό διάστημα και επιβάλλει την λήψη πολιτικών, διπλωματικών, οικονομικών ή στρατιωτικών μέτρων και ενεργειών, για την προστασία των Εθνικών συμφερόντων».

### **5.3 Παράγοντες που Προκαλούν μια Κρίση**

Στον **Επιχειρηματικό τομέα** και στις οργανωτικές δομές ενός κράτους, μια κρίση μπορεί να προκληθεί από ατυχήματα, φυσικές – περιβαλλοντικές καταστροφές, προβλήματα υγείας, τεχνικές βλάβες, δυνάμεις της αγοράς και της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου των ενδεχόμενων κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση.

Στις **διεθνείς σχέσεις**, η κρίση αποτελεί συνήθως μια κατάσταση η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ακόμη και χασοτική, λόγω της αστάθειας και των κενών ισχύος που είναι ικανή να προκαλέσει. Από την άλλη, κάθε κρίση μπορεί να αποδειχθεί ευκαιρία για μία εκ νέου διευθέτηση ζητημάτων διεθνούς πολιτικής, ή να αποφέρει σημαντικά κέρδη στο κράτος που θα τη διαχειριστεί σωστά. Η απουσία μιας εγγυημένα αποτελεσματικής μεθόδου για τον περιορισμό της δημιουργίας κρίσεων και την ορθολογική λήψη



αποφάσεων κατά τη διάρκεια αυτής, αλλάζει ριζικά τις τυπικές διαδικασίες λειτουργίας του διεθνούς συστήματος (Τακατίνης, 2017).

## **5.4 Διαχείριση Κρίσεων**

### **5.4.1 Εισαγωγή**

Το ξέσπασμα μίας κρίσης εμπεριέχει το στοιχείο της έκπληξης καθώς, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι μη αναμενόμενο. Παρ' όλα αυτά, οι κρίσεις δεν αποτελούν κάτι ασυνήθιστο στη ροή των εξελίξεων. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις, οι κοινωνίες, οι οργανισμοί και οι κυβερνήσεις των κρατών, τόσο σε Εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, δεν μπορούν να περιμένουν να συμβεί κάτι κι έπειτα να αντιδράσουν, αλλά πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν και να αντιδράσουν άμεσα και αποτελεσματικά, με σκοπό την εκτόνωση της κατάστασης.

### **5.4.2 Διαχείριση Κρίσεων στον Στρατιωτικό τομέα**

Η αύξηση της συχνότητας εμφάνισης διαδοχικών, αλλά και ταυτόχρονα εξελισσόμενων, κρίσεων στα πλαίσια των διεθνών σχέσεων δεν αποτελεί κάτι καινούργιο. Αυτή χαρακτηρίζει περιόδους πριν από κάθε μεγάλη διεθνή σύγκρουση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, τον Οκτώβριο του 1962, εκτυλίχθηκε η κρίση των πυραύλων της Κούβας, μεταξύ των ΗΠΑ και της Σοβιετικής Ένωσης. Η αντιπαράθεση μεταξύ των δύο υπερδυνάμεων, η οποία διήρκεσε 13 ημέρες, αποτέλεσε ίσως την πιο επικίνδυνη περίοδο του Ψυχρού πολέμου, καθώς για πρώτη φορά μετά την Χιροσίμα και το Ναγκασάκι, η διεθνής κοινωνία αντιμετώπισε την ολοκληρωτική απειλή ενός θερμοπυρηνικού πολέμου, ο οποίος θα είχε καταστροφικές συνέπειες, όχι μόνο για τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές, αλλά και για ολόκληρο τον κόσμο. Οι ΗΠΑ βγήκαν νικητές από την κρίση των πυραύλων της Κούβας, καθώς στο τέλος η Ρωσία αναγκάστηκε να αποσύρει τους πυρηνικούς πυραύλους από την Κούβα. Η επιτυχία των ΗΠΑ βασίστηκε όχι μόνο στις αποφάσεις του Προέδρου των ΗΠΑ, αλλά και στη λειτουργία της ομάδας του, που ανέλαβε το φορτίο της διαχείρισης της κρίσης.

Η διαχείριση κρίσεων, είναι ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα ασφάλειας του NATO. Είναι η διαδικασία αποφυγής ή περιορισμού ή αποκλιμακώσεως μιας κρίσεως ή μιας επικείμενης κρίσεως. Στα Ελληνικά Εγχειρίδια αναγράφεται ως : «Το σύνολο των μέτρων που αποβλέπουν στην αποφυγή στρατιωτικής κλιμάκωσης μιας πολιτικής κρίσης, ή αν ο

αρχικός στόχος δεν επιτευχθεί, στον περιορισμό της έκτασης και έντασης της σύγκρουσης, ώστε να εξυπηρετούνται τα Εθνικά μας συμφέροντα».

Ο τρόπος αντιμετώπισης μιας κρίσης εξαρτάται από τη φύση, την κλίμακα και τη σοβαρότητα της. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κρίσεις μπορούν να προληφθούν μέσω διπλωματίας ή άλλων μέτρων, ενώ άλλες καταστάσεις μπορεί να απαιτούν πιο αυστηρά μέτρα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης στρατιωτικής δύναμης. Έτσι, οι σύμμαχοι αποφασίζουν εάν θα συμμετάσχουν σε μια επιχείρηση διαχείρισης κρίσεων κατά περίπτωση και με συναίνεση.

Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, με γνώμονα την εκτέλεση της αποστολής τους και αρωγής προς το κοινωνικό σύνολο, παρέχουν το θεσμικό πλαίσιο, εντός του οποίου τα μέλη τους μπορούν να εργάζονται και να εκπαιδεύονται από κοινού, με διάφορους φορείς της κοινωνίας, προκειμένου να σχεδιάζουν και να διεξάγουν συνδυασμένες επιχειρήσεις διαχείρισης κρίσεων όπου και εάν απαιτηθεί (NATO, 2017).

# Κεφάλαιο 6

## Λήψη Αποφάσεων

### 6.1 Εισαγωγή

Κάνοντας μια αναδρομή στις δραστηριότητες μιας μέρας, από την ιδιωτική ή επαγγελματική μας ζωή, βλέπουμε ότι είναι συνδεδεμένες στενά με μικρές, ή μεγάλες αποφάσεις. Ξεκινάμε δηλ. από την πιο απλή απόφαση στο πρόβλημα «τι θα κάνω σήμερα», μέχρι την πιο σοβαρή που μπορεί να αλλάξει και αυτόν ακόμα το ρυθμό της ζωής μας. Συχνά οι αποφάσεις αυτές που θα πάρουμε μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς πολλά εμπόδια και συνέπειες, είτε γιατί η εκλογή που κάναμε είναι ξεκάθαρη και απόλυτα ορθή, είτε γιατί η ίδια η απόφαση δεν είναι αρκετά σπουδαία για να δικαιολογείται τόσο μεγάλη προσοχή και περεταίρω ανάλυση.

Υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικές με την έννοια της «απόφασης». Με την λέξη «ΑΠΟΦΑΣΗ» εννοούμε, σύμφωνα με τα λεξικά της Ελληνικής γλώσσας, την διατύπωση γνώμης ή επιλογή (κάποιου), που διαμορφώνεται έπειτα από σκέψη και στάθμιση των δεδομένων.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Ηλία Ι. Κουσκουβέλη, απόφαση είναι η «επιλογή δράσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών λύσεων, για τις οποίες υπάρχει αβεβαιότητα». Ο ορισμός αυτός, υπογραμμίζει σαφώς την ύπαρξη αβεβαιότητας, αλλά και την ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων, που στην πραγματικότητα βέβαια μπορεί να είναι ελάχιστες ή να μην υπάρχουν καθόλου. [Κουσκουβέλης, (1997:14)].

Για τις Ένοπλες Δυνάμεις, η Στρατιωτική Διαδικασία Λήψεως Αποφάσεως (ΣΔΙΛΑ), «είναι η επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία σχεδίασεως, η οποία ενσωματώνει τις ενέργειες του Διοικητού, του Επιτελείου, των υφισταμένων και άλλων διοικήσεων και υπηρεσιών για την κατανόηση της καταστάσεως και της αποστολής, την ανάπτυξη, ανάλυση και σύγκριση τρόπων ενεργείας, την επιλογή του καταλληλότερου τρόπου ενεργείας για την εκπλήρωση της αποστολής και τη σύνταξη σχεδίου ή διαταγής για την εκτέλεση». Η

ΣΔΙΛΑ εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα του πολέμου (συρράξεως) και σε όλο το εύρος των στρατιωτικών επιχειρήσεων. [Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΣΚ 30-1 Α, (2014: 59)].

## 6.2 Θεωρίες Λήψης Αποφάσεων

Η χρησιμότητα των θεωριών λήψης απόφασης έγκειται στο ότι επιτρέπουν τη σε βάθος ερμηνεία των φαινομένων, επιτρέποντας μια πιο διεισδυτική εικόνα, από την απλή παράθεση των γεγονότων. Παράλληλα, μέσα από τα συμπεράσματα που βγαίνουν μετά τη λήψη της απόφασης και ιδίως στην περίπτωση λήψης λανθασμένης απόφασης, εξάγονται χρήσιμες πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν ως δεδομένα για το μέλλον (lesson learned), τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργάνωσης ενός μηχανισμού.

Πρέπει να τονιστεί ότι μια απόφαση θεωρείται ως ορθή ή ως εσφαλμένη, μετά την υλοποίηση της και αξιολογείται με κριτήρια όπως:

- Η **αποδοτικότητα της (efficiency)**: Εκφράζει το βαθμό αποδοτικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων, για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και
- Η **αποτελεσματικότητα της (effectiveness)**: Εκφράζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. [Πραστάκος, (2006 :63-64)].

Οι θεωρίες απόφασης χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, τις ορθολογικές θεωρίες, τις θεωρίες μη συμβατικής λογικής και στις υποκειμενικές ή ψυχολογικές θεωρίες λήψης απόφασης.

### 6.2.1 Ορθολογικές Θεωρίες Αποφάσεων

Σύμφωνα με το Δ. Μπουραντά (2002), η ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης είναι μια μεθοδολογία που αποτελείται από πέντε βασικά στάδια προκειμένου να ληφθεί η ορθή απόφαση, όπως αυτά φαίνονται παρακάτω:

- Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας – Ερέθισμα
- Ορισμός του προβλήματος
- Συγκέντρωση – Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων
- Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων
- Επιλογή. Το στάδιο αυτό αποτελεί το τελευταίο βήμα της όλης διαδικασίας και δεν

είναι τίποτε άλλο από την επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής, όπως αυτή προσδιορίστηκε από τα προηγούμενα στάδια [Μπουραντάς,(2002:66)].

