

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Στρατιωτική Ηγεσία:
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Τάξεις Της Εθνικής Φρουράς**

Σάββας Πάππουλλος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σωτήριος Καρκαλάκος**

Δεκέμβριος 2023

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατιωτική Ηγεσία:
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Τάξεις Της Εθνικής
Φρουράς**

Σάββας Πάππουλλος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σωτήριος Καρκαλάκος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών Και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2023

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή ακολουθεί τη μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, βασιζόμενη σε εκτενή έρευνα και ποικίλες πηγές που εξετάζουν και αναλύουν τον τομέα της διοίκησης, της στρατηγικής σκέψης, της οικονομίας και της εκπαίδευσης στο πλαίσιο των στρατιωτικών οργανισμών. Πέρα από τις θεωρητικές αναλύσεις, η διατριβή απορροφά και συνδυάζει αυτές τις πηγές με την προσωπική μου εμπειρία ως Αξιωματικός της Εθνικής Φρουράς.

Το επίκεντρο της διατριβής είναι η στρατιωτική ηγεσία και επικεντρώνεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις τάξεις της Εθνικής Φρουράς. Με τον όρο «τάξεις της Εθνικής Φρουράς» αναφέρεται στις διαφορετικές μονάδες, τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας. Μέσα από την ανάλυση των αρχών της ηγεσίας και της διοίκησης, της στρατηγικής σκέψης, της σύνδεσης της οικονομίας με την ασφάλεια, και της σημασίας της εκπαίδευσης, εξετάζει πώς αυτές οι αρχές εφαρμόζονται στις διάφορες μονάδες και επίπεδα ιεραρχίας της Εθνικής Φρουράς. Επιπλέον, αναδεικνύει τη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης του προσωπικού και της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των στόχων ασφάλειας και λειτουργικότητας του στρατού μας.

Συνολικά, η διατριβή αυτή επιβεβαιώνει την ουσιώδη συνέπεια μεταξύ των αρχών διοίκησης, στρατηγικής σκέψης, οικονομικών πτυχών και εκπαίδευσης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Εθνική Φρουρά. Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των αρχών ενισχύει την ικανότητα του Οργανισμού να αντιμετωπίζει προκλήσεις και να επιτυγχάνει τους στόχους της ασφάλειας και λειτουργικότητάς του. Προτείνεται η περαιτέρω έρευνα σε επίπεδο συνεχούς βελτίωσης των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης που να απευθύνονται σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας εντός της Εθνικής Φρουράς. Αυτές οι προτάσεις αποτελούν ένα βήμα προς την ενίσχυση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Εθνικής Φρουράς στο μέλλον.

Summary

The present dissertation follows the methodology of qualitative research, based on extensive study and diverse sources that examine and analyze the field of administration, strategic thinking, economy, and education within the context of military organizations. Beyond theoretical analyses, the dissertation assimilates and combines these sources with my personal experience as an Officer of the National Guard.

The focus of the dissertation is on military leadership and centers on the management of human resources within the ranks of the National Guard. By the term 'ranks of the National Guard,' it refers to the different units, divisions, and hierarchical levels. Through the analysis of principles of leadership and management, strategic thinking, the connection of the economy with security, and the significance of education, it explores how these principles are applied across various units and hierarchical levels of the National Guard. Furthermore, it highlights the correlation between personnel management and effectiveness in achieving the security and functionality goals of our army.

Overall, this dissertation confirms the essential coherence between the principles of administration, strategic thinking, economic aspects, and education in managing human resources within the National Guard. The effective implementation of these principles enhances the organization's ability to address challenges and achieve its security and operational goals. Further research is recommended to continuously improve management methods and human resource management, as well as to develop training programs targeting different hierarchical levels within the National Guard. These proposals represent a step towards enhancing the performance and effectiveness of the National Guard in the future.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την μεταπτυχιακή μου διατριβή, σφραγίζω έναν κύκλο σπουδών, γεμάτο γνώσεις. Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και ιδιαίτερα τους αξιότιμους καθηγητές και καθηγήτριες της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης για τη μοναδική ευκαιρία που μου έδωσαν να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Δρ. Σωτήρη Καρκαλάκο, για την καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της διατριβής μου και για την ευκαιρία που μου χάρισε να ερευνήσω και να παρουσιάσω ένα θέμα που σχετίζεται άμεσα με το επάγγελμά μου όντας Αξιωματικός της Εθνικής Φρουράς. Η διατριβή αυτή δεν περιορίζεται στο απλό πλαίσιο μιας μεταπτυχιακής εργασίας προς την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, αλλά αντιπροσωπεύει μια προσωπική έρευνα που έχει άμεση εφαρμογή στον τομέα απασχόλησής μου.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την παρουσία και της στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της εκπαιδευτικής μου πορείας. Η συμβολή της ήταν καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του ταξιδιού.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1:	Εισαγωγή	1
1.1.	Εισαγωγή στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	1
1.2.	Βασικές Λειτουργίες στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού	3
1.3.	Ηγεσία και Διοίκηση	8
1.4.	Το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα» (Η αναγκαιότητα της παρακίνησης).....	13
Κεφάλαιο 2:	Εκπαίδευση	19
2.1.	Εισαγωγή Στην Εκπαίδευση.....	19
2.1.1.	Εκπαίδευση Κ.Α.Σ.Η	24
2.1.2.	Διαδικασία Σχεδιασμού Εκπαίδευσης D.O.M.E	27
2.1.3.	Εκπαιδευτική Διαδικασία P.E.S.O.S	35
2.2.	Καθοδήγηση	37
Κεφάλαιο 3:	Στρατηγική Σκέψη.....	41
3.1.	Εισαγωγή Στην Στρατηγική Σκέψη.....	42
3.2.	Ανάπτυξη Ικανότητας Στρατηγικής Σκέψης.....	44
Κεφάλαιο 4:	Η Εθνική Οικονομία Ως Παράγοντας Εθνικής Ισχύος Και Ασφάλειας	49
4.1.	Οικονομία Και Αμυντική Πολιτική.....	51
4.2.	Οικονομική Διπλωματία.....	53
Κεφάλαιο 5:	Επίλογος	58
Κεφάλαιο 6:	Συμπεράσματα	59
Κεφάλαιο 7:	Βιβλιογραφία	61

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Σύγκριση Εσωτερικής και Εξωτερικής Παρακίνησης. 17

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Παράμετροι της αποτελεσματικής ηγεσίας.	10
Εικόνα 2: Το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα».	14
Εικόνα 3: Τύποι παρακίνησης.	16
Εικόνα 4: Εκπαιδευτική διαδικασία "Κ.Α.Σ.Η.".	24
Εικόνα 5: Ο κύκλος της σωστής εκπαίδευσης όπου 1: Στόχος, 2: Εκπαίδευση, 3: Δραστηριότητα, 4: Αποτέλεσμα, 5: Αξιολόγηση και τανάπαλι.	26
Εικόνα 6: Διάγνωση παρούσας κατάστασης.	28
Εικόνα 7: S.W.O.T. analysis (https://businessrev.gr/wp-content/uploads/2018/06/%CF%83%CE%B3%CE%BF%CF%84.jpg)	29
Εικόνα 8: Γράφημα αμυντικών δαπανών συναρτήσει του χρόνου (Οικονομικών and Θεσσαλίας, n.d.).	50

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στην προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζόμενων καθώς και στην παροχή κινήτρων με σκοπό την αυξημένη απόδοση.

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- A. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού,
- B. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού,
- Γ. Εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού.

Κατ' επέκταση, στόχος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι:

- Να δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα στον οργανισμό και να ενισχύσει το κλίμα σωστών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων,
- Να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας,
- Να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία,
- Να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα.

1.1. Εισαγωγή στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας εξειδικευμένος κλάδος στον τομέα του μάνατζμεντ που εστιάζει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό και έχει ως στόχο την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης, μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών, από την επιλογή του προσωπικού έως την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα ατόμων που αλληλεξαρτώνται. Οι εργαζόμενοι, με την συμπεριφορά τους, μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία και τη δομή της επιχείρησης, ή ακόμη και τις αρχές στις οποίες ορίζεται η λειτουργία του. Έτσι, η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο διοίκησης και αξιοποίησης του προσωπικού. Θα μπορούσε επίσης μια επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως μια οντότητα που ενεργεί εντός της κοινωνίας και αποτελείται από ένα συνολικό μίγμα πόρων, οργανωμένων σε ψυχικό και υλικό επίπεδο, με κυρίαρχο στόχο την επίτευξη οικονομικής αποδοτικότητας για τον οργανισμό.

Οι άνθρωποι που απαρτίζουν μια επιχείρηση είναι η ουσία της και το ανθρώπινο δυναμικό της αντιπροσωπεύει το σύνολο των ανθρωπίνων πόρων που διαθέτει. Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση αναφέρεται στη συνολική αξία των ανθρωπίνων χαρακτηριστικών που εισάγουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τομέα. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούνται από διάφορες ιδιότητες όπως η κριτική σκέψη και λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η δέσμευση στην εργασία, η επιμονή, η ικανότητα για μάθηση, κτλ. Η ανθρώπινη πτυχή ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προσδιορίζεται κυρίως από τους ανθρώπους που τον απαρτίζουν, αποτελώντας τον πιο κρίσιμο παράγοντα που τον διαμορφώνει.

Η προσωπική συνεισφορά σε έναν οργανισμό είναι ένα πολύπλοκο σύνολο δυνατοτήτων, γνώσεων και εμπειριών που κάθε άτομο φέρνει μαζί του. Κάθε ατομική συμβολή διαφέρει, αφού αποτελείται από το σύνολο των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, των προϋποθέσεων και των προσωπικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν κάθε άτομο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενσωμάτωση μιας μοναδικής συλλογής, με πληθώρα διαφορετικών χαρακτηριστικών, μέσα από την οποία καθορίζεται και ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας συμβάλλει στην επιχείρηση. Επιπλέον, η αντίληψη για τους ρόλους και τις ευθύνες τους διαμορφώνεται ατομικά, δημιουργώντας ένα φάσμα ποικιλίας στις αξίες που κατέχουν και τις συνεισφορές που προσφέρουν στην επιχείρηση.

Συνεπώς, μέσα από τον όρο "Ανθρώπινοι Πόροι", αναφερόμαστε στο σύνολο των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της δέσμευσης που διαθέτει το προσωπικό μιας επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πυρήνα που συμβάλλει στη δημιουργία, στην εκτέλεση της αποστολής και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ανάμεσα στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο βρίσκονται σήμερα, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στη "Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων" (ΔΑΠ) περισσότερο από ποτέ, καθώς κατανοούν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού σχεδόν εξολοκλήρου βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ποιότητα, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δίκαιη μεταχείριση τους, καθώς και τα κίνητρα που τους παρέχονται, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, οι νέες συνθήκες όπως η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, δεν αφήνουν περιθώρια στις επιχειρήσεις να μην το πράξουν. Πρέπει συνεχώς να αναπτύσσονται, να εξελίσσονται και να επανεξετάζουν εκ βάθρων τους τρόπους διοίκησης τους. Έτσι, η ανάπτυξη και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί τον πυρήνα μιας επιχείρησης, είναι κρίσιμες για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.2. Βασικές Λειτουργίες στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι οι εξής:

1. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού,
2. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού,
3. Εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού.

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού αναφέρεται στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας στον οργανισμό / στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αντιπροσωπεύει το σύνολο των δράσεων που έχουν ως στόχο την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, τη βελτίωση των ικανοτήτων και την ανάπτυξη του δυναμικού των εργαζομένων.

Τέλος, η εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού, αφορά στην αξιολόγηση των εργαζομένων για να κατανοήσει η επιχείρηση / ο οργανισμός την προσωπική τους απόδοση και ανάπτυξη.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα σε ένα οργανισμό ή μια εταιρεία. Κύριος στόχος του τμήματος είναι να συντονίζει και να επιβλέπει τις απαραίτητες ενέργειες για την πρόσληψη, την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, να προωθή την εργασιακή και προσωπική τους ικανοποίηση, καθώς επίσης και να αναπτύσσει ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, δημιουργώντας ένα θετικό και αμοιβαία ενισχυτικό περιβάλλον εργασίας. Η διαχείριση αυτών των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και η διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα σε αυτές, είναι ίσως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει. Αυτό συμβαίνει γιατί οι διαφορές στους μισθούς, μια πιθανή προαγωγή, καθώς και άλλοι αμέτρητοι παράγοντες, μπορούν πολύ εύκολα να διαταράξουν αυτή την ισορροπία. Έτσι, το τμήμα θα πρέπει να διασφαλίσει ότι, τα ζητήματα αυτά θ' αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη, αντικειμενικότητα, διαφάνεια και συνέπεια, ώστε να διατηρηθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, χωρίς προστριβές και συγκρούσεις.

Συμπερασματικά, κρίσιμο παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη σταθερότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αποτελεί η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σωστή προσέγγιση στην πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη στήριξη των εργαζομένων, επηρεάζει θετικά την απόδοση του οργανισμού, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός πιο σταθερού και βιώσιμου περιβάλλοντος

Στόχος λοιπόν του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι να αποτελείται από ικανά στελέχη, αφού η επιτυχία κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης, εξαρτάται από την ποιότητα, την ικανότητα και την προθυμία των εργαζομένων της!

Μερικά μόνο από τα πολλαπλά οφέλη από την εφαρμογή σωστών πρακτικών όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι τα ακόλουθα:

1. Υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων,
2. Μείωση της κινητικότητας / εναλλαγής του προσωπικού και αύξησης του επιπέδου διατηρησιμότητας,
3. Αποτελεσματική και έγκαιρη εξυπηρέτηση πελατών,
4. Αυξημένη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι υπεύθυνο να προσλαμβάνει, να εκπαιδεύει και ν' αναπτύσσει στελέχη, με βασική επιδίωξη να φροντίζει να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να είναι αποδοτικό όσον αφορά την εργασία την οποία θα πρέπει να φέρνει εις πέρας, καθώς και να συμβάλλει αποτελεσματικά στη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Επιπλέον, μια από τις αρμοδιότητές του είναι να προσδιορίζει τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία που απαιτείται για την κάθε θέση εργασίας, να προσλαμβάνει υπαλλήλους που πληρούν τα κριτήρια αυτά και να διασφαλίσει ότι αυτοί είναι κατάλληλοι για τη προτεινόμενη θέση εργασίας.

Μόλις γίνονται οι προσλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού, το αρμόδιο τμήμα απαιτείται να εστιάσει στην εξειδίκευσή του, μέσω της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας, αφού οι εργαζόμενοι πρέπει ν' αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες, έτσι ώστε να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Η επιδίωξη αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα η σχετική καθοδήγηση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Παράλληλα, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να εργάζεται και να προσπαθεί, μέσω της αγαστής συνεργασίας με το δυναμικό που στελεχώνει τον οργανισμό, να εντοπίζει τα δυνατά και τα αδύνατα

σημεία του. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορεί να τους παρέχει ευκαιρίες βελτίωσης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους να βελτιώσουν τις δεξιότητες, καθώς και τις γνώσεις τους και να γίνεται πιο αποδοτικό. Ακόμη, πρέπει να διασφαλίζεται ότι, ο οργανισμός ακολουθεί δίκαιες εργασιακές πρακτικές και παρέχει προς τους εργαζόμενους του, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, μισθούς αξιοπρεπείς και παροχές ανάλογες με την αποδοτικότητά τους. Συνοπτικά, ο βασικότερος στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι να εφαρμόσει μια ποικιλία λειτουργιών οι οποίες έχουν σχεδιαστεί στρατηγικά, με σκοπό την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την ενίσχυση και τη διατήρηση αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε εκτέλεση όσο και σε αποτέλεσμα.

Στους διάφορους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο επιβίωσης και ανάπτυξης, καθορίζοντας τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος! Η φράση “Κερδίζοντας την καρδιά και το μυαλό των εργαζομένων” (Βλαχάκη, 2019) αναφέρεται στη διαδικασία δημιουργίας θετικών συναισθημάτων και συναισθηματικής σύνδεσης μεταξύ του οργανισμού / της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Η προσπάθεια να κερδηθεί η στήριξη και η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού προς τον οργανισμό, δεν αφορά μόνο την επαγγελματική του αξιοπιστία, αλλά και τη συναισθηματική του εμπλοκή και την αφοσίωσή στους στόχους και στις αξίες που έχουν τεθεί. Εστιάζοντας λοιπόν στην ολιστική προσέγγιση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων, το τμήμα παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό προβάδισμα, αυξάνοντας την απόδοση των υπαλλήλων και ενισχύοντας την αφοσίωσή τους προς την εργασία που πρέπει να εκτελούν αποτελεσματικά και εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

Σύμφωνα με το Boston College Center for Work & Family, το employee experience αναφέρεται στην ολοκληρωμένη αίσθηση που ζουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τη δουλειά τους. Περικλείει τις αλληλεπιδράσεις, τις αντιλήψεις τους για την εργασία, τις σχέσεις στον χώρο εργασίας και τις προοπτικές ανάπτυξης στον οργανισμό. Η σημασία του διαχέεται σε κάθε εταιρεία ανεξαρτήτως του μεγέθους ή του κλάδου δραστηριότητάς της. Ειδικότερα, με βάση τον Shakil Butt, HR Hero | HR and Leadership Consultant και keynote speaker του Performance Management Conference 2019 αναδεικνύεται ως σημείο

σύγκλισης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, προσδιορίζοντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες από τη μία πλευρά και τον τρόπο που ο οργανισμός διαμορφώνει τον σχεδιασμό του, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παραμέτρους. (Harrington, n.d.)

Η εφαρμογή των πιο πάνω λειτουργιών απαιτεί και την αξιολόγησή τους. Χρειάζεται το τμήμα να γνωρίζει σε τι βαθμό έχει πετύχει τους στόχους που έχει θέσει;

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται μετά από διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα απαντήσουν στα πιο κάτω ερωτήματα:

1. Αισθάνομαι αφοσιωμένος και ενθουσιώδης για το έργο που επιτελώ;
2. Συμβάλλω σημαντικά μέσω του ρόλου μου στην πρόοδο του οργανισμού μου;
3. Η ομάδα μου με εκτιμά και μου δείχνει σεβασμό;
4. Βλέπω σημαντική ανάπτυξη και εξέλιξη, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, στον τρέχοντα οργανισμό;
5. Ο εργοδότης μου ενδιαφέρεται για την ευημερία και την ευεξία μου;
6. Η εργασία μου μου παρέχει τον απαραίτητο χρόνο για την οικογένειά και τους φίλους μου;

Η δέσμευση ενός εργαζομένου και η αφοσίωσή του στον οργανισμό, προδιαγράφει ένα αυξημένο επίπεδο συνεισφοράς, ως απότοκο της βαθιάς αφοσίωσης του προσωπικού. Ένας ζωντανός οργανισμός που επενδύει σε Ηγέτες και Μάνατζερς που επικοινωνούν αποτελεσματικά και εμπνέουν τους ανθρώπους του, βλέπει αυξημένη απόδοση, ενώ παροχές και οφέλη όπως το ευέλικτο ωράριο, η ασφάλιση και ο σύγχρονος εξοπλισμός, αν και σημαντικές, στο μακροχρόνιο μπορεί να υπερισχύσουν οι ανθρώπινες σχέσεις και η εμπιστοσύνη που δημιουργούνται. Μάλιστα, δεν αποτελεί σύμπτωση η άποψη πως όταν κάποιος αποχωρεί από την εργασία του, δεν αποχωρεί από τη δουλειά, αλλά από ένα "κακό" προϊστάμενο ή ηγέτη.

Έρευνες επιβεβαιώνουν την αξία της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, καθώς οι εργαζόμενοι που την επιδεικνύουν εμφανίζουν μεγαλύτερη χαρά,

πάθος και υπερηφάνεια για τον οργανισμό τους, αποτελώντας παράλληλα τους καλύτερους πρεσβευτές της εταιρείας τους. (larissanet.gr, 2023) Ο τρόπος σκέψης των εργαζομένων αντανάκλαται στις αποφάσεις τους και στον τρόπο που εκτελούν τα καθήκοντά τους. Εάν τα επίπεδα της δέσμευσης στη δουλειά δεν είναι τα αναμενόμενα, αυτό ίσως και ν' στοιχίσει στην εταιρεία. Αντίθετα, υψηλά επίπεδα αφοσίωσης φαίνεται να σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των τελικών στόχων ενός οργανισμού.

Εταιρείες και οργανισμοί που πέτυχαν στα προγράμματα για αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων τους, κατέληξαν στα ακόλουθα εντυπωσιακά αποτελέσματα: Απουσίες που μειώθηκαν κατά 81%, ατυχήματα που μειώθηκαν κατά 58%, ενώ η μείωση της κίνησης προς επιχειρήσεις με μεγαλύτερο τζίρο ήταν 18% και με χαμηλότερο τζίρο 43%. Ακόμη, οι κλοπές μειώθηκαν κατά 28%. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι πιστοί και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αυξήθηκαν κατά 10%, ενώ παράλληλα σημειώθηκε αύξηση κατά 18% στην παραγωγικότητα και κατά 23% στα κέρδη. Αυτά τα στοιχεία αναδεικνύουν τις θετικές αλλαγές και την αποτελεσματικότητα των μέτρων που έχουν εφαρμοστεί, προάγοντας την σημαντικότητα της υψηλής δέσμευσης. (larissanet.gr, 2023)

1.3. Ηγεσία και Διοίκηση

Τρία (3) πράγματα πρέπει να θυμάται κανείς όταν βρίσκεται στην εξουσία:

1. Πρώτον ότι, ανθρώπων άρχει (ότι κυβερνάει ανθρώπους).
2. Δεύτερον ότι, κατά νόμους άρχει (ότι πρέπει να διαχειρίζεται την εξουσία σύμφωνα με τους Νόμους).
3. Τρίτον ότι, ουκ αεί άρχει (ότι δεν θα κυβερνάει αιώνια).

Αγάθων, 450-400 π.Χ., Αρχαίος τραγικός (Anatolh-s, 2023)

Σε αυτό το σημείο, θα αναλυθεί ο όρος «Ηγεσία» και θα δώσει μια περιγραφή τους όρου «Διοίκηση», γεγονός που αποσκοπεί στη διασαφήνιση της διαφοράς μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, αναδεικνύοντας τη σημασία τους, τόσο για έναν

οργανισμό, όσο και για την ομάδα που αποτελεί το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Αρχικά, εξετάζεται η έννοια της ηγεσίας. Ορισμός της ηγεσίας έχει δοθεί με ποικίλους τρόπους. Μερικοί πιστεύουν πως η ηγεσία εστιάζει στην ενθάρρυνση των ατόμων να εργαστούν εθελοντικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ για άλλους η προσέγγισή τους επικεντρώνεται στην επίδραση στις ενέργειες των ατόμων, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένες καταστάσεις για την επίτευξη στόχων. Επιπλέον, θα μπορούσε επίσης θεωρηθεί πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία επηρεασμού που οδηγεί στην επίτευξη επιθυμητών στόχων. (Αθηνών, n.d.)

Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τον οργανισμό του οποίου ηγούνται, βασισμένοι στις προσωπικές και στις επαγγελματικές τους αξίες. Με συνεχείς διευκρινίσεις και αναδεικνύοντας αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία, επηρεάζουν θετικά το προσωπικό και τους συνεργάτες τους, προκειμένου να βελτιώνουν και να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, όλες οι αρχές, οι δομές και οι δραστηριότητες του οργανισμού θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματός.

Η αποτελεσματική ηγεσία έχει κρίσιμο ρόλο, αποτελώντας πυρήνα για το σχηματισμό της στρατηγικής ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Ταυτόχρονα, επηρεάζει τον τρόπο ζωής των εργαζομένων και την εσωτερική δραστηριότητα του οργανισμού. Ο χαρακτήρας και η αξία του έργου που εκτελείται, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος, οι οικονομικές προοπτικές καθώς και η προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων, είναι εξίσου σημαντικά. Επιπλέον, ο ρόλος της ηγεσίας επεκτείνεται και στην κοινωνική ευθύνη ενός οργανισμού, τις σχέσεις με άλλους οργανισμούς, και τη συμβολή της στην οικονομία, καθώς προάγει τη διαφύλαξη των θέσεων εργασίας. (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, n.d.)

Η πρόοδος της κοινωνίας και η ευημερία του ατόμου επιτυγχάνονται μέσω της δραστηριότητας και της εργασίας. Πέρα από τη σημασία των εγκαταστάσεων,

του εξοπλισμού και της τεχνολογίας στην επιχείρηση, το «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή το «ανθρώπινο δυναμικό» διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Η σημασία που αξίζει αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι τόσο στη διαχείρισή του όσο και στην αφοσίωση και τη δέσμευσή του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού / της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει σωστή καθοδήγηση, άριστη διαχείριση και δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί τη συνεργασία και αποφεύγει τις συγκρούσεις.

Στη συνέχεια αναλύεται ο όρος «αποτελεσματική ηγεσία». Αρχικά, είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί πως η έννοια της «Ηγεσίας» δεν συνδέεται απαραίτητα με την έννοια της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Αν και αυτές οι τρεις πτυχές είναι σημαντικές για την άσκηση της ηγεσίας, πολλές φορές χρησιμοποιούνται με τρόπο που μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να αποκρύψει την πραγματική ουσία της «Ηγεσίας». (ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 'ΗΓΕΣΙΑ' ΛΟΥΚΑΣ ΛΟΥΚΑ, n.d.)



Εικόνα 1: Παράμετροι της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η αποτελεσματική ηγεσία στον χώρο δουλειάς εστιάζεται σε δύο (2) κύριες διαστάσεις που θεωρούνται ζωτικές για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς:

A. Η ικανότητα του ηγέτη να ορίζει και να οδηγεί τις ενέργειες των υφισταμένων του εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου, με αποστολή την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

B. Η προσπάθειά του να δημιουργήσει αμοιβαία εμπιστοσύνη μέσω του σεβασμού, της αλληλεγγύης και της εστίασης στον άνθρωπο. (Ηγεσία και Διοίκηση Αποτελεσματική Ηγεσία στο Χώρο της Εργασίας, n.d.)

Ένα από τα αναπάντητα ερωτήματα, είναι εάν οι ηγέτες γίνονται ή γεννιούνται. Παρά τις ερευνητικές προσπάθειες και τις αναλύσεις πάνω στο προφίλ και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, δεν υπάρχει πλήρης και πειστική απάντηση σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία. Αν είναι κληρονομικό δώρο ή διαμορφώνεται από το περιβάλλον, παραμένει θέμα συζήτησης που παραμένει ανοιχτό και συνεχίζει να προκαλεί ενδιαφέρον. Ωστόσο, η ανάλυση των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη μπορεί να παρέχει μια μερική απάντηση σε αυτό το ερώτημα.

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αντιπροσωπεύουν το συνολικό προφίλ του. Αρχίζοντας με τη συναισθηματική σταθερότητα, εκφράζει την ικανότητά του να διαχειρίζεται συναισθηματικές καταστάσεις με σταθερότητα και ισορροπία. Ο ενθουσιασμός ενισχύει την έμπνευση και την ενεργητικότητά του, ενώ η αυτοπεποίθηση τον οδηγεί στην πίστη προς τις ικανότητές του. Η αυτενέργεια και η αυτοδιαχείριση αποτελούν θεμέλια για την ικανότητά του να δρα χωρίς εξωτερικές υποχρεώσεις. Η διορατικότητά του τον βοηθά να προβλέπει τις εξελίξεις, ενώ η τόλμη τον καθιστά ικανό ν' αναλαμβάνει ρίσκα με στόχο την επιτυχία. Η αποφασιστικότητά του τον οδηγεί στη λήψη αποφάσεων, ενώ η ευσυνειδησία του ενισχύει την ηθική του στάση. Με πειθαρχημένη σκέψη και καταδεκτικότητα, ακούει τις απόψεις άλλων και αντιλαμβάνεται πλήρως τις καταστάσεις. Η δυνατότητά του ν' αξιολογεί πληροφορίες τον καθιστά πηγή σοφίας, ενώ η ικανότητά του για άμεση αντίδραση του επιτρέπει να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά κρίσιμες καταστάσεις.

Στην πράξη, η ηγεσία αποτελεί πηγή έμπνευσης και κινήτρων, διατηρώντας το ανθρώπινο δυναμικό προς την επιθυμητή κατεύθυνση και ξεπερνώντας εμπόδια για την αλλαγή. Επιπλέον, αναγνωρίζει και εκτιμά τις αξίες και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η ηγεσία, ευρύτερη από το διοικητικό επίπεδο, περιλαμβάνει έμπνευση, οραματισμό, δέσμευση, ενθουσιασμό και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ηγέτης, συνδέοντας τους συνεργάτες με το όραμα και ενεργοποιώντας τους, διευκολύνει την υλοποίηση του οράματος. Οι καθοδηγητικές γραμμές που θέτει αποσκοπούν στην ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και των στρατηγικών

για την υλοποίησή του. Έτσι, καθοδηγεί τους συνεργάτες προς την αποδοχή και υιοθέτηση του οράματος, δημιουργώντας ομάδες που αναλαμβάνουν με ενθουσιασμό την πραγμάτωσή του. Συνεπώς, η κινητοποίηση, η έμπνευση και η ενεργοποίηση των συνεργατών αποτελούν στρατηγικά μέσα για την υπέρβαση των εμποδίων και την επιτυχή αντιμετώπιση της αλλαγής. (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΙΑΣΜΟΣΙΒΡΙΟ, n.d.)

Ακολούθως αναλύεται ο όρος "Διοίκηση" ή διαφορετικά "Μάνατζμεντ. Το "Μάνατζμεντ" αποσκοπεί στη διατήρηση και στην υποστήριξη των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μέσω της εφαρμογής και διαχείρισης διαφόρων δραστηριοτήτων. Ο μάνατζερ, με λεπτομερή προσέγγιση, καθορίζει τα βήματα που χρειάζονται για την περάτωση των οργανωτικών στόχων και διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών. Συνολικά το μάνατζμεντ εστιάζει στην οργάνωση και στη στελέχωση τόσο του οργανισμού, δημιουργώντας μια οργανωτική δομή που συμβάλλει στην αποδοτικότητα και στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων όσο και των θέσεων εργασίας και δημιουργεί συστήματα εποπτείας προκειμένου να ενημερώνει τους εργαζομένους για τα σχέδια και τις επιδιώξεις του οργανισμού και να διασφαλίζει την αποτελεσματική υλοποίησή τους. (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΕΝΑ Β. ΚΡΑΣΟΒΑ Επιβλέπων Καθηγήτρια: ΔΕΛΗΒΟΡΙΑ ΜΑΡΙΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, 2008)

Συμπερασματικά, Ο "Ηγέτης" εμπνέει, έχει Όραμα, δημιουργεί ενθουσιασμό, ασκεί επιρροή και Ο "Manager" οργανώνει, ελέγχει, προγραμματίζει, συντονίζει! Ο πρώτος οδηγεί στην αλλαγή και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μελλοντική ανάπτυξη και την επιβίωση του οργανισμού, ενώ ο δεύτερος οργανώνει και διαχειρίζεται τις καθημερινές λειτουργίες του. Στον πυρήνα του, ο ηγέτης δημιουργεί το μέλλον, ενώ ο μάνατζερ διαχειρίζεται το παρόν και ο συνδυασμός αυτών των ρόλων, είναι ουσιώδης για την ευημερία και την επιτυχία ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου.