Στις ορθολογικές θεωρίες λήψης απόφασης διακρίνουμε το κλασικό μοντέλο και τη θεωρία παιγνίων. Το κλασικό μοντέλο προϋποθέτει ότι οι λήπτες της απόφασης είναι λογικοί, γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές επιλογές τους και μέσα από αυτές, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των δυνατοτήτων τους.

Η θεωρία παιγνίων αναφέρεται σε σχέσεις (παίγνια, παιχνίδια), στις οποίες προϋποτίθενται δύο «παίκτες», οι οποίοι εμφανίζουν να έχουν δύο μόνο επιλογές. Τα παίγνια, είναι θεωρητικές μαθηματικές κατασκευές και έχουν ως σκοπό να περιγράψουν με σχηματοποιημένο (μαθηματικό) τρόπο τις συμπεριφορές των δρώντων σε αυτά. Η θεωρία παιγνίων, βρίσκει εφαρμογές κυρίως στη λήψη αποφάσεων οικονομικών δραστηριοτήτων, καθόσον ο κάθε παίκτης γνωρίζει τις συνέπειες των επιλογών του και ως εκ τούτου, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του ή έστω, να ελαχιστοποιήσει τις απώλειές του. Ανάλογα με το αποτέλεσμα του συσχετισμού κερδών ή απωλειών κάθε παίκτη διακρίνονται τρεις κατηγορίες παιγνίων: Τα παίγνια μηδενικού αθροίσματος (zero-sum games), τα παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος (non-zero-sum games) και τα μεικτά (mixed games).

### **6.2.2 Θεωρίες Λήψης Απόφασης μη Συμβατικής Λογικής**

Στις θεωρίες λήψης απόφασης μη συμβατικής λογικής διακρίνουμε τις θεωρίες περί γραφειοκρατίας, τη θεωρία του περιορισμένου ορθολογισμού και το οργανισμικό μοντέλο.

Στις θεωρίες περί γραφειοκρατίας, λαμβάνεται ως δεδομένο ότι στη λήψη μιας απόφασης (π.χ. μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού), συμμετέχουν τρόπον τινά οι παράγοντες που ανήκουν σε αυτό τον οργανισμό. Σε ένα μεγάλο οργανισμό, όπου υφίσταται η εξειδίκευση των εργασιών ένας διοικητής (εάν πρόκειται για στρατιωτική μονάδα) ή ένας πρόεδρος διοικητικού συμβουλίου (ένα πρόκειται για μια επιχείρηση), δεν μπορεί να γνωρίζει σε βάθος όλες τις πτυχές μίας απόφασης, ή έστω τις πιθανές (εναλλακτικές) επιλογές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπηρεσιακοί παράγοντες να αναπτύσσουν τη δική τους λογική και επομένως τα δικά τους συμφέροντα, προσανατολίζοντας την ηγεσία στο να υιοθετήσει την απόφαση που αυτές οι μονάδες θεωρούν ορθότερη.

Η θεωρία του περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality) από το οικονομολόγο Herbert Simon, ο οποίος εξηγεί ότι ο λήπτης μιας απόφασης δεν επιδιώκει τη μεγιστοποίηση ή τη βελτίωση μιας κατάστασης, αλλά την ικανοποίηση κάποιων ελάχιστων κριτηρίων. Ο λήπτης μιας απόφασης, λόγω του ότι δεν έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης ή των δεδομένων, προχωρά κάθε φορά σε μία απόφαση, έχοντας υπόψη τα δεδομένα που έχει κάθε φορά και με κριτήριο την ικανοποίηση των ελάχιστων προαπαιτούμενων που έχει θέσει (στη λογική «βλέποντας και κάνοντας»). Ο Simon προϋποθέτει ότι ο λήπτης έχει τη δυνατότητα να επαναλάβει την απόφαση ξανά και ξανά, λαμβάνοντας κάθε φορά τα νέα δεδομένα.

Το οργανισμικό μοντέλο (organizational process model) επιδιώκει την ερμηνεία αποφάσεων στις οποίες εμπλέκονται συνήθως γραφειοκρατικές μονάδες ή οργανισμοί όχι στη βάση των εσωτερικών ανταγωνισμών τους (όπως στο μοντέλο περί γραφειοκρατίας) αλλά στη βάση του τρόπου λειτουργίας αυτών των οργανισμών. Το οργανισμικό μοντέλο προβλήθηκε ιδιαίτερα από τον Graham Allison, ο οποίος το χρησιμοποίησε στη μελέτη της κρίσης της Κούβας. [Κουσκουβέλης, (1997β:70-79)].

### **6.2.3 Υποκειμενικές ή ψυχολογικές θεωρίες λήψης απόφασης**

Στις υποκειμενικές ή ψυχολογικές θεωρίες λήψης απόφασης διακρίνουμε τις ψυχολογικές θεωρίες, την παρανόηση, την ομαδοσκέψη και την κυβερνητική. Σχετικά με τις ψυχολογικές θεωρίες, αυτές δεν αναφέρονται σε έναν οργανισμό, παρά σε μεμονωμένα άτομα ή μικρές ομάδες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης ενός οργανισμού. Οι ερμηνείες των θεωριών αυτών προέρχονται από την επιστήμη της Ψυχολογίας, της Ψυχανάλυσης, της Κοινωνικής Ψυχολογίας καθώς και της Ψυχολογίας των μαζών. Κατά τον Freud, το άτομο εξετάζει το συνάνθρωπο ως πρότυπο, σύμμαχο ή αντίπαλο και στο πλαίσιο της μάζας, αντιδρά με τελείως διαφορετικό τρόπο. [Freud, (1994:7-9)]. Μέσα στη μάζα σχηματίζεται μία «συλλογική» προσωπικότητα στην οποία ο καθένας νοιώθει απενοχοποιημένος να κάνει ή να αποφασίσει το οτιδήποτε, διότι δεν πρόκειται να του καταλογιστεί ατομικά η ευθύνη. Κλασικό παράδειγμα ψυχολογίας της μάζας είναι η λήψη απόφασης των Αθηναίων να εκστρατεύσουν στη Σικελία (Θουκυδίδης, ΣΤ, 24).

## 6.3 Συνθήκες Λήψης Απόφασης

Οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν μία βέλτιστη στρατηγική, όταν πρέπει να αντιμετωπιστούν πάρα πολλές εναλλακτικές επιλογές, από γεγονότα που ενέχουν κίνδυνο (risk) και αβεβαιότητα (uncertainty). Η διαφοροποίηση και κατηγοριοποίηση των διαφόρων καταστάσεων λήψης αποφάσεων βασίζεται στην γνώση και στις πληροφορίες που έχει ο λήπτης της απόφασης και που αφορούν τους διάφορους παράγοντες επιρροής (states of nature). Έτσι, υπάρχουν δυο τύποι καταστάσεων λήψης απόφασης: Η Λήψη Απόφασης υπό **συνθήκες βεβαιότητας** και υπό **συνθήκες αβεβαιότητας**. [Robbins, Decenzo, Coulter, (2012:125-126)].

**Συνθήκες βεβαιότητας**, επικρατούν όταν οι παράγοντες που θα επιδράσουν στη λήψη της απόφασης μπορούν να προσδιοριστούν με σχετικά μεγάλη ακρίβεια, ή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν μπορούν να καθοριστούν με μια σχετικά μεγάλη πιθανότητα.

**Συνθήκες αβεβαιότητας**, επικρατούν όταν οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη λήψη της απόφασης είναι πάρα πολλοί, δεν μπορούν να προσδιοριστούν σε αποδεκτά όρια και ο κίνδυνος εσφαλμένων συμπερασμάτων είναι πιθανός.

Η γνώση λοιπόν των συνθηκών που επικρατούν, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη λήψη μιας ορθής απόφασης. Έχει άμεση συνέπεια στην ποιότητα της απόφασης αυτής, καθώς και στο χρόνο που πρέπει να διατεθεί για την εξαγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος.

## 6.4 Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης (ΣΔΙΛΑ)

Η λήψη αποφάσεων στη Στρατιωτική Επιστήμη, είναι μια καθημερινή υποχρέωση του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων, τόσο στη ειρήνη όσο και σε περίοδο πολεμικών επιχειρήσεων. Η ΣΔΙΛΑ έχει εφαρμογή σε όλο το εύρος των στρατιωτικών επιχειρήσεων και αποτελεί ένα εργαλείο στα χέρια των Διοικητών, προκειμένου να λάβουν ορθές αποφάσεις, να εκπαιδεύσουν το επιτελείο τους, να αποκτήσουν μια όμοια βάση

αντίληψης του περιβάλλοντός τους και να δημιουργήσουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας.

Η ΣΔΙΛΑ είναι δυνατόν να γίνει τόσο αναλυτική, όσο ο χρόνος, οι πηγές, η εμπειρία και η διαμορφούμενη κατάσταση το επιτρέπουν. Απαρτίζεται από επτά βήματα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ (ΔΛΣΑ)	
Βήμα 1 <sup>ο</sup>	Λήψη Αποστολής
Βήμα 2 <sup>ο</sup>	Ανάλυση Αποστολής
Βήμα 3 <sup>ο</sup>	Ανάπτυξη Τρόπων Ενεργείας
Βήμα 4 <sup>ο</sup>	Ανάλυση Τρόπων Ενεργείας (Παίγνιο Πολέμου)
Βήμα 5 <sup>ο</sup>	Σύγκριση Τρόπων Ενεργείας
Βήμα 6 <sup>ο</sup>	Έγκριση Τρόπου Ενεργείας
Βήμα 7 <sup>ο</sup>	Παραγωγή Διαταγών

**Πίνακας «3»:** Διαδικασία Λήψης Στρατιωτικής Απόφασης (ΔΛΣΑ)

Κάθε βήμα εξαρτάται από το προηγούμενο. Λάθη που θα διεξαχθούν σε ένα προγενέστερο βήμα, έχουν άμεσο αντίκτυπο σε κάποιο μεταγενέστερο, αφού έχουν ως συνέπεια την παραγωγή εσφαλμένων ή ανακριβών δεδομένων. Ανά πάσα στιγμή κατά την εξέλιξη της διαδικασίας, μπορεί να χρειαστεί η διακοπή της ή η επανεκκίνησή της, λόγω μεταβολής, άρσης ή προσθήκης νέων δεδομένων, ενώ σε περιπτώσεις περιορισμένου χρόνου, κάποια από τα βήματα μπορεί να γίνουν συνοπτικά ή ταυτόχρονα με κάποια άλλα (ταχεία ΔΛΣΑ), χωρίς αυτό να παραλείπει κάποιο μέρος της διαδικασίας.