1.4. Το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα» (Η αναγκαιότητα της παρακίνησης)

Η ενότητα αυτή εστιάζει και αναλύει την παρακίνηση, ως την αναγκαία ώθηση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία ή ένα οργανισμό, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Επιπλέον, αναλύεται η ιδέα πίσω από το σχετικό ψυχολογικό «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα».

Η παρακίνηση αποτελεί ουσιώδες στοιχείο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντιστοιχεί με την επαγγελματική ικανοποίηση, την προσήλωση προς τους στόχους του οργανισμού και την παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), “Η απόδοση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό!” (Εργασία, n.d.) Για να ενθαρρύνουν και να επιδείξουν αποτελεσματική απόδοση οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να διοικούνται από έναν προϊστάμενο που εστιάζει στις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, ο οποίος θα τους καθοδηγεί, θα τους ασκεί εποικοδομητική κριτική και όταν είναι δίκαιο, θα τους επαινεί για τα επιτεύγματά τους. Αυτός ο ηγέτης πρέπει να δίνει στους υπαλλήλους του το αίσθημα της σημασίας και της αναγκαιότητάς τους για τον οργανισμό.

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ή Υποκίνηση όπως περιγράφεται από τον Ζαβλανό (1998), αποτελεί μια πολύπλοκη εσωτερική διαδικασία που αντανάκλα στη συμπεριφορά του ατόμου και το ενεργοποιεί καθοδηγώντας το προς την επίτευξη στόχων και την εκπλήρωση των αναγκών και προσδοκιών του. Μπουραντά (2001). (Π.Μ.Σ : ‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ’ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ ΣΕΡΒΟΥ, n.d.). Έτσι, η υποκίνηση αποτελεί τον μηχανισμό που αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων, με στόχο τη μέγιστη δυνατή απόδοσή τους, καθόσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα στο έργο που επιτελούν.

Το "Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα" αναφέρεται στην πρόκληση που δημιουργούν οι προσδοκίες που έχουμε για κάποιο άτομο στην απόδοσή του. Σύμφωνα με

αυτό, όσο μεγαλύτερες είναι οι προσδοκίες που το άτομο αντιλαμβάνεται πως έχουν οι άλλοι για αυτό, τόσο πιο υψηλή γίνεται και η απόδοσή του. Αυτή η αλληλεπίδραση λειτουργεί ως επαλήθευση, καθώς οι προσδοκίες που τίθενται επηρεάζουν το άτομο και τη συμπεριφορά του, επιβεβαιώνοντας έτσι τις αρχικές προσδοκίες.

Το φαινόμενο πήρε το όνομά του από τον μύθο του Πυγμαλίωνα, του γλύπτη που ερωτεύτηκε το άγαλμα που δημιούργησε. Ζήτησε από τη θεά του έρωτα, την Αφροδίτη, να δώσει ζωή στο άγαλμα, το οποίο ζωντάνεψε και εγκατέλειψε την εικόνα που είχε δημιουργήσει. Ο μύθος αυτός αντιπροσωπεύει την έννοια ότι οι προσδοκίες που τίθενται επάνω σε κάποιο άτομο επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή του, οδηγώντας το άτομο να επιβεβαιώσει αυτές τις προσδοκίες. (iTravelPoetry, 2021)

Σύμφωνα με τους Rosenthal και Jacobson, οι υψηλές προσδοκίες προκαλούν βελτιωμένες επιδόσεις, ενώ μειωμένες προσδοκίες σχετίζονται με χειρότερες επιδόσεις. (psycnet.apa.org, n.d.)

Η παρακάτω εικόνα, επεξηγεί και απεικονίζει ακριβώς την ιδέα πίσω από το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα», δηλαδή το πως η αυτοπεποίθηση συμβάλει στην ενίσχυση των επιδόσεων!

<p>Εάν ένα άτομο πιστεύει ότι</p> <p>...</p> <p>1. Η προσπάθειά του θα καταλήξει σε επιτυχία και (+)</p> <p>2. Η επιτυχία θα του αποφέρει "όφελος" και (+)</p> <p>3. Το "όφελος" που θα αποκομίσει, θα έχει μια σημαντική βαρύτητα γι' αυτό</p>	 <p>✓ ... τότε (=) θα έχουν δημιουργηθεί οι προϋποθέσεις για να καταβάλει προσπάθεια!</p>
---	---

Εικόνα 2: Το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα».

Η αυτοπεποίθηση αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ενός ατόμου πως μπορεί να επιτύχει. Όταν κάποιος έχει αυτήν την εμπιστοσύνη στις δικές του ικανότητες, τότε είναι πιο πιθανό να είναι παρακινημένος να προσπαθήσει και να ανταποκριθεί σε προκλήσεις. Η αυτοπεποίθηση είναι επηρεασμένη τόσο από την προσωπική αντίληψη για τις ικανότητες όσο και από την εξωτερική κρίση των άλλων. Όταν μια πρόκληση ξεπερνά την άποψη του ατόμου για τις δικές του ικανότητες, τότε η παρακίνηση και η αυτοπεποίθηση μπορεί να μειωθούν σημαντικά. (Team, n.d.)

Το 1982, μέσα σε ένα πείραμα που διεξήχθη από την Ισραηλινή Άμυνα (IDF), επιλέχθηκαν τυχαία εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι για να δοκιμάσουν το φαινόμενο αυτό και κατ' επέκταση την επίδραση των προσδοκιών στις επιδόσεις του. Η ομάδα αυτή, η οποία επιλέχθηκε τυχαία, χαρακτηρίστηκε σε αυτό το πείραμα ως ανώτερη σε σχέση με τις πραγματικές της ικανότητες. Ως αποτέλεσμα, αυτή η ομάδα ξεπέρασε άλλες ομάδες που ανταγωνίζονταν, όπως και τις δοκιμασίες στις οποίες κλήθηκαν να συμμετάσχουν. Το πείραμα επιβεβαίωσε την επίδραση των προσδοκιών τους στην απόδοσή τους, ενισχύοντας έτσι το «Φαινόμενο του Πυγμαλίωνα». (psycnet.apa.org, n.d.)

Το «Φαινόμενο του Golem» αντιπροσωπεύει ακριβώς το αντίθετο του φαινομένου του Πυγμαλίωνα και εστιάζεται στις χαμηλές προσδοκίες που μπορεί να έχει ένας δάσκαλος, ένας διευθυντής ή ένας προϊστάμενος από ένα άτομο. Υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι οι χαμηλές προσδοκίες από τους εκπαιδευτές ή τους ανώτερους μπορούν να μειώσουν την απόδοση του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι οι προσδοκίες των ανωτέρων μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση του ατόμου που χαρακτηρίζεται από χαμηλές προσδοκίες. (Ταβούκτση, Μανούσου και Χαρτοφύλακα, 2017)

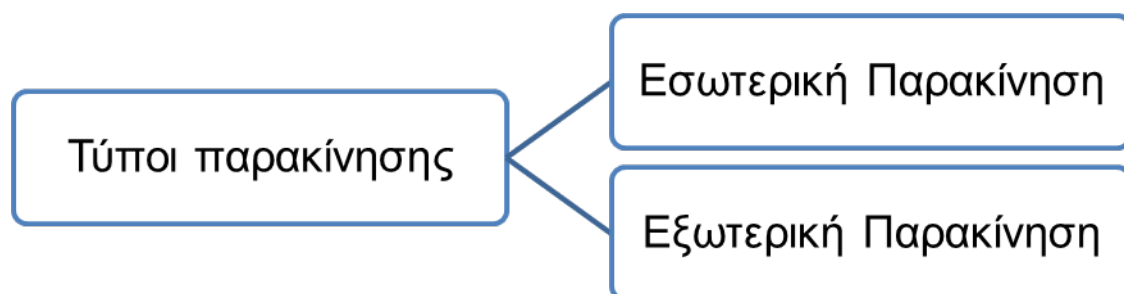
Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η υποκίνηση ή παρακίνηση εργαζομένων δεν αποβλέπει στην εξουσία της βούλησής τους, αλλά στην κατανόηση των αναγκών και των τρόπων σκέψης και δράσης τους, ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα εργασίας τους. Αυτό συνήθως οδηγεί σε ένα περιβάλλον όπου οι προσδοκίες είναι υψηλές και προάγεται η αυτοπεποίθηση

και η επιτυχία του ατόμου. (Παρακίνηση Αθανάσιος Κουστέλιος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, n.d.)

Η παρακίνηση ή υποκίνηση αναφέρεται στην εσωτερική κινητήρια δύναμη που ωθεί κάποιον να επιδιώξει έναν συγκεκριμένο στόχο. Ωστόσο, δεν επηρεάζεται μόνο από τους όρους απασχόλησης όπως μισθοί, ωράρια, άδειες κλπ. Οι συνθήκες που επηρεάζουν την παρακίνηση διαφέρουν από άτομο σε άτομο από παράγοντες όπως η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η αίσθηση ευθύνης, η ευκαιρία για εξέλιξη και οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο που επηρεάζουν την προσπάθεια και το επίπεδο αφοσίωσης του ατόμου προς τον στόχο που έχει θέσει.

Τα βασικά σημεία στα οποία εστιάζουν οι θεωρίες υποκίνησης περιλαμβάνουν τόσο τις υλικές όσο και τις άυλες αμοιβές. Αυτές δεν περιορίζονται μόνο στην οικονομική αμοιβή, αλλά περιλαμβάνουν και άλλους τύπους ανταμοιβών όπως οι αναγνωριστικές αμοιβές και οι ευκαιρίες προαγωγής. Επίσης, στοχεύουν στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με σκοπό την αποφυγή καταστάσεων που μπορούν να προκαλέσουν φυσική ή ψυχολογική κόπωση στους εργαζόμενους. Αυτός ο στόχος προωθεί την αποτελεσματική απόδοση και ευημερία των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. (Παρακίνηση Αθανάσιος Κουστέλιος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, n.d.)

Οι τύποι παρακίνησης/υποκίνησης διακρίνονται στην εξωτερική και στην εσωτερική παρακίνηση.



Εικόνα 3: Τύποι παρακίνησης.

Η "Εσωτερική Παρακίνηση" αποτελεί μια εσωτερική κίνηση προς την εργασία, μια επιθυμία που προέρχεται από την ικανοποίηση που προσφέρει η ίδια η διαδικασία εργασίας, πέραν των "απτών οφελών". Αυτό περιλαμβάνει την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Στοιχεία όπως η ποικιλία των καθηκόντων, η αίσθηση υπευθυνότητας και οι προκλήσεις που προκύπτουν από αυτήν την ποικιλία αποτελούν κύριους παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης.

Η "Εξωτερική Παρακίνηση" διαφέρει από την εσωτερική, αφού πηγάζει όχι από την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία αυτή καθαυτή, αλλά κυρίως από τις εξωτερικές ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεσή της, τα "απτά οφέλη". Μισθός, προαγωγές, επιπλέον επιδόματα και επιθυμητές συνθήκες εργασίας αποτελούν βασικούς παράγοντες της εξωτερικής παρακίνησης.

Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει παράγοντες που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, παρουσιάζοντας διαφορετικά στοιχεία που επηρεάζουν την κίνηση και την απόδοση στον χώρο εργασίας.

Πίνακας 1: Σύγκριση Εσωτερικής και Εξωτερικής Παρακίνησης.

Εξωτερική Παρακίνηση	Εσωτερική Παρακίνηση
Συνδέονται με τους όρους εργοδότησης (μισθούς, προμήθειες, ωφελήματα, φιλοδωρήματα κ.ο.κ.)	Τα οφέλη είναι λιγότερο χειροπιαστά και εμπεριέχονται στην εμπειρία της ίδιας της εργασίας
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μισθολογικές απολαβές, ✓ Ανταμοιβές, Προαγωγές ✓ Συνθήκες εργασίας (εξοπλισμός, χώροι), ✓ Ευκαιρίες μάθησης, ✓ Τεχνολογικά προηγούμενο εργασιακό περιβάλλον, ✓ Σιγουριά εργοδότησης, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η εκτίμηση από τρίτους για το καλό αποτέλεσμα, ✓ Ανάληψη αυξημένης ευθύνης, το αίσθημα ελέγχου / ιδιοκτησίας σε κάποια εργασία, ✓ Εργασία που εμπεριέχει άμεση επαφή με την αγορά,

	<ul style="list-style-type: none">✓ Το αίσθημα ότι κάποιος είναι μέσα στα πράγματα,✓ Το αίσθημα της υποστήριξης,✓ Εργασιακό περιβάλλον κ.ο.κ. <p>...</p>
--	--

Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση

“Νομίζω πως όσοι εκπαιδεύτηκαν, όχι μόνο αυτοί είναι ευτυχισμένοι και το νοικοκυριό τους διοικούν καλά, μα και τους άλλους ανθρώπους ωφελούν” Σωκράτης, Έλληνας φιλόσοφος (469-399 π.Χ.)

Ο Έλληνας φιλόσοφος Σωκράτης είχε ισχυρή πεποίθηση στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και της γνώσης, όχι μόνο ως μέσο αυτοεξέλιξης, αλλά και ως πηγή ευτυχίας και χρησιμότητας για ολόκληρη την κοινωνία. Η εκπαίδευση δεν περιορίζεται μόνο στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά αποτελεί τη βάση για τον σχηματισμό χαρακτήρα, κριτικής σκέψης, ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων και ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να συμβάλλει θετικά στην κοινωνία.

Η παρακάτω ενότητα εισάγει τον όρο εκπαίδευση και αναλύει το γιατί να κάνουμε εκπαίδευση. Επιπλέον, εισάγει έννοιες όπως το τι προσπαθεί να επιτύχει η εκπαίδευση μέσω της φόρμουλας K.A.S.H, τη διαδικασία σχεδιασμού της εκπαίδευσης D.O.M.E., καθώς και την εκπαιδευτική διαδικασία εκτέλεσής της P.E.S.O.S.

2.1. Εισαγωγή Στην Εκπαίδευση

Η λέξη προέρχεται από το αρχαίο ελληνικό ρήμα ΕΚ - ΠΑΙΔΕΥΩ που σημαίνει ανατρέφω από παιδική ηλικία, μορφώνω, διαπαιδαγωγώ. (admin, 2023)

Η εκπαίδευση αποτελεί μια εξειδικευμένη μορφή κοινωνικοποίησης, που συνήθως διεξάγεται από οργανισμούς ή φορείς εκτός της οικογένειας. Η ουσία της εκπαίδευσης είναι η μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και προτύπων συμπεριφοράς μέσω ειδικών ιδρυμάτων.

Όταν μιλάμε για εκπαίδευση σε ευρύτερο επίπεδο, αναφερόμαστε σε κάθε δραστηριότητα που στοχεύει στην επίδραση συγκεκριμένα στη σκέψη, τον χαρακτήρα και τη σωματική αγωγή του ατόμου.

Συνεπώς, η εκπαίδευση είναι ένας πολυσύνθετος όρος που αφορά όχι μόνο τη μεταβίβαση γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και το σχηματισμό της προσωπικότητας και την ανάπτυξη του ατόμου σε διάφορους τομείς της ζωής του.

Η εκπαίδευση αποτελεί τη διαδικασία με την οποία η κοινωνία μεταβιβάζει εσκεμμένα τη συσσωρευμένη γνώση, τις δεξιότητες και τις αξίες από μια γενιά στην άλλη. Μέσω αυτής της διαδικασίας αποκτούμε συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσουμε δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνουμε αξίες όπως η ηθική, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η αίσθηση του δικαίου, η αφοσίωση, ο επαγγελματισμός, η υπευθυνότητα, η αποτελεσματικότητα και πολλές άλλες. Έτσι, η εκπαίδευση δεν αποτελεί απλώς μια μεταβίβαση γνώσεων, αλλά ένα ολοκληρωμένο σύστημα που προάγει την πλήρη ανάπτυξη του ατόμου και συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης και αξιόλογης κοινωνίας.

Συμπληρωματικά, η εκπαίδευση αναφέρεται στην καλλιέργεια των διανοητικών και σωματικών ικανοτήτων μέσω συστηματικής διδασκαλίας και άσκησης. Αυτός ο διαδικαστικός τρόπος εξοπλισμού των ατόμων επιτρέπει την εκτέλεση επαγγελματικών και άλλων δραστηριοτήτων, όπως η εκπαίδευση στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών ή η στρατιωτική εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία βασίζεται σε συγκεκριμένες μεθόδους όπως η θεωρητική διδασκαλία, η επίδειξη, η ανάθεση εργασιών και η πρακτική εξάσκηση, εντός ενός οριοθετημένου χρονικού πλαισίου και ενός ειδικά σχεδιασμένου προγράμματος με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι πολλαπλοί, με κυριότερο εξ' αυτών τον σχηματισμό του ανθρώπινου χαρακτήρα, ο οποίος είναι αναγκαίος για να βοηθηθούν οι νέοι στις σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους και την

κοινωνία γενικότερα. Επιπλέον, επιχειρείται η ανάπτυξη της ευφυΐας, η μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και η βελτίωση της εθνικής κουλτούρας. Σε αυτό το πλαίσιο, επιδιώκεται ο εφοδιασμός των νέων με γνώσεις και δεξιότητες που ν' ανταποκρίνονται στις δικές τους ανάγκες, ώστε ν' αποκτήσουν τα απαραίτητα εργαλεία για τη ζωή τους και να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Επιπλέον, καταβάλλεται προσπάθεια να δημιουργηθεί η δυνατότητα στους νέους να προσαρμόζονται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα.

Η εκπαίδευση, είτε πρόκειται για επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση είτε για στρατιωτική εκπαίδευση, πηγάζει από τη βαθιά ανάγκη προετοιμασίας του ατόμου για τον ρόλο που θ' αναλάβει να διαδραματίσει στη ζωή του. Ενώ η πρώτη επικεντρώνεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που εξυπηρετούν τις απαιτήσεις της εργασιακής αγοράς, η δεύτερη αποσκοπεί στη δημιουργία ενός έτοιμου και οργανωμένου στρατιωτικού προσωπικού με δραστηριότητες όπως η στρατηγική, οι στρατιωτικές ασκήσεις, δοκιμές, διαβίωση, διδασκαλία και άσκηση σώματος. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής, ιδιαίτερα καθόσον αφορά τη στρατιωτική πτυχή της, προωθώντας ενσυνείδητη πειθαρχία, αυξημένου βαθμού υπευθυνότητα, επιχειρησιακή ικανότητα και ετοιμότητα, κάτι ιδιαίτερα απαραίτητο για τις ένοπλες δυνάμεις. Και οι δύο μορφές εκπαίδευσης εμπλουτίζουν τον άνθρωπο με τις ικανότητες και την προετοιμασία που χρειάζεται για την ανάληψη του συγκεκριμένου ρόλου, επιτρέποντας του να αντιμετωπίσει με περισσότερη αυτοπεποίθηση τις προκλήσεις που του επιφυλάσσει η ζωή.

Τι είναι όμως η «Επαγγελματική Εκπαίδευση»;

Από την άποψη της μεθοδολογίας, η “Επαγγελματική Εκπαίδευση” θα πρέπει ν' ακολουθεί την εξής διαδικασία, ως ακολούθως:

1. Τι είναι ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - Η “Εκπαίδευση” είναι **K.A.S.H.**
2. Πώς σχεδιάζεται η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ **D.O.M.E.** - “Διαδικασία Σχεδιασμού Εκπαίδευσης”

3. Εκπαιδευτική Διαδικασία **P.E.S.O.S.** - Ποιοι κανόνες πρέπει ν' ακολουθηθούν για την εκτέλεση της εργασίας την οποία οι εκπαιδευόμενοι θα κληθούν να εκτελέσουν μετά το πέρας της εκπαίδευσης

“Εκπαίδευση” ορίζεται ως η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, θεωρητικά αλλά και πρακτικά, ώστε να διεκπεραιώνει μια εργασία:

- Σωστά! (Ότι διδάχτηκε να το εφαρμόζει στην πράξη όπως το έχει διδαχτεί / εκπαιδευτεί).
- Αποτελεσματικά! (Να φέρνει / επιτυγχάνει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα).
- Συνειδητά! (Να κάνει αυτό που πρέπει να κάνει, όταν πρέπει να το κάνει).

Οι λόγοι που κάνουμε εκπαίδευση ποικίλουν και διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο και τον τομέα στον οποίο αναφέρονται.

Σε επίπεδο επαγγελματικό, οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- Κατάρτιση και Αποτελεσματικότητα καθόσον αφορά την αποστολή του επαγγελματία.
- Ενίσχυση απολαβών και εισοδημάτων και ισχυροποίηση της επαγγελματικής εικόνας του επαγγελματία.
- Πραγματοποίηση Εταιρικών και Προσωπικών στόχων.
- Καθιέρωση και Ισχυροποίηση στην Αγορά.
- Δημιουργία “Καλής Φήμης”, περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων έναντι του Ανταγωνισμού.
- Προστασία από ενδεχόμενες Νομικές Περιπέτειες.

Σε επίπεδο στρατιωτικό, αν και οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι ταυτόσημοι με τους πιο πάνω, εντούτοις δίδεται έμφαση στα ακόλουθα σημεία:

- Κατάρτιση και αποτελεσματικότητα καθόσον αφορά την αποστολή του επαγγελματία, του κληρωτού αλλά και της εφεδρείας.
- Διαρκής ετοιμότητα και αμεσότητα αντίδρασης στον κίνδυνο.
- Καθιέρωση και Ισχυροποίηση του φρονήματος του κόσμου και ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης στο αξιόμαχο του στρατού.
- Καθιέρωση κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης σε θέματα διοικητικής μέριμνας καθόσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια του στρατεύματος.
- Προστασία από ενδεχόμενες Νομικές Περιπέτειες.

Γιατί οι οργανισμοί εκπαιδεύουν το προσωπικό που τους στελεχώνει;

- Όχημα μετάβασης από μία “θέση” σε άλλη.
- Εργαλείο οικοδόμησης αλλαγών.
- Ασπίδα προστασίας από ενδεχόμενα προβλήματα (έξοδα, παράπονα και αγωγές).
- Παράσταση δημιουργίας Φρονήματος.
- Δύναμη παραγωγής αποτελέσματος.
- Υπόβαθρο στήριξης επιπέδου ευημερίας.
- Αφετηρία ανάπτυξης και μέσο διατήρησης ισχύος και υπεροχής.

Τα βασικά ερωτήματα που θα πρέπει ν’ απαντηθούν αναφορικά με τον σχεδιασμό της Εκπαίδευσης είναι:

- Ποιος θα εκπαιδευθεί; - Είτε “Νέος” είτε “Παλιός”
- Σε τι θα εκπαιδευθεί;
- Πώς θα εκπαιδευθεί;
- Από ποιον θα εκπαιδευθεί;
- Πώς θ’ αξιολογηθεί το αποτέλεσμα;

2.1.1. Εκπαίδευση Κ.Α.Σ.Η

(thepeakperformancecenter.com, n.d.)

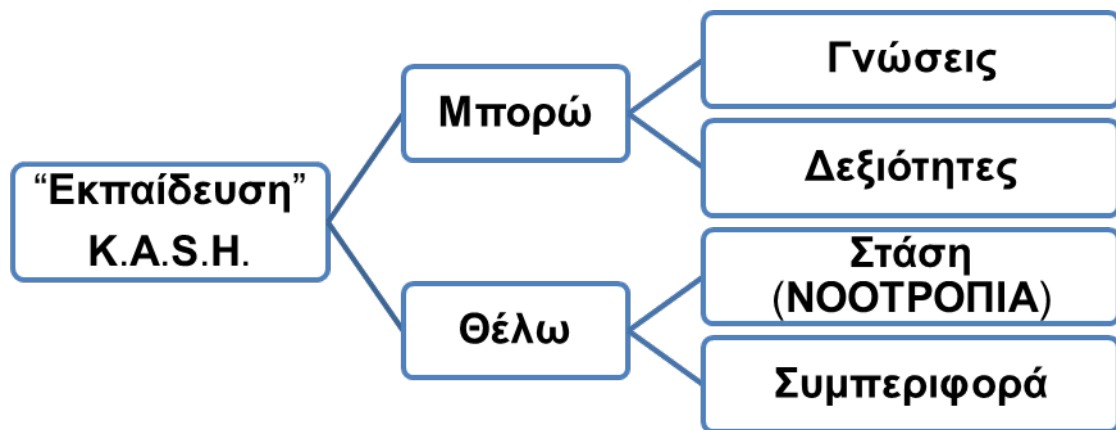
Το Κ.Α.Σ.Η. αντιπροσωπεύει τα εξής:

Κ για Γνώσεις (Knowledge),

Α για Νοοτροπία (Attitude),

Σ για Δεξιότητες (Skills), και

Η για Συνήθειες (Habits).



Εικόνα 4: Εκπαιδευτική διαδικασία "Κ.Α.Σ.Η."

“Εκπαίδευση” είναι μια έννοια ευρύτερη από την απλή μετάδοση πληροφοριών και εμπεριέχει την έννοια του να μπορεί ο εκπαιδευόμενος να εφαρμόσει αυτά που έμαθε στην πράξη:

- **Κ** Γνώσεις (Πρόσληψη και εμπέδωση επαγγελματικών γνώσεων), - ΜΠΟΡΩ!
- **Σ** Ικανότητες / Δεξιότητες (Δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων στην πράξη) - ΜΠΟΡΩ!

“Εκπαίδευση” είναι η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ και η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ των γνώσεων τις οποίες αποκόμισε ο εκπαιδευόμενος από την εκπαιδευτική διαδικασία, ΠΑΝΩ ΣΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΒΑΣΗ!

- **A** (Στάση / ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ) και ...
- **H** (ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)!

Συνεπώς, ποιες είναι οι δύο (2) ΑΙΤΙΕΣ στις οποίες οφείλεται η δημιουργία και η ύπαρξη της ανάγκης για προσφορά επαγγελματικής “Εκπαίδευσης”;

1. Όταν οι άνθρωποι ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ (Έλλειψη γνώσεων ή και δεξιοτήτων ή και λανθασμένη χρήση όσων γνώσεων ή και δεξιοτήτων υπάρχουν). – Όταν οι άνθρωποι ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ, προσφέρουμε γνώσεις και εκπαιδεύουμε στις δεξιότητες!
2. Όταν οι άνθρωποι ΔΕΝ ΘΕΛΟΥΝ (Έλλειψη διάθεσης και κακές εργασιακές συνήθειες). - Προσφέρουμε λόγους για να θέλουν, καλλιεργώντας θετική ΣΤΑΣΗ και ΚΑΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ή αποδεσμεύουμε γρήγορα!

Συνοπτικά, για να καταστεί εφικτή η πραγματοποίηση οποιουδήποτε ΣΤΟΧΟΥ, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι ...

Να μπορούν: Δηλαδή να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και επαρκείς δεξιότητες, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν και να αποδώσουν στην εργασία τους! - (**K**) Γνώσεις και (**S**) Δεξιότητες

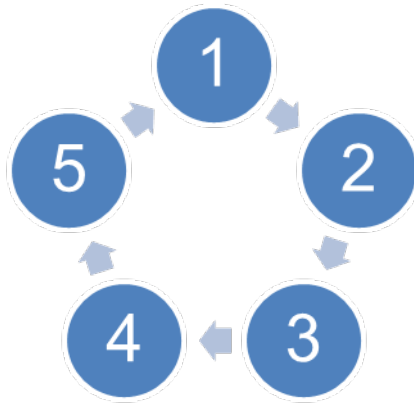
Να θέλουν: Δηλαδή να έχουν τη βούληση και να θέλουν ν’ ασκούν στην πράξη όσα έμαθαν και να φέρνουν σε πέρας και αποτελεσματικά την αποστολή τους! - (**A**) Νοοτροπία και (**H**) Συμπεριφορά

H “Εκπαίδευση” είναι K.A.S.H.

- ✓ Πίστη στον θεσμό που ο εργαζόμενος υπηρετεί,
- ✓ Πίστη στον ΣΚΟΠΟ που υπηρετεί, στην Εταιρεία, καθώς και στο προϊόν που διαθέτει προς τους πελάτες / το ΚΟΙΝΟ,
- ✓ Ενθουσιασμός γι’ αυτό που ο εκπαιδευόμενος κάνει,
- ✓ Αυτοπειθαρχία,
- ✓ Επαγγελματική φιλοδοξία και προοπτική,
- ✓ Διάθεση τοποθέτησης στόχων,

- ✓ Δραστηριοποίηση με στόχο την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί κ.ο.κ.

Η σωστή εκπαίδευση δημιουργεί το επιθυμητό ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ, όπως φαίνεται στην Εικόνα 5 και την επεξήγησή της:



Εικόνα 5: Ο κύκλος της σωστής εκπαίδευσης όπου 1: Στόχος, 2: Εκπαίδευση, 3: Δραστηριότητα, 4: Αποτέλεσμα, 5: Αξιολόγηση και τανάπαλι.

1. Στόχος

Εν πρώτοις, θα πρέπει ν' απαντηθεί τα ερωτήματα αναφορικά με το ΠΟΙΟΣ / ποιοι θα εκπαιδευτεί / εκπαιδευτούν, ΣΕ ΤΙ θα εκπαιδευτεί / εκπαιδευτούν, ΠΩΣ θα εκπαιδευτεί / εκπαιδευτούν, ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ θα εκπαιδευτεί / εκπαιδευτούν και ΠΩΣ θ' αξιολογηθεί το αποτέλεσμα;

2. Εκπαίδευση

Ακολούθως, ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να εκτελεσθεί, όπως ακριβώς έχει σχεδιασθεί, για το αντικείμενο που έχει σχεδιασθεί, με τον τρόπο που έχει σχεδιασθεί και για όλα τα πρόσωπα για τα οποία έχει σχεδιασθεί.

3. Δραστηριότητα

Όλα τα πρόσωπα τα οποία έχουν εκπαιδευθεί, καλούνται να θέσουν σ' εφαρμογή τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, για να φανεί η αποτελεσματικότητα του έργου που έχει παραχθεί.

4. Αποτέλεσμα

Μετά τη δραστηριότητα που έχει αναπτυχθεί, θα πρέπει να γίνει σύγκριση μεταξύ του στόχου και του αποτελέσματος, ώστε να καταδειχθεί η ορθότητα, καθώς και η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5. Αξιολόγηση

Το προκύψαν αποτέλεσμα, θα πρέπει να τεθεί στο μικροσκόπιο μιας επισταμένης και ενδεδειγμένης διαδικασίας αξιολόγησης, ώστε να καταδειχθεί, αφενός μεν η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αφετέρου η χάραξη στρατηγικής για τα επόμενα βήματα τα οποία θ' ακολουθηθούν.

Εάν μεν ο στόχος έχει κατακτηθεί, αναθεωρείται προς τα πάνω, επιβεβαιώνονται τα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία και εκκινεί μια νέα διαδικασία εκπαίδευσης, για νέες μελλοντικές κατακτήσεις.