Ο ρόλος του Διοικητή στην όλη διαδικασία είναι καθοριστικός, από την αρχή μέχρι το τέλος, αφού αποτελεί το κεντρικό πρόσωπο, αλλά και εκείνος που καλείται να πάρει την τελική απόφαση, ειδικά κατά την διάρκεια των επιχειρήσεων, σε ένα περιβάλλον χαοτικό, απρόβλεπτο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Σ' αυτές τις καταστάσεις ο Διοικητής, ο οποίος είναι ο σημαντικότερος συμμετέχων στο MILITARY DECISIONMAKING PROCESS (MDMP), βασίζεται μόνο στην ικανότητα του για να κρίνει την σοβαρότητα της κατάστασης, την εμπειρία την οποία έχει αποκτήσει με την εκπαίδευσή του, για τυποποίηση της αντίδρασης και άμεσης λήψης της μέγιστης δυνατής απόφασης.

Τα μέλη του επιτελείου, σε μια συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία αξιολογούν τα δεδομένα



και τηρούν το Διοικητή ενήμερο για την τρέχουσα κατάσταση, εξασφαλίζοντας ότι, η απόφασή του θα είναι έγκαιρη σκόπιμη και κατά το πλείστον η ορθότερη δυνατή. [Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΣΚ 30-1 Α, (2014β:63-119)].

#### 6.4.1 Ενέργειες που Υποστηρίζουν τη ΣΔΙΛΑ

Όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες φέρουν ένα στοιχείο κινδύνου. Ωστόσο, οι στρατιωτικές επιχειρήσεις συνήθως συνεπάγονται μεγαλύτερους κινδύνους από τα περισσότερα άλλα επαγγέλματα. Το 1998, εισήχθη η ευρεία χρήση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, η οποία υποβοηθά την ΣΔΙΛΑ και είναι άμεσα με την επίδραση του σύγχρονου μάνατζμεντ στη στρατιωτική λήψη απόφασης.

Διαχείριση του κινδύνου (Risk management), είναι η διαδικασία αναγνώρισης, εκτίμησης και ελέγχου των κινδύνων, που εγείρονται από επιχειρησιακούς παράγοντες και οδηγεί στη λήψη αποφάσεων, συγκρίνοντας το κόστος από τον κίνδυνο με την επιτυχία της αποστολής. Η διαχείριση του κινδύνου περιλαμβάνει πέντε στάδια, των οποίων η σχέση με τα αντίστοιχα στάδια της ΣΔΙΛΑ φαίνεται στον Πίνακα «4».

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝ. ΣΔΙΛΑ	ΣΤΑΔΙΟ 1 <sup>ο</sup> Αναγνώριση επικίνδυνων καταστάσεων	ΣΤΑΔΙΟ 2 <sup>ο</sup> Εκτίμηση επικίνδυνων καταστάσεων	ΣΤΑΔΙΟ 3 <sup>ο</sup> Ανάπτυξη Μηχ. Ελέγχου και Λήψη Αποφάσεως	ΣΤΑΔΙΟ 4 <sup>ο</sup> Εφαρμογή Μηχανισμών Ελέγχου	ΣΤΑΔΙΟ 5 <sup>ο</sup> Επίβλεψη και αξιολόγηση
Λήψη Αποστολής	X				
Διερεύνηση Αποστολής	X	X			
Ανάπτυξη ΤΕ	X	X	X		
Ανάλυση ΤΕ	X	X	X		
Σύγκριση ΤΕ			X		
Έγκριση ΤΕ			X		
Σύνταξη Δγνων			X	X	
• Προπαρασκευή	X	X	X	X	X
* Διεξαγωγή	X	X	X	X	X

\* Δεν αποτελούν μέρος της ΣΔΙΛΑ

**Πίνακας «4»:** Στάδια Διαχείρισης Κινδύνου

Κατά τη διεξαγωγή των 1ου - 2ου - 3ου και 4ου σταδίου της ΣΔΙΛΑ, ο Διοικητής και το Επιτελείο αναγνωρίζουν επικίνδυνες καταστάσεις (απειλές) που ενδεχομένως θα αντιμετωπίσουν κατά την εκτέλεση της αποστολής και προσδιορίζεται η άμεση επίδραση κάθε αναγνωρισθείσας απειλής επί της επιχειρήσεως. Στις κατευθύνσεις σχεδιάσεως που θα εκδώσει ο Διοικητής στο τέλος της διερευνήσεως της αποστολής, θα συμπεριλάβει

οδηγίες για ελαχιστοποίηση των κινδύνων. [Γενικό Επιτελείο Στρατού, ΣΚ 30-1Α (2014γ:77)].

Ο κίνδυνος είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, όλων των οργανισμών, ανεξάρτητα από το σκοπό και από την διάρθρωση των λειτουργιών του. Στον επιχειρηματικό κόσμο για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις είναι συνεχώς αντιμέτωπες με διάφορους κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από την δραστηριότητα της επιχείρησης, τις ενέργειες και τις αποφάσεις της διοίκησης ή και το εξωτερικό περιβάλλον, (αβεβαιότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές, απειλές από αποτυχιές έργων, νομικές υποχρεώσεις, πιστωτικό κίνδυνο, ατυχήματα, φυσικά αίτια και καταστροφές).

Στο στρατιωτικό περιβάλλον, σε ένα εκ της φύσεως επικίνδυνο επάγγελμα, οι διοικήσεις και το προσωπικό όλων των κλιμακίων, χρησιμοποιούν τη διαχείριση κινδύνου η οποία εφαρμόζεται σε όλες τις αποστολές που αναλαμβάνουν. Καθόσον οι κίνδυνοι είναι αδύνατο να εξαλειφθούν, απαιτείται μια μεθοδική προσέγγιση και μια αποτελεσματική και προσεκτική διαχείρισή του κινδύνου, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις του.

#### **6.4.2 Σύγκριση Στρατιωτικής Λήψης Απόφασης και τη Λήψη Απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο**

Μελετώντας τη Στρατιωτική Λήψη Απόφασης και τη Λήψη Απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο, διαπιστώνουμε ότι παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες. Στη Στρατιωτική Επιστήμη έχει αναπτυχθεί μια αναλυτική διαδικασία λήψης απόφασης, προκειμένου να αντιμετωπιστούν πολύπλοκες συνθήκες. Παράλληλα, γίνεται ιδιαίτερη μνεία στη διαισθητική λήψη απόφασης, η οποία τοποθετεί τον άνθρωπο ως κύριο συστατικό της. Παρομοίως, στη Διοικητική Επιστήμη υφίσταται μια αναλυτική διαδικασία, η οποία στηρίζεται στον ορθολογισμό, καθώς και μια συμπεριφορική διαδικασία, που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη λήψη απόφασης.

Συγκρίνοντας την ΣΔΙΛΑ με την ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης παρατηρούμε ότι σχεδόν ταυτίζονται, όπως φαίνεται παρακάτω **(Πίνακας 5)**:

	ΔΛΣΑ	Ορθολογική Διαδικασία Λήψης Απόφασης
Βήμα 1ο	Λήψη Αποστολής	Διαπίστωση του Προβλήματος / Ευκαιρίας – Ερέθισμα
Βήμα 2ο	Ανάλυση Αποστολής	Ορισμός Προβλήματος
Βήμα 3ο	Ανάπτυξη Τρόπων Ενεργείας	Ανάπτυξη εναλλακτικών
Βήμα 4ο	Ανάλυση Τρόπων Ενεργείας (Παίγνιο Πολέμου)	Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
Βήμα 5ο	Σύγκριση Τρόπων Ενεργείας	
Βήμα 6ο	Έγκριση Τρόπου Ενεργείας	Επιλογή
Βήμα 7ο	Παραγωγή Διαταγών	

**Πίνακας «5»:** Σύγκριση ΣΔΙΛΑ με την ορθολογική διαδικασία λήψης απόφασης

Οι διαφορές που παρουσιάζονται στα βήματα είναι άνευ ουσίας, αφού στην πραγματικότητα λαμβάνουν χώρα παρόμοιες ενέργειες και στις δύο περιπτώσεις.

# Κεφάλαιο 7

## Έρευνα για Λήψη απόφασης από τα Στελέχη των ΕΔ, σε περίοδο Επιχειρησιακής Κρίσης

### 7.1 Εισαγωγή

Στις φυσικές και τις κοινωνικές επιστήμες, η ποσοτική έρευνα είναι η συστηματική εμπειρική διερεύνηση των παρατηρούμενων φαινομένων μέσω στατιστικών, μαθηματικών ή υπολογιστικών τεχνικών.

Ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν μαθηματικά μοντέλα, θεωρίες και υποθέσεις που σχετίζονται με φαινόμενα. Η διαδικασία μέτρησης έχει κεντρική σημασία για την ποσοτική έρευνα διότι παρέχει τη θεμελιώδη σύνδεση μεταξύ της εμπειρικής παρατήρησης και της μαθηματικής έκφρασης των ποσοτικών σχέσεων.

Η ποιοτική έρευνα, από την άλλη πλευρά, διερευνά βαθιά σε συγκεκριμένες εμπειρίες, με σκοπό να περιγράψει και να διερευνήσει το νόημα μέσω κειμένων, αφηγηματικών ή οπτικών δεδομένων, αναπτύσσοντας θέματα αποκλειστικά σε αυτό το σύνολο συμμετεχόντων. Στην συγκεκριμένη έρευνα ζητήθηκε η άποψη στελεχών των Ελληνικών ενόπλων δυνάμεων σχετικά με το αν και κατά πόσον εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης σ' αυτές, με στόχευση στην ορθολογιστική και βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, καθώς επίσης και πως κατά την άποψή τους η εκπαίδευση και η ορθή – αξιοκρατική αξιολόγηση βελτιστοποιούν τη απόδοση των στελεχών, με στόχο την επαύξηση της επιχειρησιακής τους ετοιμότητας και την ορθή λήψη αποφάσεων σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση.

## 7.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα 12 Μαρτίου έως 08 Μαΐου 2019 με δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, μέσα από την εφαρμογή Google survey, το οποίο αποτελούνταν από 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι απαντήσεις και το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας. Απάντησαν 88 μόνιμα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, όλων των βαθμών και των σωμάτων, διαφορετικών ειδικοτήτων, ανεξαρτήτων προέλευσης ως προς την κατάταξή τους στην ιεραρχία (παραγωγικές σχολές, ΕΜΘ- ΕΠΥ, ΕΠΟΠ, ΟΒΑ κ.τ.λ), όλων των φύλων και των ηλικιών, πανελλαδικά, έχοντας διατελέσει Διοικητές οι ίδιοι ή όχι.

Για να πραγματοποιήσουμε τη συγκεκριμένη έρευνα, επιλέξαμε τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις κλειστού τύπου το οποίο ανέβηκε στο διαδίκτυο με την εφαρμογή της Google- survey, η οποία παρέχεται δωρεάν για τους χρήστες και είναι εύκολο να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο, μια και το μόνο που χρειάζεται είναι να υπάρχει σύνδεση στο διαδίκτυο για να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο. Οι λόγοι που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος αναφέρονται παρακάτω:

- Θα μπορούσε πολύ γρήγορα και εύκολα να μας δώσει αποτελέσματα μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.
- Είναι οικονομικό, μια και η υπηρεσία παρέχεται δωρεάν και δεν χρειάζονται έξοδα εκτύπωσης ερωτηματολογίων και διανομής τους, επιτρέποντας να έχουμε χαμηλό σχετικά κόστος σε σχέση με τα μεγέθη των πληθυσμών που καλύπτει.
- Η καινοτομία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αποστολή των ερωτηματολογίων, επέτρεψε τη μεγαλύτερη ανταπόκριση από ότι σε ερωτηματολόγια που ταχυδρομούνται κανονικά.
- Λόγω της φύσης του επαγγέλματος του στρατιωτικού, κάποιοι άνθρωποι δεν θα απαντούσαν τίμια σε ευαίσθητες ερωτήσεις, αν το ερωτηματολόγιο διανέμονταν σε έντυπη μορφή, ακόμα και αν αυτό είχε τις ίδιες ερωτήσεις. Σε περίπτωση δε που η έρευνα γινόταν με κάποια ποιοτική μέθοδο, πχ συνεντεύξεις με ανοιχτές ερωτήσεις, θα ήταν πολύ δύσκολο να βρεθούν εθελοντές να απαντήσουν.

- Η έρευνα μας επέτρεψε να έχουμε μια ευρεία εθνική κάλυψη, και να απαντήσουν υπηρετούντες από όλα τα όπλα και τα σώματα, σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, ανεξαρτήτου βαθμού, θέσεως και καθηκόντων που πηγάζουν από τον βαθμό.
- Επέτρεψε στους ερωτηθέντες να δώσουν ειλικρινείς και ανώνυμες απαντήσεις

Η πορεία της έρευνα ακολουθήσε τα παρακάτω βήματα:

- Δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο και ανέβηκε στο διαδίκτυο μέσα από τη δωρεάν εφαρμογή της Google- survey.
- Μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και email διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο σε στρατιωτικούς, οι οποίοι καλούνταν να απαντήσουν.
- Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 88 άτομα, των οποίων οι απαντήσεις συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν ώστε να εξάγουμε κρίσιμα συμπεράσματα για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

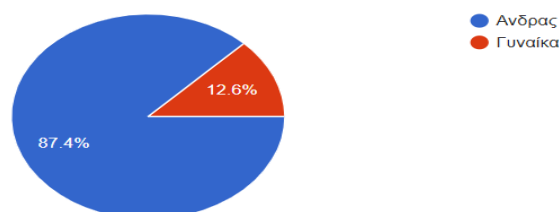
### 7.2.1 Παρουσίαση Στατιστικής Ανάλυσης

Η διαδικασία «Συχνότητες» χρησιμοποιείται συνήθως σε κατηγορικές μεταβλητές, αλλά έχει επίσης ειδικές ρυθμίσεις που μπορούν να εφαρμοστούν για συνεχείς αριθμητικές μεταβλητές. Στην παρούσα εργασία, οι συχνότητες μας επέτρεψαν να μελετήσουμε μια σειρά από ερωτήματα που τέθηκαν σε στελέχη των Ελληνικών ενόπλων δυνάμεων, ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για τους σκοπούς της εργασίας μας. Στο πρώτο ερώτημα που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη ήταν ο διαχωρισμός των φύλλων. Το 87,4% όσων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν άνδρες και το 12,6% γυναίκες.

#### Γενικές Πληροφορίες

##### 1. Φύλο

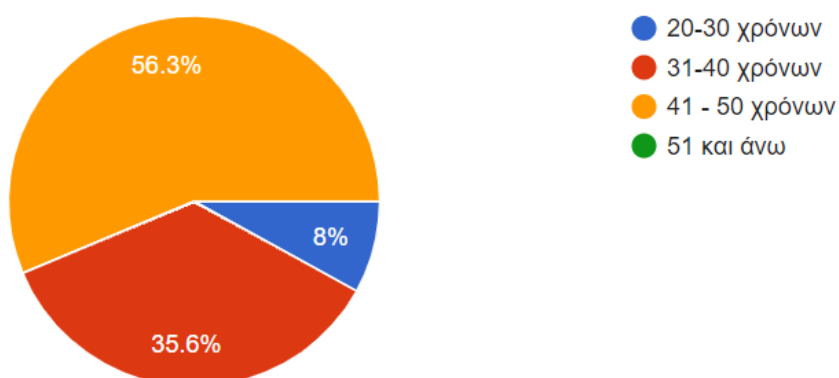
87 responses



Το δεύτερο ερώτημα, αφορούσε την ηλικία των στελεχών που πήραν μέρος στην έρευνα. Η κυρίαρχη ομάδα ήταν αυτή μεταξύ 41-50 χρόνων, σε ποσοστό 56,3%, με δεύτερη αυτή μεταξύ 31-40 χρόνων σε ποσοστό 35,6% και τέλος το 8% όσων απάντησαν ήταν σε ηλικία από 20-30 χρόνων.

## 2. Ηλικία

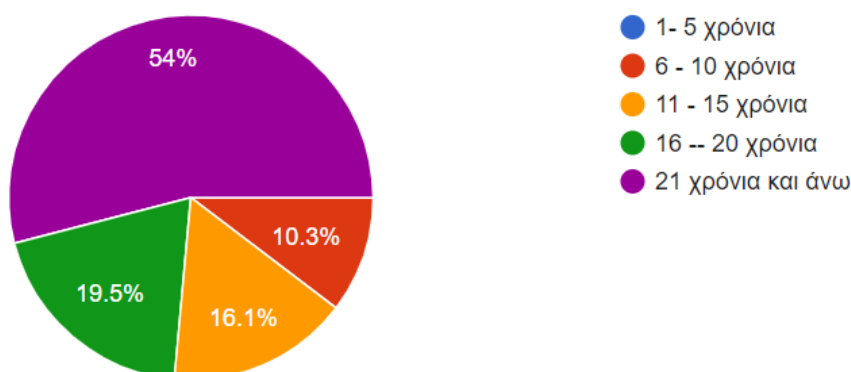
87 responses



Στο ερώτημα, πόσα χρόνια υπηρετούν στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις, η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε 21 χρόνια και άνω με ποσοστό 54%, ενώ αυτοί με μικρότερη εμπειρία (από 6-10 χρόνια) ήταν σε ποσοστό 10.3% των ερωτηθέντων.

## 3. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στις Ένοπλες Δυνάμεις;

87 responses

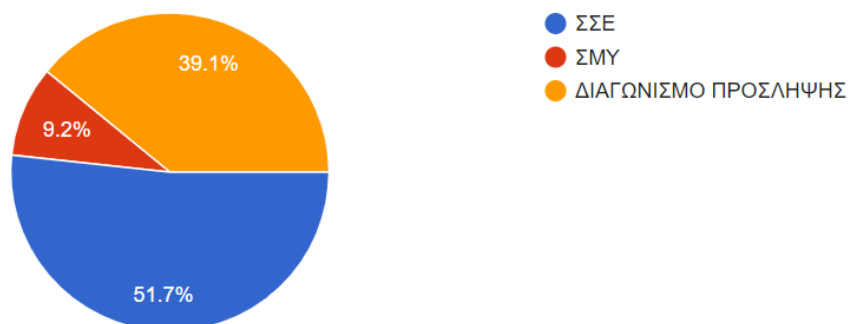


Στο ερώτημα, εάν προέρχονται από κάποια παραγωγική σχολή ή κάποιο διαγωνισμό πρόσληψης στις ΕΔ, η πλειοψηφία των στελεχών σε ποσοστό 51,7% προερχόταν από τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), το 9,2%, προερχόταν από τη Σχολή Μονίμων

Υπαξιωματικών (ΣΜΥ) και το 39,1% από κάποιο διαγωνισμό πρόσληψης στις ΕΔ.

#### 4. Προέρχεστε από Παραγωγική σχολή των Ενόπλων Δυνάμεων ή από κάποιο διαγωνισμό πρόληψης;

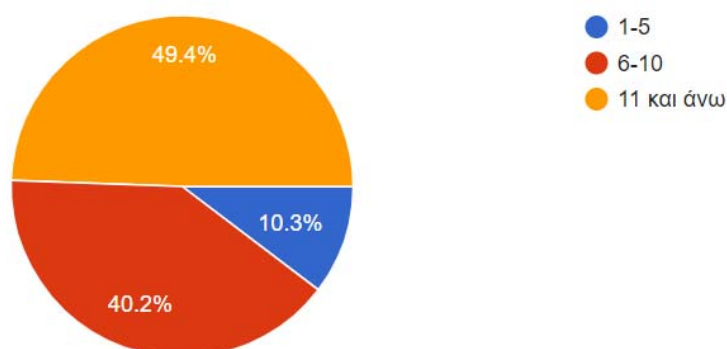
87 responses



Στο πέμπτο ερώτημα, για τον αριθμό των Διοικητών που συνάντησαν στη σταδιοδρομία τους, η πλειοψηφία των στελεχών σε ποσοστό 49,4% απάντησαν 11 και άνω, το 40,2%, 6-10 Διοικητές και το 10,3% από 1 έως 5 Διοικητές.