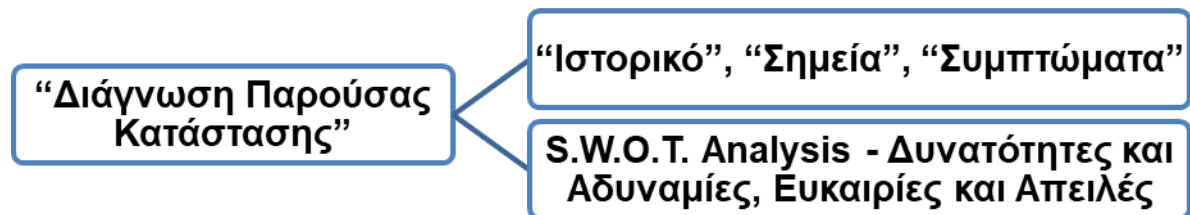
Εάν όμως το αποτέλεσμα υπολείπεται του τεθέντος στόχου, πραγματοποιείται μια διαδικασία ανάλογη, πλην όμως δυσάρεστη και ολίγον πιο πιεστική, η οποία είναι ανεπιθύμητη.

2.1.2. Διαδικασία Σχεδιασμού Εκπαίδευσης D.O.M.E

Η ακολουθητέα διαδικασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης, θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω τέσσερα προτεινόμενα βήματα, ως ακολούθως:
(Anon, n.d.)

1. **D**iagnosis: **Διάγνωση** της παρούσας κατάστασης!
2. **O**bjective: **Στόχος** της εκπαιδευτικής διαδικασίας!
3. **M**ethod: **Μέθοδοι** (Εκπαιδευτικές μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν)!
4. **E**valuation: **Αξιολόγηση** των **αποτελεσμάτων** της εκπαιδευτικής διαδικασίας!

Το 1^ο βήμα αποτελεί την διάγνωση της παρούσας κατάστασης και αποτελείται από το “Ιστορικό”, “Σημεία”, “Συμπτώματα” και την ανάλυση S.W.O.T.



Εικόνα 6: Διάγνωση παρούσας κατάστασης.

Αρχικά, αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα, εξετάζεται το ιστορικό, δηλαδή πότε έχει προσληφθεί ή στρατολογηθεί, τι εκπαιδευτικό υπόβαθρο έχει, τα επιτεύγματά του στο πέρασμα του χρόνου. Αναλύονται τα σημεία που αφορούν στο ιστορικό των αποτελεσμάτων τους, εξετάζοντας την επίδοσή τους σε διαφορετικές περιόδους. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση της εργασιακής τους συμπεριφοράς και όχι μόνο, ελέγχοντας τα συμπτώματα που αναδεικνύουν την συνολική τους απόδοση.

Ακολούθως, η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιείται για την εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης, όταν ο οργανισμός ή η επιχείρηση, θα πρέπει να πάρει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

- **S** - Ισχυρά σημεία (**S**trengths) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

- **W** - Αδύναμα σημεία (**Weaknesses**) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- **O** - Ευκαιρίες (**Opportunities**) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.
- **T** - Απειλές (**Threats**) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Εικόνα 7: S.W.O.T. analysis (<https://businessrev.gr/wp-content/uploads/2018/06/%CF%83%CE%B3%CE%BF%CF%84.jpg>)

Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη.

- I. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, καθώς και ...
- II. Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats). (ThemeGrill, 2018)

Η διάγνωση των “Εκπαιδευτικών Αναγκών” προσδιορίζεται από την αρνητική απόκλιση του αποτελέσματος, σε σχέση με τον επιδιωχθέντα στόχο και αντιστοιχεί με τη διαφορά η οποία προκύπτει μεταξύ αυτού που πρέπει (!) να κάνουμε και αυτού που κάνουμε στην πραγματικότητα!

Πώς διαπιστώνονται οι “Εκπαιδευτικές Ανάγκες”;

- Χαμηλή Παραγωγικότητα σε αντιδιαστολή προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα!
- ΧΑΜΗΛΗ επαγγελματική ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ, στον εργασιακό τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται!
- Μεγάλος ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗ παραγωγικών Συνεργατών!
- Ανομοιογενής Εκπαίδευση!
- Ανομοιογενής Καθοδήγηση!
- Ανομοιογενής “Κουλτούρα”!
- Έλλειψη αφοσίωσης στον Οργανισμό!
- Έλλειψη Πειθαρχίας κ.ο.κ.

Η σωστή “Διάγνωση” προσδιορίζει και το πεδίο των ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν, στον τομέα της κάλυψης των “Εκπαιδευτικών Αναγκών” ενός ατόμου ή ενός συνόλου προσώπων, επιδιώκοντας να δοθούν απαντήσεις στο ...

- Ποιος θα εκπαιδευθεί;
- Σε τι θα εκπαιδευθεί;
- Πότε θα εκπαιδευθεί;
- Πώς - Με ποιο τρόπο θα εκπαιδευθεί;

Το 2^ο βήμα αποτελεί τον στόχο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Που θέλει ο εκπαιδευόμενος να φτάσει, ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτέλεσμα και ποια εξ αυτών θα επιτευχθούν μέσα από τη διαδικασία της Εκπαίδευσης; Έτσι, ο στόχος προσδιορίζει το που επιδιώκουμε να φτάσουμε. Προσδιορίζεται, με τρόπο πολύ συγκεκριμένο, το τι σημαίνει για μας η λέξη ΕΠΙΤΥΧΙΑ! Προσδιορίζεται ακόμα, το ελάχιστο αποδεκτό όριο της ανοχής μας έναντι του αποτελέσματος και τόσο ο προορισμός μας, καθώς και το μέτρο δια του οποίου θα αξιολογηθεί το αποτέλεσμα! Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και χρονικά προσδιορισμένοι.

Για να καταστεί εφικτή η πραγματοποίηση οποιουδήποτε στόχου, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι να ...

- Να Μπορούν! - (Κ) Γνώσεις και (S) Δεξιότητες
- Να Θέλουν! - (Α) Νοοτροπία και (Η) Συμπεριφορά

Παρακάτω σε αυτό το βήμα αναλύεται η έννοια και οι ιδιότητες του έξυπνου στόχου **S.M.A.R.T.**

- **S** - Συγκεκριμένος (“Σκληρός / Specific”):
- **M** - Μετρήσιμος (Measurable):
- **A** - Προκλητικός (Attractive / Achiev-able and Agreed)
- **R** - Εφικτός (Realistic / Relevant)
- **T** - Χρονικά Προσδιορισμένος (TIME-BOUND)

S - **Συγκεκριμένος** (“Σκληρός / Specific”)

Όταν θέτεις ένα στόχο να είσαι συγκεκριμένος με το τι θες να πετύχεις. Ρώτα τον εαυτό σου:

- 1) **Γιατί**; - Γιατί είναι σημαντικός αυτός ο στόχος; Ποιος είναι ο λόγος που θέλεις να πετύχεις αυτό το στόχο;
- 2) **Ποιος**; - Ποιος εμπλέκεται; Αναρωτήσου ποιος θ’ αναμειχθεί στην επίτευξη του στόχου σου; Εσύ και ποιος άλλος;
- 3) **Τι**; - Σκέψου τι ακριβώς θέλεις να πετύχεις και να το προσδιορίσεις με ακρίβεια.
- 4) **Πότε**; - Να υπάρχει ένα αυστηρά προσδιορισμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξής του.
- 5)

M - **Μετρήσιμος** (Measurable)

Να βεβαιώνεστε ότι, μπορείτε να μετρήσετε εάν τον έχετε επιτύχει ή όχι. Συνεπώς, μετρήσιμος ένας στόχος όταν μπορούμε να διαπιστώσουμε πόσο κοντά ή πόσο μακριά απέχουμε από την επίτευξή του.

A - Προκλητικός (Attractive / Achiev-able and Agreed / Attainable)

Ένας στόχος, θα πρέπει από την άποψη του εάν είναι επιτεύξιμος, με βάση τις δυνατότητές μας αλλά και την θέλησή μας!

Οι στόχοι που τίθενται, θα πρέπει να είναι σχετικοί με τις πραγματικές αξίες του ατόμου, αλλά και τις προτεραιότητές του στη ζωή. Εάν ένας στόχος δεν αντικατοπτρίζει το που θέλουμε να τον φθάσουμε στη ζωή μας και δεν υπάρχει πραγματικός λόγος να τον επιδιώξουμε και να προσπαθήσουμε να τον πετύχουμε.

Κατά την σχεδίαση σκεφτόμαστε λοιπόν:

- I. Είμαστε σε θέση να πετύχουμε αυτό το στόχο;
- II. Έχουμε τα μέσα που απαιτούνται για να επιτευχθεί ο στόχος;
- III. Το αποτέλεσμα θα μας ωφελήσει πραγματικά;

R - Εφικτός (Realistic / Relevant)

Ένας “Εφικτός Στόχος”, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ικανότητα τη δική μας ή της ομάδας την οποία εξετάζουμε, ως προς την δυνατότητα της επίτευξής του. Δηλαδή ο στόχος θα πρέπει να βρίσκεται μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων μας να τον επιτύχουμε. Ένας ρεαλιστικός στόχος έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτευχθεί.

Τ - Χρονικά Προσδιορισμένος (TIME-BOUND / Χρονικά δεσμευτικός / Χρονικά Οριοθετημένος)

Το να θέσεις μια ημερομηνία που θα ξεκινήσεις να προσπαθείς για να πετύχεις τον στόχο σου και ένα χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα τον έχεις πετύχει, είναι ιδιαίτερο σημαντικό!

Ορίζοντας ένα συγκεκριμένο χρονικό όριο για την επίτευξη του στόχου, βοηθά τους εμπλεκόμενους να κινητοποιούνται! Συνεπώς μέχρι ποιου χρονικού ορίου θα πρέπει να έχει επιτευχθεί ο στόχος;

- Υπάρχει κάποιο σχετικό χρονοδιάγραμμα;
- Υπάρχουν κάποια προκαταρκτικά στάδια που απαιτούνται; Αν ναι, ποια είναι αυτά;

Το 3^ο βήμα αποτελεί τις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Πως δηλαδή ο εκπαιδευτής θα εκπαιδεύσει. Σε αυτό το βήμα παρουσιάζονται αρχές της μάθησης, μέθοδοι, μέσα και ιδανικές προϋποθέσεις εκπαίδευσης.

Η επιλογή της "ΜΕΘΟΔΟΥ" καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα παραδοθεί η εκπαίδευση, δηλαδή το πώς θα εκπαιδευτούν οι συμμετέχοντες, καθώς και τον υπεύθυνο για την εκτέλεση του έργου. Σχετικά με τον τρόπο που μαθαίνουν οι ενήλικες, η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται όταν υπάρχει κίνητρο να αποκτήσουν νέες γνώσεις, όταν συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία και υιοθετούν την αρχή της επανάληψης ως βασικό μέσο για την ενίσχυση της μάθησης. Επιπλέον, η απόκτηση γνώσεων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν οι ενήλικες είναι σε θέση να εφαρμόσουν αμέσως τα διδαχθέντα σε πρακτικές καταστάσεις και να αξιολογούν την πρόοδό τους, καθώς η συνεχής επίγνωση της προόδου τους τους διατηρεί ενδιαφέροντες και διατηρεί την κίνηση για τη μάθηση.

Μερικές τεχνικές εκπαίδευσης είναι η εξής

1. "Διάλεξη" / "Εισήγηση"

2. “Συζήτηση”
3. “Εργασία σε ομάδες”
4. “Βιωματικό εργαστήριο”
5. “Βιβλιογραφική ανασκόπηση”
6. “Υπόδυση ρόλων”
7. “Χιονοστιβάδα”
8. “Προσομοίωση”
9. “Μελέτη περίπτωσης”
10. “Καταιγισμός ιδεών”
11. “Πρακτική άσκηση”
12. “Προβολή”
13. “Επίδειξη”
14. “Ερωτήσεις - Απαντήσεις”

Το τελευταίο 4^ο βήμα αποτελεί την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση της πορείας του στόχου και του αποτελέσματος, αποτελεί τον σταθμό, στον οποίο επιχειρείται μία ανασκόπηση του μέχρι στιγμής πραγματοποιηθέντος αποτελέσματος, σε αντιδιαστολή προς τον επιδιωκόμενο στόχο και αποσκοπεί στο να δώσει απαντήσεις στο πώς ισχυροποιούμαστε στη νέα μας θέση και πώς συνεχίζουμε ακολούθως.

Η αξιολόγηση της πορείας των επιμέρους στόχων, πάνω σε τακτική βάση, προσομοιάζει με τον προσδιορισμό του στίγματος του πλοίου και επιτρέπει κάθε στιγμή, την ακριβή υπόδειξη της θέσης στην οποία ευρίσκεται ο αξιολογούμενος, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να εκπονούνται “Σχέδια Δράσης”, ώστε η πορεία επίτευξης των στόχων να μπορεί να διορθωθεί άμεσα, πριν οι αποκλίσεις μεγεθυνθούν και δεν υπάρχουν περιθώρια διορθωτικών κινήσεων. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα, σε περιπτώσεις αρνητικών αποκλίσεων, ενώ όταν οι αποκλίσεις είναι θετικές, οι στόχοι δύνανται ν’ αναθεωρούνται προς τα πάνω.

Τέλος, προτείνεται να γίνεται ανασχεδιασμός στόχων και εκπόνηση νέων “Σχεδίων Δράσης”.

2.1.3. Εκπαιδευτική Διαδικασία P.E.S.O.S

Ο διεθνής εκπαιδευτικός όρος P-E-S-O-S, προέρχεται από τα αρχικά των Αμερικανικών λέξεων PREPARE, EXPLAIN, SHOW, OBSERVE και SUPERVISE και προσδιορίζει την έκταση μίας ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας. (STUDENT HANDBOOK, 2020)

1. **P**REPARE - Προετοιμάζω.
2. **E**XPLAIN - Επεξηγώ.
3. **S**HOW - Δείχνω.
4. **O**BSERVE - Παρατηρώ.
5. **S**UPERVISE - Επιτηρώ / επιβλέπω.

1. Προετοιμάζω – PREPARE

Ο εκπαιδευτής πρέπει να προετοιμάσει τους εκπαιδευόμενους, ώστε να είναι άνετοι και πρόθυμοι να δεχτούν και να συμμετάσχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία με προθυμία!

- Κάντε τον “εκπαιδευόμενο” να νοιώθει άνετα.
- Δείξτε του το συμφέρον του. - Προετοιμάστε τον για να ακούσει με προθυμία και προπάντων για να μάθει.

2. Εξηγώ – Explain

Ακολούθως, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να επεξηγήσει το τι ακριβώς θα παρουσιάσει και θα πει, αλλά και για ποιο σκοπό θα τα πει.

- Δώστε έμφαση στα “Σημεία Κλειδιά”.

- Μην λέτε πιο πολλά στον ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟ, από αυτά που μπορεί να δεχθεί και να καταλάβει κατά τον χρόνο που τον εκπαιδεύετε.
- Χρησιμοποιείτε γλώσσα απλή.

3. Δείχνω - Show

Το τρίτο βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας στοχεύει στο να επιδείξει στον εκπαιδευόμενο το πως γίνεται στην πραγματικότητα η δουλειά για την οποία εκπαιδεύεται, με τρόπο ρεαλιστικό.

- Δείξτε στον εκπαιδευόμενο, τον ακριβή τρόπο που γίνεται η συγκεκριμένη εργασία και όπως ακριβώς γίνεται..
- Φροντίστε ώστε η μέθοδος που θα ακολουθήσετε, να διακρίνεται για την αποτελεσματικότητά της.

4. Παρατηρώ - Observe

Η παρατήρηση ελέγχει το επίπεδο των δεξιοτήτων που έχουν διαμορφωθεί μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αποτέλεσμα το οποίο επιτυγχάνεται με την επανάληψη του αντικειμένου το οποίο έχει διδαχθεί και εμπεδώνεται μέσω της επανάληψης δημιουργώντας μια μορφή άνετης εργασιακής συμπεριφοράς.

- Παρατηρείστε τον τρόπο που κάνει αυτό που του έχετε δείξει!
- Κάντε του ένα κομπλιμέντο πριν τον διορθώσετε.
- Διορθώστε τον εκπαιδευόμενο με προσοχή και ιδιαιτέρως.
- Αν πρέπει να τον επαινέσετε κάντε το αμέσως και με προσοχή - Ο δίκαιος έπαινος είναι πάντοτε ευεργετικός και χρήσιμος.

Εάν ο εκπαιδευόμενος δεν έμαθε, τότε ο εκπαιδευτής δεν δίδαξε!

5. Επιτηρώ - Supervise

Η επιτήρηση, παράγει και εδραιώνει τη συμπεριφορά. Ανάλογα με τον βαθμό της ωριμότητας των εκπαιδευομένων, συστήνεται ο καταλληλότερος τύπος επιτήρησης, η οποία θα πρέπει να είναι ανάλογη με την κάθε περίπτωση.

Μετά το πέρας της εκπαίδευσης, καθιερώστε ένα πρόγραμμα για να παρακολουθείτε συνεχώς τους συνεργάτες σας, την ώρα που δρουν.

Αυτό θα σας δώσει τη δυνατότητα της έγκαιρης παρέμβασης και της εφαρμογής διορθωτικού προγράμματος. Η πρόληψη είναι καλύτερη από την θεραπεία!

Η “Εκπαίδευση” αξιολογείται κυρίως από το τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα της. Η εφαρμογή περιοδικών ελέγχων για εξακρίβωση του “στίγματος” σας, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους, πρέπει να πραγματοποιείται πάνω σε διαρκή βάση, ώστε να μπορούν εγκαίρως ν’ αναληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα!

Οι προϋποθέσεις προσφοράς επιτυχημένης (καλής) εκπαίδευσης είναι:

1. Πρωταρχικότητα (Immediacy) - Οι πρώτες εμπειρίες μένουν πιο πολύ από τις τελευταίες - “Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός”!
2. Εντατικότητα (Intensity) - Η ρεαλιστική / ζωντανή εμπειρία, “μένει” περισσότερο.
3. Επανάληψη (Repetition) - Η επανάληψη είναι η μητέρα της γνώσης! Όσες περισσότερες φορές επαναλαμβάνεται ένα αντικείμενο, τόσο πιο κατανοητό γίνεται και τόσο περισσότερο εμπεδώνεται.
4. Απαλοιφή (Deletion) - Ο άνθρωπος τείνει να επαναλαμβάνει τις πράξεις που τον ικανοποιούν και αποφεύγει αυτές που τον ενοχλούν.
5. Αμεσότητα (Immediacy) - Όσο πιο σύντομα εφαρμόζουμε αυτά που μαθαίνουμε, τόσο πιο γρήγορα τα εμπεδώνουμε.

2.2. Καθοδήγηση

“Coaching” / “Καθοδήγηση” είναι η επιστήμη η οποία διατυπώνει τις Βασικές Αρχές και αποκαλύπτει τις νομοτέλειες που θα πρέπει να διέπουν τη

διαδικασία της “Επίβλεψης” / “Αξιολόγησης” και ταυτόχρονα αναπτύσσει τις μεθόδους που επιβάλλεται να εφαρμόζονται στις συνεντεύξεις που ο ευρισκόμενος σε θέση προϊσταμένου, επιβάλλεται ν’ ακολουθήσει.

Η ανάπτυξη των υφισταμένων του διευθύνοντος στο επίπεδο των καθηκόντων της εργασίας που ασκούν, προσδιορίζεται από τον βαθμό της εργασιακής τους ωριμότητας, την κατάρτισή τους, καθώς και από την πραγματική τους θέληση για εργασία. Τούτο απαιτεί προσεκτική και διαρκή ανάλυση της κάθε ξεχωριστής περίπτωσης των εξεταζόμενων προσώπων και προσεκτική αναζήτηση για εντοπισμό / προσδιορισμό των “Δυνατοτήτων” και των “Αδυναμιών” του αξιολογούμενου προσώπου.

Έπειτα απαιτεί από τον Διευθυντή να κάνει όλες τις αναγκαίες αλλαγές για να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του συνεργάτη του και να ελαχιστοποιήσει τις επιδράσεις των αδυναμιών του

Για να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική “Συνέντευξη Επίβλεψης” της απόδοσης ή της εργασιακής συμπεριφοράς του υφισταμένου, ο επιβλέπων θα πρέπει να δεχθεί δύο (2) θεμελιώδεις αρχές:

1. Ότι ο Διευθυντής / Προϊστάμενος είναι συνυπεύθυνος για την αποδοτικότητα των συνεργατών του.
2. Ότι πολλοί άνθρωποι μπορούν να βελτιώνουν τον τρόπο της εκτέλεσής της εργασίας τους, νοούμενου ότι αντιλαμβάνονται το τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, πότε πρέπει να το κάνουν πως να το κάνουν και γιατί να το κάνουν.

Πολλοί άνθρωποι μπορούν να βελτιώνουν τον τρόπο της εκτέλεσής της εργασίας τους εάν βλέπουν:

- Την ανάγκη για βελτίωση,
- Ότι οι αλλαγές που τους έχουν συσταθεί, θα τους βελτιώσουν κατά τρόπο αποτελεσματικό,
- Ότι το πλεονέκτημα που θα τους προσδώσει η προσπάθεια να αλλάξουν, είναι σημαντικό

Τι είναι “Καθοδήγηση” / “Coaching”; - Ορισμός

Καθοδήγηση είναι η δράση η οποία στοχεύει στη ...

- Διόρθωση / Βελτίωση,
- Διατήρηση και
- Αναβάθμιση ...

... της απόδοσης του κάθε συνεργάτη μας!

Τα 3 “Π” της Καθοδήγησης

1. Προσδοκώ
2. Παρατηρώ
3. Παρεμβαίνω

A. “Προσδοκώ” - Προσδοκίες

Σε σχέση με το “Προσδοκώ”, οι συνεργάτες μας τους οποίους θα έχουμε εκπαιδεύσει και των οποίων θα παρακολουθούμε το αποτέλεσμα, θα πρέπει να γνωρίζουν τα ακόλουθα:

1. Το “ΤΙ” περιμένουμε από αυτούς (Ποιο θα είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα) / Οι ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες, περιγράφοντας την κατάσταση καθώς και το επιθυμητό / το αναμενόμενο αποτέλεσμα,
2. Το “ΠΩΣ” (Τι θα πρέπει να κάνουν για να φτάσουν στο αποτέλεσμα) / Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια και ακρίβεια, καθώς και ο τρόπος δράσης ή / και συμπεριφορά, μέσω των οποίων θα προκύψει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

2. “Παρατηρώ” (Υποστηρικτικά)

Για να μπορούμε να βελτιώσουμε / να διορθώσουμε και ν’ αναβαθμίσουμε την απόδοση των συνεργατών του, ο προϊστάμενος θα πρέπει να έχει αντικειμενική και έγκυρη άποψη για την απόδοση των συνεργατών του.

Δηλαδή πρέπει να μπορούμε να συγκρίνουμε την απόδοση τους με τις προσδοκίες που έχουμε ορίσει και συμφωνήσει.

1. Άμεση “Παρατήρηση”, όταν ο προϊστάμενος / ο Διευθυντής είναι παρόν σε μια επαφή του συνεργάτη του ή έμμεση “Παρατήρηση”, όπως σχόλια πελατών, αποτελέσματα χειρισμού υποθέσεων κ.ο.κ.
2. Ανάλυση στοιχείων, που περιγράφουν την απόδοση σε συγκεκριμένες πτυχές (πωλήσεις, όγκο εργασίας κ.τ.λ.)

Η “Παρατήρηση” από μέρους του επιτηρούντος προσώπου, θα έπρεπε να είναι ΣΥΝΕΧΗΣ, θα πρέπει να πραγματοποιείται πάντοτε με υποστηρικτική διάθεση και θα πρέπει ν’ αφορούν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα που σχετίζονται άμεσα με τις προσδοκίες που έχουν αρχικά ορισθεί, να είναι αντικειμενικές, σχετικές και τεκμηριωμένες.

3. “Παρεμβαίνω”

Παρεμβατικές θεωρούνται οι ενέργειες, που κάνει ο προϊστάμενος αφού διαπιστώσει την ανάγκη παροχής “Καθοδήγησης” και υλοποιούνται μέσω της “Συνάντησης Καθοδήγησης” και του διαλόγου ο οποίος εμπεριέχεται σε αυτή!

Οι παρεμβάσεις στοχεύουν στην επιβράβευση ή στη βελτίωση ή στην αποδέσμευση / τιμωρία (λόγω στρατού) του υφιστάμενου προσώπου

- Συνομιλία Επιβράβευσης / Συνομιλία του “Μπράβο”!
- Συνομιλία Βελτίωσης / Συνομιλία της “Αλλαγής”!
- Συνομιλία “Αποδέσμευσης” / Τιμωρίας!

Κεφάλαιο 3: Στρατηγική Σκέψη

Σε μια αβέβαιη, πολύπλοκη και ανταγωνιστική συγκυρία, η στρατηγική αποτελεί θεμέλιο για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Αυτό καθιστά την καλλιέργεια και εφαρμογή της στρατηγικής σκέψης απαραίτητη ευθύνη για επιχειρηματίες και στελέχη. (Nation Branding στην εποχή των ασύμμετρων απειλών, n.d.). Η συσσώρευση γνώσης και εμπειρίας στον τομέα της διοίκησης, μέσω της έρευνας και των βέλτιστων πρακτικών επιτυχημένων εταιρειών, είναι ουσιαστικά μέσα για τον σχεδιασμό στρατηγικών. Είτε αυτές αφορούν τον ανταγωνισμό είτε την ανάπτυξη, οι σωστές και συνετές στρατηγικές δεν είναι τόσο θέμα διαίσθησης, μα απαιτούν ανάλυση μέσω συγκεκριμένων εννοιών, αρχών και εργαλείων, που απαιτούνται για να εφαρμοστούν από τα στελέχη με κατανόηση και επιδεξιότητα. (Βασίλης Παπαδάκης «Στρατηγική σκέψη και πρακτική στον κόσμο των επιχειρήσεων, 2018)

Η λέξη «στρατηγική» αποτελεί απόγονο της αρχαίας Ελληνικής γλώσσας, προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός», η οποία αποτελείται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω», που σημαίνει οδηγώ. (ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA TQM - ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 'Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ -Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ' ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΔΑΝΑΗ ΜΔΕ-ΟΠ0942 ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, 2013) Στη διαδρομή της ιστορίας, πολλοί φιλόσοφοι, στρατηγοί και διανοούμενοι προσπάθησαν να προσεγγίσουν, να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν αυτόν τον πολύπλοκο, επιθυμητό αλλά και δύσκολο όρο της στρατηγικής. Ανάμεσα σε αυτούς είναι και ο Sun Tzu, ένας από τους πιο επιφανείς στρατηγούς της αρχαιότητας, έζησε στην αρχαία Κίνα και θεωρείται μια διάνοια στη στρατηγική σκέψη. Ήταν ο πρώτος που ανέδειξε τη σημασία της θέσης στη στρατηγική, καθώς και το γεγονός ότι η θέση επηρεάζεται τόσο από

τις αντικειμενικές συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος, όσο και από τις υποκειμενικές αντιλήψεις και προοπτικές των ανταγωνιστικών παραγόντων σε αυτό το περιβάλλον. Στο βιβλίο του «Η Τέχνη του Πολέμου» γράφει «Ο πόλεμος είναι αναγκαίο κακό και πρέπει να αποφεύγεται. Εφόσον όμως αυτό είναι αδύνατο, καλύτερα να ξέρεις πώς θα τον κερδίσεις». (Mark, 2020)

3.1. Εισαγωγή Στην Στρατηγική Σκέψη

Η στρατηγική σκέψη αφορά τον προσδιορισμό και τον σχεδιασμό δράσεων για την επίτευξή τους. Υπάρχει πληθώρα ορισμών οι διατυπώνουν την έννοια της στρατηγικής. Μερικοί ορισμοί είναι οι ακόλουθοι:

- «Στρατηγική είναι η αλληλεπίδραση των εσωτερικών πόρων ενός οργανισμού με εξωτερικές και κινδύνους που δημιουργούνται από περιβάλλον του»
- «Στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την πραγμάτωσή τους, που διατυπώνονται με τρόπο ώστε να προσδιορίζουν το πεδίο δράσης και την ταυτότητα της επιχείρησης μέσα στον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.»
- «Στρατηγική είναι ο ορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και μέσων για να τους επιτύχει.» (Teiw.m.gr, 2023)
- «Στρατηγική είναι η δυναμική της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, όπου λαμβάνονται δράσεις για επίτευξη στόχων ή αύξηση απόδοσης μέσω ορθολογικής χρήσης πόρων»

Για πολλούς, η στρατηγική είναι προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάποιοι τη θεωρούν δημιουργία ικανοτήτων για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλοι τη βρίσκουν ως ένα προσεκτικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, ενώ κάποιοι ως ένα αποτέλεσμα σημαντικών αποφάσεων από το παρελθόν. Συνολικά, αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο αυτή προγραμματίζει το μέλλον της και το πώς θα φτάσει στους στόχους της.

Η στρατηγική σκέψη είναι μια διαδικασία αφορά τον τρόπο που οι άνθρωποι διαμορφώνουν, αξιολογούν και δημιουργούν το μέλλον, τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους. Αποτελεί ισχυρό εργαλείο που προωθεί μοναδικές επιχειρηματικές πρακτικές και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Οικονομικού, n.d.)

Όσοι σκέφτονται στρατηγικά βλέπουν πέρα από το παρόν, αντιλαμβάνονται γρήγορα τις τάσεις και ανταποκρίνονται σε αυτές. Τα άτομα αυτά βλέπουν πέρα από το παρόν, αποκρίνονται γρήγορα στις τάσεις και τολμούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες. Είναι ικανά να ενσωματώνουν μια ισορροπημένη προσέγγιση ανάμεσα σε καθημερινές λειτουργίες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές καινοτομίες, ενώ διατηρούν ενδιαφέρον για όλα τα επίπεδα του οργανισμού, παρακολουθώντας σταθερά για γνώσεις και τη συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, πολλοί οργανισμοί προωθούν την ανάπτυξη συνεργατικής στρατηγικής σκέψης μεταξύ των ηγετών. Αυτή η σύσταση επιτρέπει στην ομάδα τη διαμόρφωση διαφορετικών οπτικών, που οδηγούν σε πιο λογικές και βαθιές αναλύσεις των αποφάσεων. Όταν οι ηγέτες ενθαρρύνουν αυτήν την κουλτούρα συνεργατικής δημιουργικής σκέψης, εμπνέουν μια πλατφόρμα καινοτομίας, ενθαρρύνοντας τα άτομα να εκφράζουν ιδέες που οδηγούν σε πιο επιτυχημένη εκτέλεση των στόχων. (Catalyst Ελλάδα, n.d.)

Η στρατηγική είναι υψίστης σημασίας αφού στοχεύει στη δυνατότητα προσαρμογής των οργανισμών στο περιβάλλον, διαμορφώνοντας ταυτόχρονα τις συνθήκες του. Μια αποτελεσματική στρατηγική ενσωματώνει τέλεια το εξωτερικό περιβάλλον με τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού.

Όσο αφορά τις σύγχρονες επιχειρήσεις ένα στρατηγικά διαμορφωμένο πλάνο δείχνει το πού και πώς ο οργανισμός θα κινηθεί με μακροπρόθεσμη οπτική, αναζητώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα δυναμικό και αλλαγμένο περιβάλλον. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εταιρείες ενισχύουν την μακροχρόνια ανταγωνιστική τους θέση και βελτιώνουν την οικονομική

τους κατάσταση, αναδεικνύοντας την ως κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, το πλάνο αυτό λειτουργεί ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενδιαφέροντα που περιλαμβάνουν την ευθυγράμμιση των δράσεων των εργαζομένων, τη διατήρηση των παλαιών πελατών και την απόκτηση νέων, τη διαχείριση των ανταγωνιστικών πιέσεων, την προώθηση της καινοτομίας και γενικά την επιτυχία του οργανισμού.