#### 5. Πόσους Διοικητές είχατε στη σταδιοδρομία σας μέχρι σήμερα;

87 responses

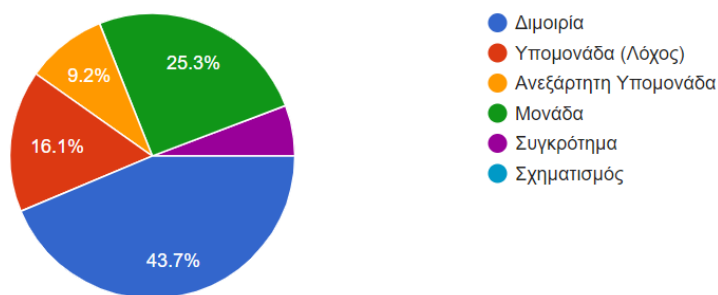


Στο έκτο ερώτημα, που αφορά το μεγαλύτερο τμήμα που διοίκησαν ποτέ τα στελέχη, η πλειοψηφία τους σε ποσοστό 43,7% απάντησαν Διμοιρία, ενώ το 25,3% Μονάδα.



## 6. Ποιο είναι το μεγαλύτερο τμήμα που Διοικήσατε έως τώρα;

87 responses

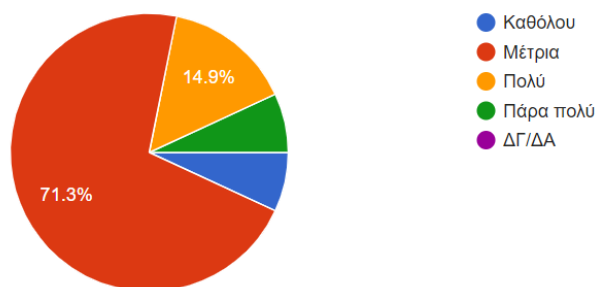


Στο ερώτημα, εάν πιστεύουν ότι στις Ελληνικές ΕΔ εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι Διοίκησης στις ΕΔ, η πλειοψηφία των στελεχών σε ποσοστό 71,3% απάντησε μέτρια ενώ το 14,9% πολύ.

### Ερωτήσεις Διοίκησης

## 7. Πιστεύετε πως στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι Διοίκησης;

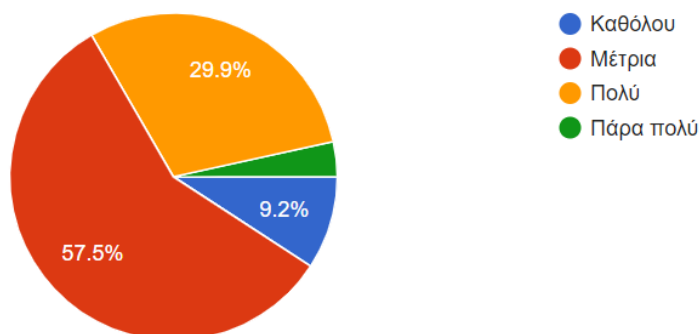
87 responses



Το όγδοο ερώτημα, αφορούσε το πόσο ικανοποιημένα είναι τα στελέχη από την εκπαίδευσή τους. Η κυρίαρχη ομάδα σε ποσοστό 57,5% απάντησε μέτρια, με το 29,9% να απαντά πολύ ικανοποιημένο.

## 8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εκπαίδευση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων ;

87 responses



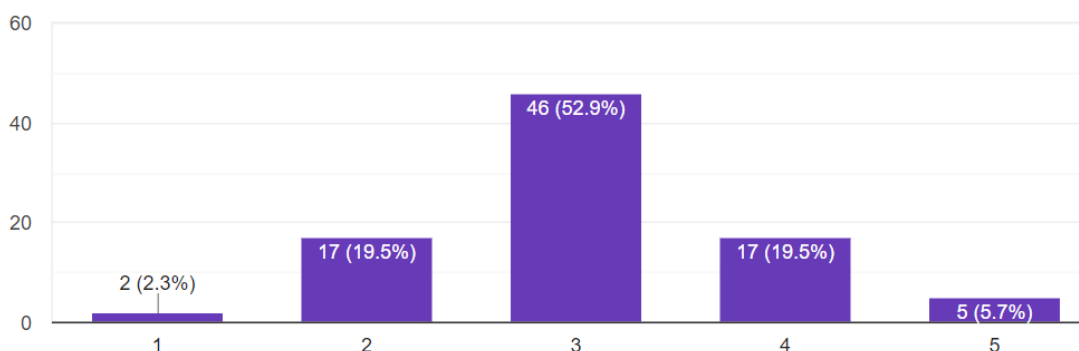
Το ένατο ερώτημα, το οποίο ήταν περιγραφικού τύπου, ρώταγε τα στελέχη για τι θα αλλάζανε στην εκπαίδευση τους, με γνώμονα την επαύξηση της επιχειρησιακής τους ετοιμότητας; Η πλειοψηφία των απαντήσεων αναφέρεται σε μια πιο συχνή και ρεαλιστική εκπαίδευση, προσαρμοσμένη στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, απαλλαγμένη από παλαιές πρακτικές και έργα μη επιχειρησιακά, τα οποία όμως εξυπηρετούν τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες του Στρατεύματος.

Το επόμενο ερώτημα, αφορούσε το κατά πόσο πιστεύουν τα στελέχη πως γίνεται η βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Σε μια κλίμακα από το 1 (ελάχιστο) έως το 5 (μέγιστο), η πλειοψηφία σε ποσοστό 52,9% βρίσκεται στην κλίμακα 3, ενώ ισοβαθμούν με ποσοστό 19,5% η κλίμακα 2 και 4.

## 10. Σε τι βαθμό Πιστεύετε πως στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με το βέλτιστο δυνατό τρόπο;

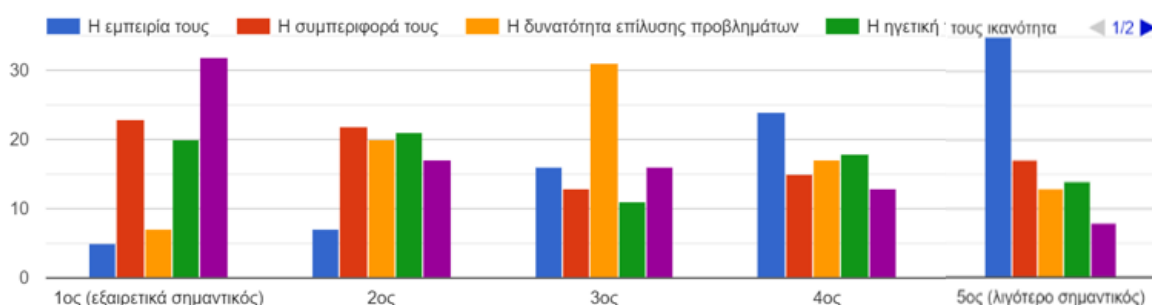


87 responses



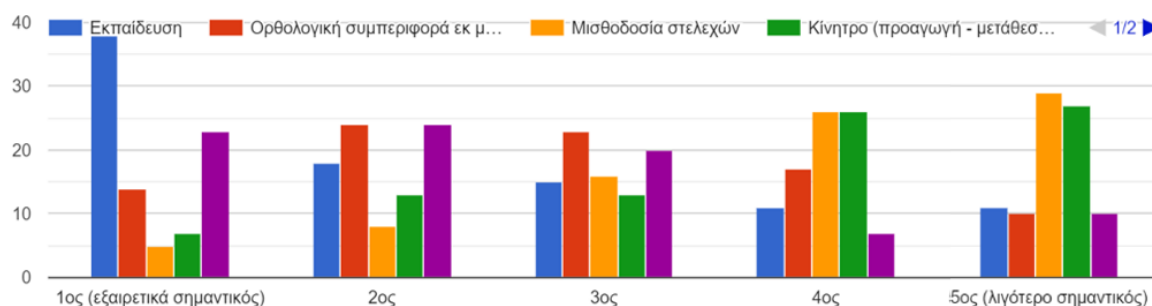
Στο επόμενο ερώτημα, που αφορούσε το τι είναι το πιο σημαντικό για τα στελέχη από τη Διοίκηση των προϊσταμένων τους, σε μια κλίμακα από το 1 (εξαιρετικά σημαντικό) έως το 5 (λιγότερο σημαντικό), η πλειοψηφία τους σε ποσοστό 36,7% τοποθετεί ως εξαιρετικά σημαντικό, την επιχειρησιακή ετοιμότητα και δυνατότητα επίλυσης καταστάσεων κρίσης εκ μέρους της Διοικήσεως, ενώ ως δεύτερο σημαντικό κρίνεται η συμπεριφορά εκ μέρους των Διοικήσεων (ποσοστό 26,4%) και η ηγετική τους ικανότητα στην τρίτη θέση (ποσοστό 23%).

11. Τι είναι για εσάς το πιο σημαντικό από τη Διοίκηση των προϊσταμένων σας; (καταναίμετε την σημαντικότητα από το 1-5)



Στο 12ο ερώτημα, ζητήθηκε από τα στελέχη να απαντήσουν ποιοι κατά τη γνώμη τους είναι οι βασικότεροι παράγοντες βελτιστοποίησης της απόδοσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων. Σε μια κλίμακα από το 1 (εξαιρετικά σημαντικό) έως το 5 (λιγότερο σημαντικό), η πλειοψηφία τους σε ποσοστό 43,7% θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό, την εκπαίδευση, ενώ ως δεύτερο σημαντικό κρίνεται η αξιοκρατική αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών (ποσοστό 26,4%). Επίσης σημαντικό, είναι το γεγονός ότι τα στελέχη τοποθετούν ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα στην ερώτηση αυτή, την μισθοδοσία και ένα ενδεχόμενο κίνητρο (προαγωγή – μετάθεση σε νέα θέση).

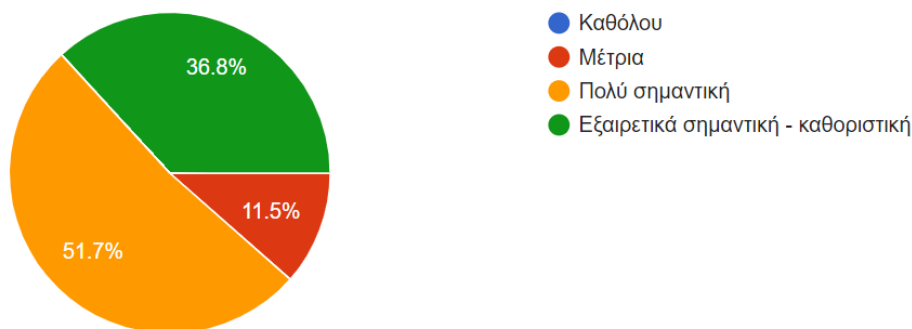
12. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι βασικότεροι παράγοντες βελτιστοποίησης της απόδοσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων; (καταναίμετε την σημαντικότητα από το 1-5)



Στο επόμενο ερώτημα, «σε τι βαθμό πιστεύετε πως είναι σημαντική η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού στις Ένοπλες δυνάμεις», η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 51,7% απάντησε πολύ σημαντική, το 36,8% εξαιρετικά σημαντική – καθοριστική, ενώ μόλις το 11,5% απάντησε μέτρια.