Στην ουσία, η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται κυρίως από τον τρόπο που σχεδιάζει και υλοποιεί την στρατηγική της που με την διαμόρφωση και εκτέλεση της, αποτελούν βασικές λειτουργίες διοίκησης, δημιουργώντας τη βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού.

Η σημασία των στρατηγικών αποφάσεων ουσιαστικά δείχνει ότι δεν είναι εύκολο να ληφθούν. Αυτές οι αποφάσεις απαιτούν προσεκτική ανάλυση και τη σωστή αίσθηση από το άτομο που τις καθορίζει. Επιπλέον, πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική είναι εκτός ελέγχου και δύσκολοι στην πρόβλεψη, κάτι που δυσκολεύει τη δημιουργία μιας σταθερής στρατηγικής. Αυτό οδηγεί σε αμφισβητήσεις και αβεβαιότητες. Συνεπώς, πολλές αποφάσεις σε στρατηγικό επίπεδο ενδέχεται να μην είναι οι κατάλληλες λόγω της αβεβαιότητας που περιβάλλει το περιβάλλον τους.(clevercontrol.com, 2018)

3.2. Ανάπτυξη Ικανότητας Στρατηγικής Σκέψης

Σε μια συνθήκη, οι άνθρωποι αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους: Κάποιοι αντιμετωπίζουν με επιτυχία δύσκολα προβλήματα, άλλοι όμως δυσκολεύονται να βρουν λύσεις. Υπάρχουν εκείνοι που κτίζουν επιτυχημένες επιχειρήσεις από το τίποτα, ενώ άλλοι αγνοούν τέτοιες ιδέες θεωρώντας τις ανεπαρκείς.

Υπάρχουν άνθρωποι που δεν μπορούν να αντιληφθούν και να αναλύσουν τις τάσεις και τις προοπτικές επειδή δεν διαθέτουν στρατηγική σκέψη. Ένα

άτομο όμως με τέτοια ικανότητα σκέψης μπορεί να εξετάζει συστηματικά όλες τις πτυχές ενός ζητήματος, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες και υπολογίζοντας τις πιθανότητες. Η στρατηγική σκέψη αντιπροσωπεύει τη διαχείριση των καταστάσεων με συνολική προοπτική, ενώ η συνήθης σκέψη επικεντρώνεται στις καθημερινές δραστηριότητες. Όταν αποδίδουμε σε κάποιους σοφία, διορατικότητα ή διαισθητικότητα, συχνά δεν αντιλαμβανόμαστε πως αυτοί οι άνθρωποι έχουν συνήθως τη φυσική ικανότητα να σκέφτονται στρατηγικά.

Η ικανότητα αυτή είναι απαραίτητη για τα άτομα που επιδιώκουν περισσότερο από τη ζωή αφού αναγνωρίζουν τη σημασία του να προβλέπουν τις συνέπειες των πράξεών τους και των άλλων. Η στρατηγική σκέψη αποτελεί τον πυλώνα για την επιτυχία μιας επιχείρησης, επιτρέποντας τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχεδίων, την ανάληψη στρατηγικών επενδύσεων, την αποδοτική διαχείριση των πόρων και την πρόβλεψη των τελικών αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας, η έλλειψη στρατηγικής σκέψης δημιουργεί αποσταθεροποίηση, ανισορροπία και αντιθέσεις. Χωρίς στρατηγική σκέψη, τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρείας μπορεί να χάσουν ευκαιρίες, να σπαταλήσουν πόρους και να μειώσουν τη συνολική ανταγωνιστικότητα της. Επιπλέον, στην προσωπική ζωή, η έλλειψη προβληματισμού για τις συνέπειες των ενεργειών μας συχνά καταλήγει σε απουσία κινήτρου ή βούλησης για προσπάθεια και άγνοια για το μέλλον.

Ωστόσο, η στρατηγική σκέψη δεν έμφυτη ικανότητα αλλά μαθαίνεται. Η πλέον πολύτιμη διδασκαλία προέρχεται από την εμπειρία, είτε προσωπική είτε επαγγελματική. Πιο κάτω παρουσιάζονται τα βήματα για την ανάπτυξη της ικανότητας αυτής. (clevercontrol.com, 2018).

1. ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δράση, πρέπει να ληφθεί υπόψη η πορεία σχετικά με την περαιτέρω εξέλιξη των γεγονότων και το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί. Για παράδειγμα, αναλογισθείτε: 'Τι θέλετε να πετύχει και πού θα οδηγηθούν αυτές οι πράξεις ή τα λόγια;

Κατά την προετοιμασία για μια δημόσια παρουσίαση, εκτός από το κείμενο, μπορεί να γίνει πρόβλεψη των ερωτήσεων που μπορεί ο ομιλητής να δεχτεί από το κοινό του. Με τον τρόπο αυτό, ο ομιλητής αφομοιώνει καλύτερα το κείμενο του και επιπρόσθετα οι απαντήσεις του είναι πιο σίγουρες και ευσταθείς για το λόγο ότι έχει ήδη προετοιμαστεί. Ενδιαφέρον θα αποτελούσε το γεγονός κατά πόσον έχει γίνει σωστή πρόβλεψη των ερωτήσεων.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική σκέψη βρίσκει εφαρμογή και στην καθημερινότητα. Η προετοιμασία των αποσκευών για ένα ταξίδι, αποτελεί βέλτιστο παράδειγμα. Κατά τη διαδικασία αυτή γίνονται υποθέσεις και σενάρια στο μυαλό του ταξιδιώτη για το τί αντικείμενα πρέπει να πάρει μαζί του σε διαφορετικές περιπτώσεις που ίσως έρθει αντιμέτωπος.

Επίσης, η συγκέντρωση και η ανάλυση όσον το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών πριν από τη σχεδίαση, είναι αρκετά καλός τρόπος για μια σωστή πρόβλεψη. Με βάση το προηγούμενο σενάριο του ταξιδιού, μια σωστή μελέτη και συλλογή πληροφοριών από τα μετεωρολογικά δελτία, μπορεί να δείξει στον ταξιδιώτη τι θα πρέπει να βάλει στις αποσκευές του όσον αφορά τον ρουχισμό του. Παρόλα ταύτα, η ιδιοκτησία μιας εταιρίας, που αποτελεί ένα πιο πολύπλοκο παράδειγμα, πρέπει να είναι γνωστές όλες οι παράμετροι που λαμβάνουν μέρος στη εύρυθμη λειτουργία της, ούτως ώστε να γίνεται μια σωστή πρόβλεψη.

Λογικό είναι δε, να υπάρχει μια αδυναμία στο να ληφθούν υπόψη όλες οι υποθέσεις, αφού κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή. Σίγουρα όμως οι προσπάθειες για μια πρόβλεψη δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αντιμετωπίζονται σαν ένα παιχνίδι τύχης. Όπως επίσης, η σύγκριση των αποτελεσμάτων που υπήρχαν και που θα επέλθουν, είναι πολύ ενδιαφέρον.

2. ΧΡΗΣΗ ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

Η δυνατότητα του μυαλού να κατασκευάζει εικόνες στο άκουσμα απλά μίας λέξης, οφείλεται στην ικανότητα της εκμάθησης να οπτικοποιούνται τα αντικείμενα. Όπως για παράδειγμα όταν ακούγεται η λέξη «σπίτι», τότε

ξεκινά το μυαλό να σκέφτεται: πόσο μεγάλο είναι, τι χρώμα είναι, πόσα παράθυρα έχει, εάν έχει κεραμίδια κ.τ.λ. Έτσι και κάποιος με ικανότητα στρατηγικής σκέψης μπορεί όχι μόνο να παρατηρεί τις λεπτομέρειες αλλά ταυτόχρονα να έχει και την συναίσθηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας.

3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΦΕΔΡΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Το σχέδιο το οποίο θα ακολουθηθεί σε οποιαδήποτε περίπτωση, προκύπτει από την προσπάθεια πρόβλεψης των γεγονότων που θα συμβούν. Κατά πάσα πιθανότητα όμως, μπορεί να προκύψουν καταστάσεις οι οποίες δεν ήταν στα plána, για το λόγο ότι η σχεδίαση είχε διαφορετικό τρόπο δράσης, ασχέτως εάν φαίνεται ότι έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι παράμετροι.

Κατά την προσπάθεια σχεδίασης των ενεργειών και η υπόθεση διάφορων περιπτώσεων που μπορεί να συμβούν με σκοπό την αποφυγή του αιφνιδιασμού, καλείται ως «εφεδρικό σχέδιο». Η ανάκληση ενός δύσκολου περιστατικού στο παρελθόν, ενισχύει την δυνατότητα πρόβλεψης και επιλογής του βέλτιστου τρόπου ενέργειας σε μεταγενέστερες και παρόμοιες καταστάσεις.

4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ

Με το πέρασμα των χρόνων η εμπειρία έχει συσσωρευτεί από την ανθρωπότητα σε όλους τους τομείς. Αυτή είναι η βασικότερη αιτία που κατά την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος η αρχική σκέψη είναι εάν κάποιος κάποτε έχει αντιμετωπίσει το ίδιο πρόβλημα και τι ενέργειες έχει διενεργήσει. Δηλαδή, με την εμπειρία άλλων, υπάρχει η δυνατότητα να προβλεφθεί η σειρά των πραγμάτων και να υπάρξει μια πρόοδος, αποφεύγοντας έτσι να επαναληφθούν τα ίδια εμπόδια για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων.

Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται ότι οι άνθρωποι που ευημερούν είναι αυτοί που σκέφτονται και αναλύουν τα λάθη τους, θεωρώντας τα εμπειρίες και μαθαίνουν από αυτά. Βάζοντας το μυαλό τους να διερωτηθεί τι πήγε στραβά, γιατί τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν όπως τα περίμεναν, όπως επίσης και

ποιο θα ήταν το αποτέλεσμα εάν ακολουθούσαν διαφορετική σειρά ενεργειών, ακονίζουν την ικανότητα της στρατηγικής τους σκέψης.

5. ΛΟΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΕΚΤΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

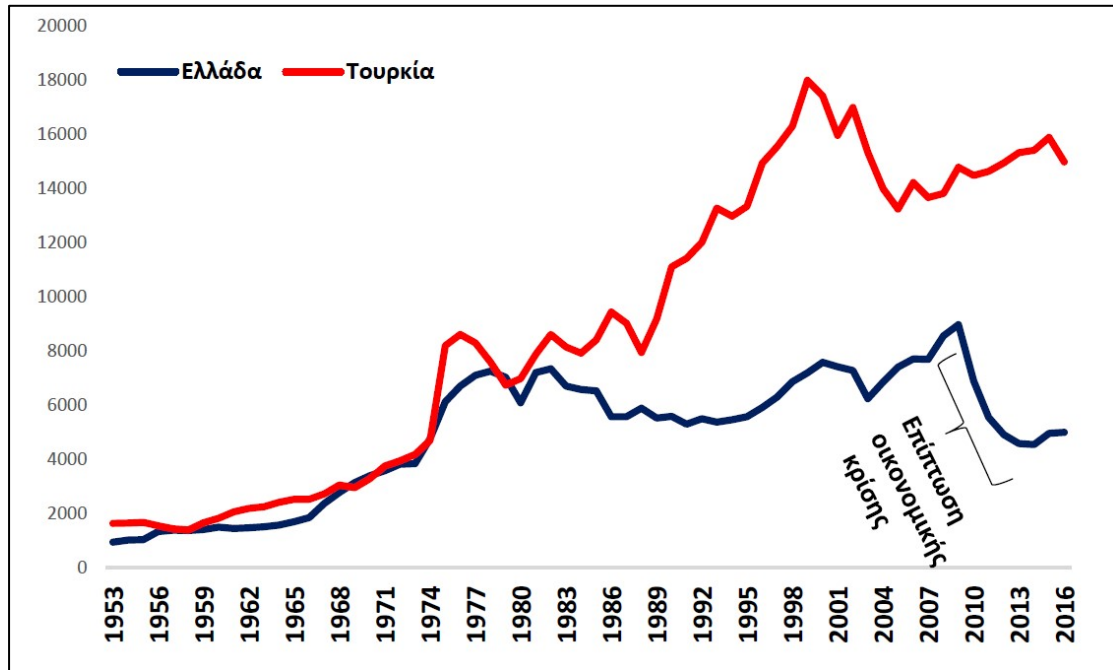
Η καταπρόληψη στην καθημερινή ζωή σε θέματα αποφάσεων, είναι αυτό που λείπει και οδηγεί μια κοινωνία στη λήψη αυτοματοποιημένων αποφάσεων. Το γεγονός αυτό διαφοροποιεί τα άτομα με αναπτυγμένη στρατηγική σκέψη από τους υπόλοιπους. Η ύπαρξη της εμπειρίας και της γνώσης οδηγούν ένα άτομο στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων που κατά πάσα πιθανότητα οι υπόλοιποι άνθρωποι να μην μπορούν να εκλάβουν τον τρόπο σκέψης του.

Κεφάλαιο 4: Η Εθνική Οικονομία Ως Παράγοντας Εθνικής Ισχύος Και Ασφάλειας

Η περιγραφή του γνωστικού πεδίου της οικονομικής της άμυνας συνοψίζεται στην φράση του Θουκυδίδη “...και εστίν ο πόλεμος ούχ όπλων το πλέον αλλά δαπάνης, δι' ην τα όπλα ωφελεί...”!

Στην εξέλιξη της παγκόσμιας ιστορίας, ο πόλεμος, η οικονομία και το χρήμα καθώς επίσης η ισχύς, ο πλούτος και η δύναμη, αδιαλείπτως περιπλέκονται σε μία άρρηκτη σχέση αλληλεξάρτησης. Πολλοί αρχαίοι συγγραφείς, όπως ο Δημοσθένης, ο Κικέρωνας και ο Θουκυδίδης, αλλά και πρωτοπόροι της οικονομικής σκέψης όπως ο Adam Smith, έθεσαν το ερώτημα για την σχέση της άμυνας με την οικονομία. Ο Καρλ φον Κλαούζεβιτς στο έργο του "Περί Πολέμου" αναφέρει ότι, “Ο πόλεμος είναι η συνέχιση της πολιτικής με άλλα μέσα”. Επειδή όμως η πολιτική είναι οικονομία, σήμερα ο φον Κλαούζεβιτς πιθανώς να διατύπωνε την φράση του λέγοντας ότι, “Ο πόλεμος είναι η συνέχιση της οικονομίας με άλλα μέσα”. Αυτό επιβεβαιώνεται “Στον Πλούτο των Εθνών” (1776), όπου ο Adam Smith αναφέρει ως πρώτο καθήκον του ηγεμόνα - εννοείται του κράτους – είναι η προστασία της κοινωνίας από εξωτερικές απειλές. (www.adamsmithworks.org, n.d.)

Η εθνική άμυνα, στην οποία αναφέρεται ο Adam Smith στο συγκεκριμένο εδάφιο, είναι το αρχέτυπο παράδειγμα ενός αμιγούς δημοσίου αγαθού. Τρανό παράδειγμα των λόγων του Adam Smith, είναι η επιδείνωση της αναλογίας του ελληνικού ΑΕΠ προς το τουρκικό, συμπαρασύροντας και την ποσοστιαία σχέση μεταξύ ελληνικών και τουρκικών στρατιωτικών δαπανών! Τη δεκαετία 2009 με 2019, η διευρυνθείσα διαφορά στα δύο μεγέθη αμυντικής / στρατιωτικής ισχύος, ήταν απότοκο μίας συνεχώς επιδεινούμενης σχέσης μεταξύ των δύο ΑΕΠ, από όπου αντλούνταν οι πόροι για την παραγωγή της!



Εικόνα 8: Γράφημα αμυντικών δαπανών συναρτήσει του χρόνου (Οικονομικών and Θεσσαλίας, n.d.).