### 13. Σε τι βαθμό πιστεύετε πως είναι σημαντική η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού στις Ένοπλες δυνάμεις;

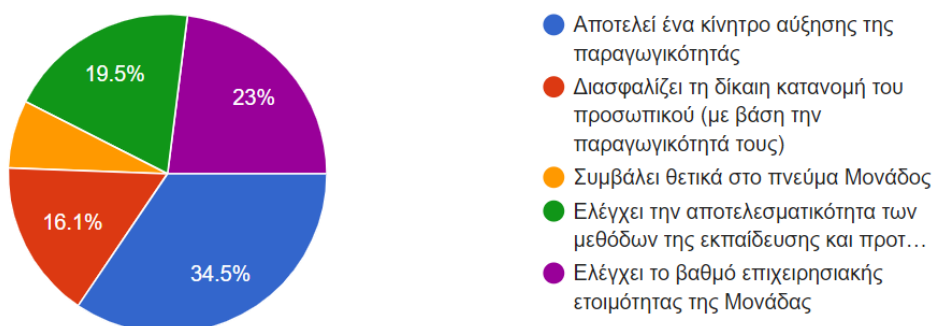
87 responses



Στην ερώτηση, «Ποιος κατά τη γνώμη σας ο σημαντικότερος ρόλος μιας αξιοκρατικής αξιολόγησης του ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις», η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 34,5% απάντησε ότι αποτελεί ένα κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητας, το 23% ότι ελέγχει το βαθμό επιχειρησιακής ετοιμότητας της Μονάδας.

### 14. Ποιος κατά τη γνώμη σας ο σημαντικότερος ρόλος μιας αξιοκρατικής αξιολόγησης του ανθρώπινου Δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις;

87 responses



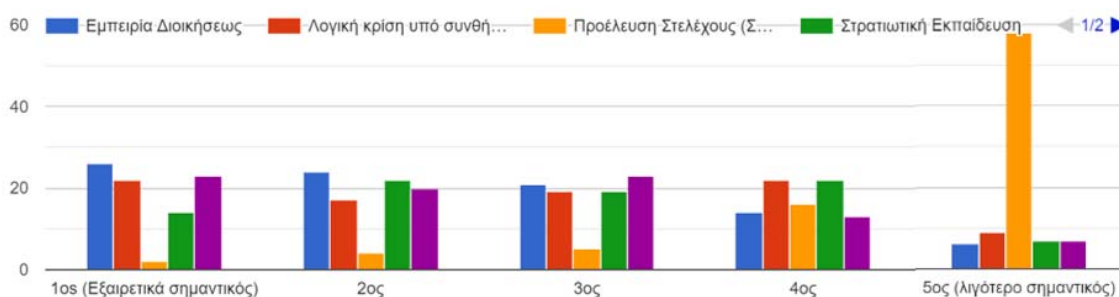
Στην 15η ερώτηση, τα στελέχη ρωτήθηκαν να απαντήσουν, τι θα ήταν αυτό που θα βελτιώνανε αν τους δινόταν η δυνατότητα, με γνώμονα την επαύξηση της επιχειρησιακής

ετοιμότητας του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων. Η πλειοψηφία των απαντήσεων αναφέρεται σε μια ρεαλιστική εκπαίδευση και εξειδίκευση, σε συνδυασμό με τη σωματική βελτίωση του προσωπικού, προσαρμοσμένη στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στην 16η ερώτηση, Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ορθή λήψη αποφάσεων από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, σε μια κλίμακα από το 1 (εξαιρετικά σημαντικό) έως το 5 (λιγότερο σημαντικό), η πλειοψηφία τους σε ποσοστό 30% θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό, την εμπειρία Διοικήσεως των στελεχών, ενώ ως δεύτερο σημαντικό κρίνεται η λογική κρίση, υπό συνθήκες νηφαλιότητας και ο ορθός τρόπος διοίκησης του προσωπικού (ποσοστό 26,4%). Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα στελέχη τοποθετούν ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα στην ερώτηση αυτή την προέλευση του στελέχους(παραγωγικές σχολές – διαγωνισμός πρόσληψης) σε ποσοστό 66,6%.

Ερωτήσεις Λήψης Απόφασης σε συνθήκες Επιχειρησιακής κρίσης

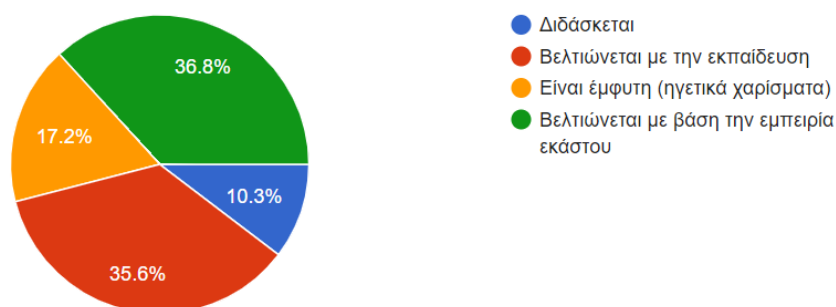
16. Ποιος είναι για εσάς ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ορθή λήψη αποφάσεων από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων (κατανείμειτε την σημαντικότητα από το 1-5)



Στην επόμενη ερώτηση, τα στελέχη κατά πλειοψηφία πιστεύουν ότι η ορθή λήψη αποφάσεων από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων βελτιώνεται με βάση την εμπειρία εκάστου (ποσοστό 36,8%), καθώς επίσης και με την εκπαίδευση(ποσοστό 35,6%).

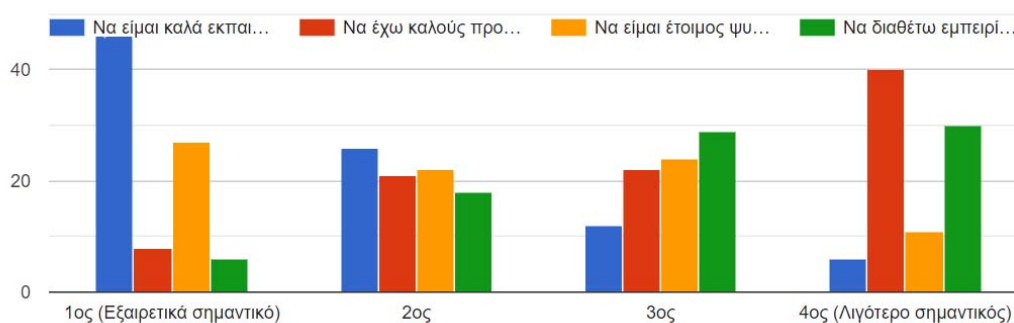
## 17. Πιστεύετε ότι η ορθή λήψη αποφάσεων από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων.....

87 responses



Στην 18η ερώτηση, «σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση στην οποία θα κληθείτε να ενεργήσετε, τι πιστεύετε ότι είναι πιο σημαντικό για εσάς;», σε μια κλίμακα σημαντικότητας από το 1 (εξαιρετικά σημαντικό) έως το 4 (λιγότερο σημαντικό), η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 52,87%, θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό, την εκπαίδευση εκάστου στελέχους, ενώ ως δεύτερο σημαντικό κρίνεται η ψυχολογική ετοιμότητα αντιμετώπισης της κρίσης(ποσοστό 31%). Επίσης σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα στελέχη τοποθετούν ως λιγότερο σημαντικό παράγοντα στην ερώτηση αυτή την ύπαρξη καλών προϊσταμένων και της εμπειρίας διοικήσεως.

## 18. Σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση στην οποία θα κληθείτε να ενεργήσετε, τι πιστεύετε ότι είναι πιο σημαντικό για εσάς (καταλείψτε τη σημαντικότητα από το 1-4)

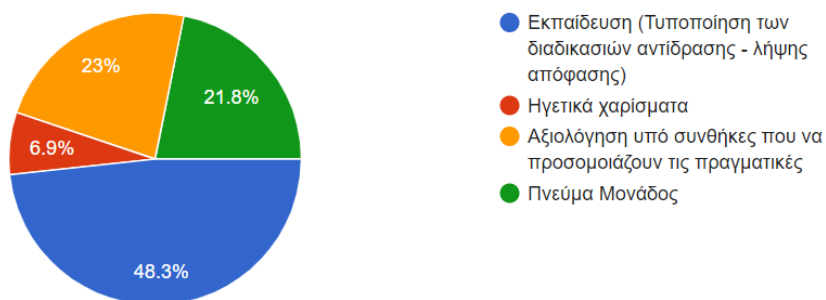


Στο 19ο ερώτημα, ζητήθηκε από τα στελέχη να απαντήσουν ποιος κατά τη γνώμη τους είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος μπορεί να συμβάλει στη μεγιστοποίηση της αντίδρασης τους σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση. Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 48,3% θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό, την εκπαίδευση (Τυποποίηση των διαδικασιών αντίδρασης - λήψης απόφασης), ενώ ως δεύτερο σημαντικό κρίνεται η

Αξιολόγηση υπό συνθήκες που να προσομοιάζουν τις πραγματικές (ποσοστό 23%), και το Πνεύμα Μονάδας σε ποσοστό 21,8%.

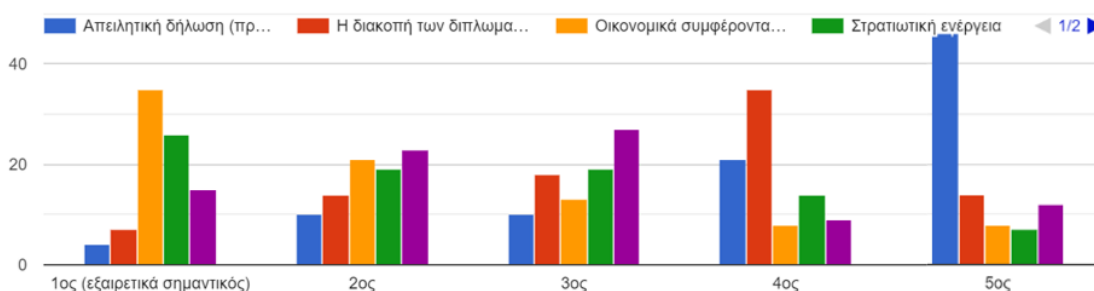
19. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος μπορεί να συμβάλει στη μεγιστοποίηση της αντίδρασης των στελεχών σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση;

87 responses



Στο τελευταίο ερώτημα της έρευνάς μας, ζητήθηκε από τα στελέχη να απαντήσουν ποιοι κατά τη γνώμη τους είναι οι σπουδαιότεροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια ενδεχόμενη κρίση. Κατανέμοντας την σπουδαιότητα από το 1 έως το 5, η πλειοψηφία σε ποσοστό 40% θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό, τα οικονομικά συμφέροντα μεταξύ κρατών καθώς επίσης μια στρατιωτική ενέργεια (ποσοστό 29%) και μια λανθασμένη απόφαση σε κρίσιμα θέματα σε ποσοστό 17%. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιλογή αυτή (της λανθασμένης απόφασης σε κρίσιμα θέματα) παραμένει και ως 1<sup>η</sup> επιλογή των ερωτηθέντων στην 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> σημαντικότητα παράγοντα.

20. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι σπουδαιότεροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια ενδεχόμενη κρίση (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-5)



# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος

### 8.1 Συμπεράσματα

Η έρευνά μας κατέδειξε μερικά καίρια σημεία, τα οποία εκτός από χρήσιμα συμπεράσματα, μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον. Αρχικά θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, μελετώντας τη Στρατιωτική Λήψη Απόφασης και τη Λήψη Απόφασης στον επιχειρηματικό κόσμο, διαπιστώνουμε τη σχεδόν ταύτιση των δυο διαδικασιών, οι οποίες και αναλύθηκαν στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο.

Τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, είτε προέρχονται από παραγωγικές σχολές είτε όχι, είναι έτοιμα να δεχθούν την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως αυτές εφαρμόζονται σε άλλους στρατούς. Ο λόγος είναι ότι, πλέον οι ένοπλες δυνάμεις στελεχώνονται από ανθρώπους υψηλού μορφωτικού επιπέδου, ιδιαίτερα καταρτισμένους, με σημαντικές σε πολλές περιπτώσεις μεταπτυχιακές σπουδές, οι οποίες όμως μένουν αναξιοποίητες, λόγω του ελλιπούς θεσμικού πλαισίου υπηρεσιακής αξιοποίησής τους.

Οι μετρήσεις στην έρευνα, μας έδειξαν πως βασικό ζήτημα αποτελεί το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς τα στελέχη με τις απαντήσεις τους μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι, απαιτείται μια εκ βάθους μελέτη του αντικειμένου, με απώτερο σκοπό την ουσιαστικότερη και πλέον ρεαλιστική εκπαίδευση του προσωπικού των ΕΔ, προσαρμοσμένη στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, απαλλαγμένη από παλαιές πρακτικές και έργα μη επιχειρησιακά, με γνώμονα την επαύξηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας του στρατεύματος.

Τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων, πιστεύουν ότι δεν εφαρμόζονται στο μέγιστο βαθμό σύγχρονες μορφές διοίκησης και επιπλέον εκτιμούν ότι, για να επιτευχθεί η αναβάθμιση στον τομέα αυτό, είναι αναγκαία τόσο η εκπαίδευση, όσο και η συνεχή και αξιολογική αξιολόγηση του προσωπικού. Το θετικό αποτύπωμα αυτής της διαδικασίας, θα είναι αυτό που κατά βάση αναμένουν τα στελέχη από τους προϊσταμένους τους: η



επιχειρησιακή τους ετοιμότητα και δυνατότητα επίλυσης καταστάσεων κρίσης, σε συνδυασμό με μια ορθολογική συμπεριφορά, η οποία και θα εμπνέει τους υφισταμένους. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ορθή λήψη αποφάσεων, από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, ανεξαρτήτως της προέλευσής τους (παραγωγικές σχολές – διαγωνισμός πρόσληψης), όπως προκύπτει από τη μελέτη, είναι η εμπειρία Διοικήσεως των στελεχών, καθώς επίσης και η λογική κρίση υπό συνθήκες νηφαλιότητας, γεγονός που δεικνύει ότι, τα στελέχη θα πρέπει μέσω της εκπαίδευσής και της συμμετοχής τους σε κατάλληλες ασκήσεις, να αποκτήσουν την εμπειρία και τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης και λήψης της βέλτιστης απόφασης, με γνώμονα πάντα της εκτέλεση της επιχειρησιακής τους αποστολής.

Αν αναλύσουμε περαιτέρω τις απαντήσεις της έρευνας και σε συνέχεια των ανωτέρω, προκύπτει ότι σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση, στην οποία θα κληθούν να ενεργήσουν τα στελέχη των ΕΔ, κρίνουν ως πιο σημαντικό την εκπαίδευση, καθώς επίσης και την ψυχολογική ετοιμότητα εκάστου για την αντιμετώπιση μιας κρίσιμης κατάστασης. Είναι πολύ σημαντικό επίσης να τονίσουμε ότι, το κρίσιμο σημείο το οποίο και θα συμβάλει αποφασιστικά στη μεγιστοποίηση της αντίδρασης του προσωπικού σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση, είναι η τυποποίηση των διαδικασιών αντίδρασης και λήψης απόφασης, υπό συνθήκες που προσομοιάζουν τις πραγματικές. Ο συνδυασμός των ανωτέρων εκπαίδευση – τυποποίηση και αξιολόγηση, με μετρήσιμα και ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα αποδεικνύουν το πραγματικό επίπεδο απόδοσης του κάθε στελέχους, θα αποτελέσουν το βασικότερο κίνητρο αυτοβελτίωσης και επαύξησης της παραγωγικότητας και των επιχειρησιακών δυνατοτήτων του προσωπικού.

## 8.2 Προτάσεις

Τα στελέχη φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένα από την παρούσα διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ένοπλες δυνάμεις. Ειδικά διαμορφωμένα σχολεία εκπαίδευσης των διοικητών όλων των κλιμακίων, είναι επιβεβλημένα σε αυτόν τον τομέα, καθόσον ο διοικητής εκάστοτε κλιμακίου, θα πρέπει να εμπνέει τους υφισταμένους του ώστε οι τελευταίοι να ξεπερνούν τον εαυτό τους. Σκοπός ενός οργανισμού είναι «να καταφέρνει συνηθισμένους ανθρώπους να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα» (Drucker,2001). Αυτό ισχύει περισσότερο στις Ένοπλες Δυνάμεις και επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση, την παρακίνηση και τη σωστή ηγεσία σε όλα τα επίπεδα.

Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων στη Στρατιωτική Επιστήμη είναι μια καθημερινή υποχρέωση του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων, τόσο στη ειρήνη όσο και σε περίοδο πολεμικών επιχειρήσεων. Συγκρίνοντας τη λήψη απόφασης στη Στρατιωτική με εκείνη στη Διοικητική Επιστήμη παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες αλλά και διαφορές.

Σίγουρα υφίσταται μια αλληλεπίδραση μεταξύ τους, η Διοικητική Επιστήμη για παράδειγμα, επιδρά στη Στρατιωτική Λήψη Απόφασης, με την εισαγωγή νέων εννοιών, όπως αυτή της Διαχείρισης Κινδύνου, που αναλύσαμε στο 6ο κεφάλαιο, χωρίς όμως κάτι τέτοιο να δίνει σαφή απάντηση για το επίπεδο επηρεασμού, του ενός τομέα στον άλλον, γεγονός το οποίο ενδεχομένως να είναι και αντικείμενο μιας μελλοντικής μελέτης.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Γενικό Επιτελείο Στρατού (1988), ΕΕ 181-1, «Διοίκηση και Ηγεσία», Αθήνα, Διεύθυνση Μελετών.
2. Γενικό Επιτελείο Στρατού, (2006), ΣΚ 112-1, Στρατιωτικός Κανονισμός «ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ», Αθήνα, Διεύθυνση Μελετών.
3. Γενικό Επιτελείο Στρατού,(2014), ΣΚ 30-1 Α, «Η ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ», Αθήνα, Διεύθυνση Μελετών.
4. Γενικό Επιτελείο Στρατού(ΓΕΣ),2017, «Πολιτική Εκπαίδευσης ΓΕΣ», Αθήνα, Έκδοση: Γενική Επιθεώρηση Στρατού, Διοίκηση Δογμάτων –Εκπαίδευσης.
5. Ζάρδας Α.,(2015), «Η Ελληνική Οικονομική Κρίση και τα Μνημόνια» Πηγή:<http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/47228/14013.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Πρόσβαση: 14. 10. 2019]
6. Ιορδάνογλου Δ. - Τσακαρέστου Μπ. - Τσενέ Λ. - Λέανδρος Ν. (2016),«Ηγέτες του Μέλλοντος». Αθήνα, Εκδόσεις: Πεδίο.
7. Κανελλόπουλος Χ.,(1991), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις : International Training ΕΠΕ.
8. Κλαούζεβιτς Κ.Φ, (1999), «Περί του Πολέμου», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: ΒΑΝΙΑΣ.
9. Κέφης Β. (2005), «Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ» Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
10. Κουσκουβέλης Η.Ι.,(1997), «Λήψη Αποφάσεων - Κρίση - Διαπραγμάτευση», Αθήνα, Εκδόσεις : Παπαζήση ΑΕΒΕ.
11. Μούζα Α.Μ. – Λαζαρίδη, (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις :Κριτική.
12. Μπαμπινιώτη Γ.,(2008) Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Γ' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις : Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
13. Μπουραντάς Α. - Βάθης Α.- Παπακωνσταντίνου Χ.- Ρεκλείτης Π. (1999), «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Αθήνα, Εκδόσεις :Οργανισμός έκδοσης Διδακτικών Βιβλίων(ΟΕΔΒ).
14. Μπουραντάς Δ., (2002),«Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις : Μπένου.
15. Μπουραντάς Δ., (2005), «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδόσεις : Κριτική.
16. ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3883 ΦΕΚ Α'167/24.9.2010, «Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις». Πηγή: [https://www.kodiko.gr/nomologia/document\\_navigation/57615/nomos-3883-2010](https://www.kodiko.gr/nomologia/document_navigation/57615/nomos-3883-2010) [Πρόσβαση: 14.10.2019]
17. Ξηροτύρη –Κουφίδου Σ.,(2010), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις : Ανικούλα - Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου.
18. Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»

Αθήνα, Εκδόσεις : Μπένου.

19. Πραστάκος Γ. (2006), «Διοικητική Επιστήμη, Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Β΄ Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.
20. Τακατίνης Ε.,(2017), «Διαχείριση Κρίσεων & Σύγχρονες Απειλές Κατά Της Διεθνούς Ασφάλειας», άρθρο της 03 Νοε 2017, Πηγή:<https://powerpolitics.eu/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B9%CE%BB/> [Πρόσβαση: 13. 10. 2019]
21. Τεγόπουλος – Φυτράκης (2004), Μείζον ελληνικό λεξικό Ορθογραφικό, ερμηνευτικό, ετυμολογικό, συνωνύμων, αντιθέτων, αρκτικόλεξων, κυρίων ονομάτων, Αθήνα, εκδόσεις :Αρμονία.
22. Φωτόπουλος Ν., (2007), «Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία», Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Αθήνα, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.
23. Χατζηδήμα Σ. - Παπαγεωργίου Π,(2003), «Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης», Αθήνα, Εκδόσεις :Σταμούλης.
24. Χυτήρης Λ.(1996) Οργανωσιακή συμπεριφορά: «Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
25. Χυτήρης Λ.Σ (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις : INTERBOOKS.
26. Χυτήρης, Λ. Σ. (2006). «Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα, εκδόσεις :Interbooks.

## ΞΕΝΗ

27. Bennis W., (1999), “The Leadership Advantage”, Leader to Leader, Vol. 12
28. Drucker P. (2001), «Το μάνατζμεντ στην πράξη», Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
29. Freud S., (1994), «Ψυχολογία των μαζών και ανάλυση του Εγώ», Αθήνα, Εκδόσεις Επίκουρος.
30. Klerck G. (2009), «Εργασιακές σχέσεις και διαχείριση ανθρώπινων πόρων», Στη ΓΔ Collings & G. Wood (Eds.), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μια κριτική προσέγγιση (σελ. 238-259). Λονδίνο: Routledge].
31. Kotter J., (1990), «A Force for Change: How Leadership Differs from Management», New York, Free Press.
32. NATO, (2017), «Διαχείριση Κρίσεων», ΠΗΓΗ: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_49192.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49192.htm) [Πρόσβαση: 16. 10. 2019].
33. Neumann J.V., - Morgenstern O. (1944), «Theory of Games and Economic Behavior», Princeton University Press.
34. Stephen P. Robbins, Decenzo A.D, Coulter M., (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική.

35. Sun Tzu (1963), «THE ART OF WAR», Εκδόσεις: Oxford University Press.

# Γλωσσάρι

**ΑΝΣΚ** : Αντικειμενικός Σκοπός

**ΓΕΣ** : Γενικό Επιτελείο Στρατού

**ΕΔ** : Ένοπλες Δυνάμεις

**ΣΔΙΛΑ** : Στρατιωτική Διαδικασία Λήψης Απόφασης

**CAX**: Computer Assisted Exercise

**MHRM** : Military Human Resource Management

**MDMP**: MILITARY DECISIONMAKING PROCESS

# Παράρτημα Α

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο «Διοίκηση και αξιολόγηση του προσωπικού των ενόπλων δυνάμεων, με στόχο την βέλτιστη λήψη απόφασης σε περίοδο επιχειρησιακής κρίσης». Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 3 μέρη Γενικές Πληροφορίες, Ερωτήσεις Διοικήσεως και Ερωτήσεις Λήψης Απόφασης. Θα ήθελα να απαντήσετε βάζοντας τικ στο κουτάκι δίπλα από την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Θα σας παρακαλούσα επίσης να συμπληρώσετε όλες τις απαντήσεις χωρίς να αφήσετε κενά και να απαντήσετε με κάθε ειλικρίνεια. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί 5-7 λεπτά από τον χρόνο σας. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

\* Required

### Γενικές Πληροφορίες

---

#### 1. Φύλο \*

Mark only one oval.

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. Ηλικία \*

Mark only one oval.

- 20-30 χρόνων  
 31-40 χρόνων  
 41 - 50 χρόνων  
 51 και άνω

#### 3. Πόσα χρόνια υπηρετείτε στις Ένοπλες Δυνάμεις; \*

Mark only one oval.

- 1- 5 χρόνια  
 6 - 10 χρόνια  
 11 - 15 χρόνια  
 16 -- 20 χρόνια  
 21 χρόνια και άνω

**4. Προέρχεστε από Παραγωγική σχολή των Ενόπλων Δυνάμεων ή από κάποιο διαγωνισμό πρόληψης; \***

Mark only one oval.

- ΣΣΕ  
 ΣΜΥ  
 ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

**5. Πόσους Διοικητές είχατε στη σταδιοδρομία σας μέχρι σήμερα; \***

Mark only one oval.

- 1-5  
 6-10  
 11 και άνω

**6. Ποιο είναι το μεγαλύτερο τμήμα που Διοικήσατε έως τώρα; \***

Mark only one oval.

- Διμοιρία  
 Υπομονάδα (Λόχος)  
 Ανεξάρτητη Υπομονάδα  
 Μονάδα  
 Συγκρότημα  
 Σχηματισμός

## Ερωτήσεις Διοίκησης

---

**7. Πιστεύετε πως στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι Διοίκησης; \***

Mark only one oval.

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Πολύ  
 Πάρα πολύ  
 ΔΓ/ΔΑ

**8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εκπαίδευση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων; \***

Mark only one oval.

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Πολύ  
 Πάρα πολύ



**9. Τι θα αλλάζατε στην εκπαίδευση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, με γνώμονα την επαύξηση της επιχειρησιακής τους ετοιμότητας; (σύντομη απάντηση) \***

---

**10. Σε τι βαθμό Πιστεύετε πως στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με το βέλτιστο δυνατό τρόπο; \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Ελάχιστο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Μέγιστο

**11. Τι είναι για εσάς το πιο σημαντικό από τη Διοίκηση των προϊσταμένων σας; (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-5) \***

Mark only one oval per row.

	Η εμπειρία τους	Η συμπεριφορά τους	Η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων	Η ηγετική τους ικανότητα	Η επιχειρησιακή τους ετοιμότητα - δυνατότητα επίλυσης καταστάσεων κρίσης
1ος (εξαιρετικά σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5ος (λιγότερο σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι βασικότεροι παράγοντες βελτιστοποίησης της απόδοσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων; (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-5) \***

Mark only one oval per row.

	Εκπαίδευση	Ορθολογική συμπεριφορά εκ μέρους της Διοικήσεως και των προϊσταμένων	Μισθοδοσία στελεχών	Κίνητρο (προαγωγή - μετάθεση σε νέα θέση)	Αξιοκρατική Αξιολόγηση της απόδοσης
1ος (εξαιρετικά σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5ος (λιγότερο σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Σε τι βαθμό πιστεύετε πως είναι σημαντική η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού στις Ένοπλες δυνάμεις; \***

Mark only one oval.

- Καθόλου
- Μέτρια
- Πολύ σημαντική
- Εξαιρετικά σημαντική – καθοριστική

**14. Ποιος κατά τη γνώμη σας ο σημαντικότερος ρόλος μιας αξιοκρατικής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις; \***

Mark only one oval.

- Αποτελεί ένα κίνητρο αύξησης της παραγωγικότητάς
- Διασφαλίζει τη δίκαιη κατανομή του προσωπικού (με βάση την παραγωγικότητά τους)
- Συμβάλει θετικά στο πνεύμα Μονάδος
- Ελέγχει την αποτελεσματικότητα των μεθόδων της εκπαίδευσης και προτείνει ανάλογη αναπροσαρμογή (εάν απαιτηθεί)
- Ελέγχει το βαθμό επιχειρησιακής ετοιμότητας της Μονάδας

**15. Αν σας δινόταν η δυνατότητα να βελτιώσετε κάτι με γνώμονα την επαύξηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων, τι θα ήταν αυτό; (γράψτε μονολεκτικά 1- 4 στοιχεία) \***

---

---

---

---

---

## Ερωτήσεις Λήψης Απόφασης σε συνθήκες Επιχειρησιακής κρίσης

**16. Ποιος είναι για εσάς ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ορθή λήψη αποφάσεων από το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-5) \***

Mark only one oval per row.

	Εμπειρία Διοικήσεως	Λογική κρίση υπό συνθήκες νηφαλιότητας	Προέλευση Στελέχους (Στρατιωτική Σχολή - Διαγωνισμός)	Στρατιωτική Εκπαίδευση	Ορθός τρόπος διοίκησης του προσωπικού
1ος (Εξαιρετικά σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5ος (λιγότερο σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Πιστεύετε ότι η ορθή λήψη αποφάσεων από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων.**

Mark only one oval.

- Διδάσκεται
- Βελτιώνεται με την εκπαίδευση
- Είναι έμφυτη (ηγετικά χαρίσματα)
- Βελτιώνεται με βάση την εμπειρία εκάστου

**18. Σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση στην οποία θα κληθείτε να ενεργήσετε, τι πιστεύετε ότι είναι πιο σημαντικό για εσάς (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-4) \***

Mark only one oval per row.

	Να είμαι καλά εκπαιδευμένος	Να έχω καλούς προϊσταμένους και Διοικητή	Να είμαι έτοιμος ψυχολογικά να αντιμετωπίσω την κρίση	Να διαθέτω εμπειρία Διοικήσεως
1ος (Εξαιρετικά σημαντικό)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ος (Λιγότερο σημαντικό)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος μπορεί να συμβάλει στη μεγιστοποίηση της αντίδρασης των στελεχών σε ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση; \***

Mark only one oval.

- Εκπαίδευση (Τυποποίηση των διαδικασιών αντίδρασης - λήψης απόφασης)
- Ηγετικά χαρίσματα
- Αξιολόγηση υπό συνθήκες που να προσομοιάζουν τις πραγματικές
- Πνεύμα Μονάδος

**20. Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι σπουδαιότεροι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια ενδεχόμενη κρίση (καταλείψτε την σημαντικότητα από το 1-5) \***

Mark only one oval per row.

	Απειλητική δήλωση (προφορική ή γραπτή)	Η διακοπή των διπλωματικών σχέσεων	Οικονομικά συμφέροντα μεταξύ κρατών	Στρατιωτική ενέργεια	Λανθασμένη λήψη απόφασης σε κρίσιμα θέματα μεταξύ κρατών
1ος (εξαιρετικά σημαντικός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5ος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