Η πιο πάνω γραφική παράσταση καταδεικνύει πως οι αμυντικές δαπάνες και οι εξοπλισμοί, είναι μεταβλητές συναρτώμενες από την εξέλιξη της Εθνικής Οικονομίας!

Η σωστή διαχείριση των δημόσιων οικονομικών από τους αρμόδιους φορείς, επηρεάζει και την ύπαρξη και την αξιοποίηση των μέσων, αλλά και το φρόνημα του προσωπικού! Συνεπώς η αξιοποίηση και η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τάξεις της Εθνικής Φρουράς, νομοτελειακά συνάδει με την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάζει κατά τρόπο ανάλογο το φρόνημα, την κατάρτιση, την εκπαίδευση και την εν γένει αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της! Συμπερασματικά, το αξιόμαχο του στρατεύματος και η ενδυνάμωση της αμυντικής ισχύος του κράτους, έχει ως προϋπόθεση τη σωστή οικονομική διαχείριση των δημόσιων οικονομικών για τη δημιουργία πλούτου, καθώς και την άριστη αξιοποίησή του, κάτι το οποίο αποτελεί τις προϋποθέσεις της δημιουργίας πρώτα οικονομικής και κατ' επέκταση αμυντικής ισχύος!

Κατά την άποψή μου, οι διοικητικοί και οικονομικοί στόχοι που θα πρέπει να τίθενται είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ενδυνάμωση του προσωπικού, σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, με δυνατότητες κάλυψης του απαιτούμενου κόστους και η ενίσχυση της παραμονής και της περαιτέρω ενδυνάμωσής του!
2. Ο εκσυγχρονισμός, η αναβάθμιση και η ενδυνάμωση της Εθνικής Φρουράς με οπλικά συστήματα νέας τεχνολογίας, με αυξημένες δυνατότητες αμυντικών δυνατοτήτων και αποτρεπτικής ισχύος!
3. Η δημιουργία οχυρωματικών έργων αποτροπής της οποιασδήποτε δυνατότητας προέλασης του εχθρού!
4. Η δημιουργία έργων προστασίας του άμαχου πληθυσμού, σε περίπτωση έναρξης εχθροπραξιών!
5. Η αύξηση της διπλωματικής ισχύος του Κράτους, η οποία σήμερα είναι από ασθενής έως ανύπαρκτη!
6. Εξερεύνηση και μεθόδευση τρόπων διεξαγωγής οικονομικού πολέμου εναντίον του αντιπάλου, χωρίς τη χρήση πυροβόλων όπλων, με στόχο την οικονομική αποδυνάμωσή του και πτώσης του ηθικού του (κάτι που δυστυχώς κάνουμε ακριβώς κατά τρόπο αντίστροφο).

4.1. Οικονομία Και Αμυντική Πολιτική

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα και προτεραιότητες του κράτους είναι η διασφάλιση της ασφάλειας και της προστασία των πολιτών. Έτσι, το κράτος πρέπει να διαθέσει οικονομικούς πόρους για την ανάπτυξη και συντήρηση στρατιωτικής δύναμης. Οι ετήσιες δαπάνες της χώρας σε στρατιωτικά θέματα αποτελούν το κόστος παραγωγής και διατήρησης της στρατιωτικής ικανότητας και αποτροπής. Σε περίπτωση που η εθνική οικονομία παρουσιάσει μακροχρόνια στασιμότητα ή αδυναμία ανάπτυξης, οι κίνδυνοι που απειλούν την εθνική ασφάλεια γίνονται ορατό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι έννοιες οικονομίας, τεχνολογίας, πολιτικής και πολέμου διαδέχονται η μία την άλλη, αντιπροσωπεύοντας ένα δικτύωμα συνδεδεμένων και

αλληλεξαρτημένων παραμέτρων που επηρεάζουν την εθνική ασφάλεια και την πορεία μιας χώρας. (Οικονομικών and Θεσσαλίας, n.d.)

Η ασφάλεια ενός κράτους συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική του ευημερία και την πολιτική σταθερότητα. Η οικονομική ισχύς δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν απαραίτητοι πόροι για την υποστήριξη ενός ισχυρού στρατιωτικού μηχανισμού και την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών. Ωστόσο, η πολιτική ευημερία και η σταθερότητα της κοινωνίας είναι εξίσου σημαντικές. Μια ικανοποιημένη και σταθερή κοινωνία μειώνει τις ενδοτικές αντιθέσεις και ενισχύει την ανθεκτικότητα του κράτους απέναντι σε εξωτερικές πιέσεις. Ο συνδυασμός των δύο αυτών πτυχών, ισχύος και πλούτου, δεν είναι ανταγωνιστικός αλλά αμοιβαία συμπληρωματικός, ενισχύοντας την ικανότητα ενός κράτους να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της ασφάλειας τόσο σε εσωτερικό όσο και σε διεθνές επίπεδο

Κατά την περίοδο της ειρήνης, οι έννοιες του Διεθνούς Εμπορίου και της Στρατηγικής αποτελούν καίριες συνιστώσες της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους. Οι οικονομικοί πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από την πολιτική και οικονομική επιρροή μιας χώρας, ενώ συμβάλλουν ουσιαστικά στη στρατιωτική της ισχύ.

Κάθε σύγκρουση, είτε οικονομική είτε πολιτική, επηρεάζει την οικονομική σταθερότητα και το επίπεδο ευημερίας των εμπλεκόμενων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη τεχνολογίας διπλής χρήσης παίζει κρίσιμο ρόλο, αφού ενισχύει τόσο την οικονομική όσο και την στρατιωτική ικανότητα ενός κράτους.

Το τρίπτυχο της Οικονομίας, της Στρατιωτικής Ισχύος και της Τεχνολογίας αποτελεί τη βάση για την ενίσχυση της ισχύος και της ασφάλειας ενός κράτους, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της επιρροής του σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι λοιπόν, η οικονομική και τεχνολογική ενίσχυση ενός κράτους αλλάζει τον υφιστάμενο συσχετισμό δυνάμεων υπέρ του, με αποτέλεσμα η πλάστιγγα της ισχύος να γέρνει προς το μέρος του! Αποτέλεσμα αυτής της δυναμικής είναι να μετατοπίζεται η

ισχύς προς το μέρος του, καθιστώντας τον πιο επιρρεπή στην επίδραση και την επιρροή.

Στον ανταγωνιστικό κόσμο σήμερα, καμία οικονομική έννοια δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από την πολιτική. Κάθε οικονομικό θέμα επηρεάζει απευθείας τη θέση και τη δύναμη των κρατών στο διεθνές πεδίο. Με άλλα λόγια, η οικονομία είναι μια πτυχή που τα κράτη χρησιμοποιούν τόσο ως αυτόνομο μέσο για τους σκοπούς τους, είτε είναι εμπορικοί είτε άλλοι, όσο και ως εργαλείο επιρροής για να επιβάλλουν την οικονομική τους ηγεμονία σε πιο αδύναμες οικονομίες. Πέραν αυτού, η οικονομία είναι και θεμέλιο ενδυνάμωσης και διεύρυνσης της στρατιωτικής ισχύος τους.

Καταλήγοντας, οι πολιτικοί στόχοι ενός κράτους επικεντρώνονται στην αναζήτηση ασφάλειας και οικονομικής ευημερίας. Αυτοί οι δύο στόχοι δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται: Η ασφάλεια ενός κράτους είναι αναγκαία προϋπόθεση για την οικονομική και πολιτική ευημερία, ενώ η οικονομική ανάπτυξη συμβάλλει στην ενίσχυση του συστήματος ασφάλειας.

4.2. Οικονομική Διπλωματία

Σε αυτή την ενότητα, περιγράφονται και εξετάζονται κάποια παραδείγματα από τα μέσα υψηλής οικονομικής στρατηγικής, τα οποία κράτη χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια του πολέμου για να επιτύχουν την οικονομική αποδυνάμωση του αντιπάλου τους. Με αυτά τα μέσα, δημιουργούνται συνθήκες που προωθούν την αμυντική ενίσχυση και συνεισφέρουν στη μείωση της στρατιωτικής δύναμης του αντιπάλου.

Η αρνητική οικονομική διπλωματία, γενικά, αφορά σε μια σειρά πρακτικών που ένα κράτος χρησιμοποιεί στο πλαίσιο του πολέμου για να επιβάλει οικονομικές κυρώσεις στον αντίπαλο. Αυτές οι πρακτικές συμπεριλαμβάνουν και εστιάζουν στο εμπόριο και το κεφάλαιο.

Όσο αφορά το εμπόριο μερικές πρακτικές είναι οι εξής:

- **Εμπάργκο** – Απαγόρευση των εξαγωγών, ή/και εμπορικών συναλλαγών.
- **Μποϋκοτάζ** – Απαγόρευση των εισαγωγών.
- **Αύξηση δασμολογίου** – Επιβολή υψηλότερης φορολογίας στις εισαγωγές προερχόμενες από συγκεκριμένες χώρες.
- **Δασμολογικές διακρίσεις** – Μία λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση των εισαγωγών από συγκεκριμένες χώρες σε σύγκριση με εισαγωγές από άλλες χώρες. Ευνοϊκοί δασμοί προς τις εισαγωγές από συγκεκριμένα κράτη.
- **Ανάκληση ή παραχώρηση ρήτρας μάλλον ευνοούμενου κράτους** –
 - Τερματισμός της ευνοϊκής μεταχείρισης των εισαγωγών μιας χώρας σε σύγκριση με αντίστοιχες εισαγωγές άλλων χωρών.
 - Ανάκληση “ρήτρας μάλλον ευνοούμενου κράτους” Φορολογία (δυσμενής) / Δασμολογικές διακρίσεις – ευνοϊκοί δασμοί προς τις εισαγωγές από συγκεκριμένα κράτη.
 - Παραχώρηση “ρήτρας μάλλον ευνοούμενου κράτους” δηλαδή υπόσχεση ευνοϊκής και ισότιμης μεταχείρισης των εισαγωγών μιας χώρας σε σύγκριση με εισαγωγές ανάλογων προϊόντων άλλων χωρών, αποτελώντας θετικό μέτρο
- **Μαυροπίνακας** – Απαγόρευση των επιχειρηματικών συναλλαγών, μεταξύ των εταιρειών που συνεργάζονται με αυτή την χώρα.
- **Ποσοτώσεις** – Ποσοτικοί περιορισμοί σε συγκεκριμένες εισαγωγές ή εξαγωγές.
- **Άρση αδείας** – Δεν επιτρέπεται η εισαγωγή ή εξαγωγή συγκεκριμένων προϊόντων.
- **Ντάμπινγκ** – Εσκεμμένη πώληση των εξαγωγών σε τιμές χαμηλότερες του κόστους παραγωγής
- **Παραμποδιστική αγορά** – Αγορά ενός προϊόντος, με σκοπό την άρνησή του προς τη συγκεκριμένη χώρα.
- **Πάγωμα / Δέσμευση κεφαλαίων** – η κατάσχεση κεφαλαίων, η άρνηση πρόσβασης σε τραπεζικούς λογαριασμούς ή σε άλλα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη χώρα.

- Απειλές για εφαρμογή συνδυασμού. περισσότερων των ένα, μέτρων.

Στο κεφάλαιο τώρα, μερικές κυρώσεις που μπορεί ένα κράτος να εφαρμόσει είναι οι ακόλουθες:

- Πάγωμα / Περιορισμός κεφαλαίων
- Έλεγχοι στη μεταφορά κεφαλαίου
- Διακοπή οικονομικής ενίσχυσης – η μείωση, ο τερματισμός ή η επιβράδυνση χρηματοδοτικής ενίσχυσης
- Αφαίρεση περιουσιακών στοιχείων που είναι κτήμα ενός συγκεκριμένου κράτους
- Δυσμενής η μη δίκαιη φορολόγηση
- Κατακράτηση οφειλών σε διεθνείς οργανισμούς
- Απειλές για υλοποίηση των μέτρων

Στη συνέχεια αναλύονται όλα όσα αφορούν στον πόλεμο Ρωσίας και Ουκρανίας και εξετάζονται ένα προς ένα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επιβάλει εκτεταμένες κυρώσεις κατά της Ρωσίας, αντιδρώντας στην εισβολή στην Ουκρανία στις 24 Φεβρουαρίου του 2022. Αυτές οι νέες κυρώσεις προστίθενται στα ήδη υφιστάμενα μέτρα που ισχύουν από το 2014, μετά την προσάρτηση της Κριμαίας και τη μη συμμόρφωση με τις συμφωνίες του Μινσκ.

Οι κυρώσεις περιλαμβάνουν ποικίλα περιοριστικά μέτρα όπως οι ατομικές κυρώσεις, καθώς και οικονομικές κυρώσεις και περιορισμούς στις θεωρήσεις. Ο στόχος των οικονομικών κυρώσεων είναι να επιβάλουν σημαντικές επιπτώσεις στη Ρωσία λόγω των πράξεών της και να περιορίσουν σημαντικά την ικανότητά της να συνεχίσει τις επιθέσεις. Οι ατομικές κυρώσεις αποτελούν μέτρα εναντίον ατόμων που είναι υπεύθυνα για την υποστήριξη, τη χρηματοδότηση ή την εκτέλεση δράσεων που θέτουν σε κίνδυνο την εδαφική ακεραιότητα, την κυριαρχία και την ανεξαρτησία της Ουκρανίας, ή των ατόμων που επωφελούνται από τέτοιες ενέργειες. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επίσης εκδώσει μέτρα εναντίον της Λευκορωσίας,

αντιδρώντας στην συμμετοχή της στην εισβολή στην Ουκρανία και του Ιράν, όσον αφορά την κατασκευή και προμήθεια μη επανδρωμένων αεροσκαφών.

Μέσω των οικονομικών κυρώσεων που επέβαλε η Ευρωπαϊκή Ένωση στη Ρωσία, επηρεάζονται οι διαδικασίες εισαγωγής και εξαγωγής προϊόντων και υπηρεσιών ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Συγκεκριμένα οι ευρωπαϊκές οικονομικές κυρώσεις εναντίον της Ρωσίας αποτελούν μια σειρά μέτρων που έχουν επιβληθεί με σκοπό την αποτροπή ορισμένων εμπορικών δραστηριοτήτων και την περιορισμένη πρόσβαση σε σημαντικούς τομείς. Αυτές περιλαμβάνουν περιορισμούς στις εισαγωγές και εξαγωγές, απαγόρευση του εμπορίου πετρελαίου που επηρεάζει τα εμπορικά κέρδη της Ρωσίας, κυρώσεις στον τομέα των μεταφορών σε οδικό, αεροπορικό και θαλάσσιο επίπεδο, περιορισμούς στο ρωσικό τραπεζικό σύστημα, κυρώσεις κατά της Εθνικής Κεντρικής Τράπεζας της Ρωσίας και περιορισμούς σε ορισμένα μέσα ενημέρωσης.

Ανάμεσά στα αμέτρητα είδη προϊόντων που απαγορεύεται να εξαχθούν περιλαμβάνονται: τεχνολογία αιχμής όπως κβαντικοί υπολογιστές και ηλεκτρονικά κατασκευαστικά στοιχεία, ορισμένα μηχανήματα και εξοπλισμός μεταφορών, ειδικά αγαθά για τη διύλιση πετρελαίου, τεχνολογία και υπηρεσίες του τομέα της ενέργειας, είδη που αφορούν στην αεροπορία και τη διαστημική βιομηχανία όπως αεροσκάφη, κινητήρες, ανταλλακτικά και λογισμικό, είδη για θαλάσσια ναυσιπλοΐα και ραδιοεπικοινωνίες, αλλά και αγαθά πολυτελείας όπως πολυτελή αυτοκίνητα, ρολόγια, κοσμήματα. Επιπλέον, υπάρχει απαγόρευση εξαγωγής μη στρατιωτικών πυροβόλων όπλων, συσκευών κρυπτογράφησης, καθώς και άλλων αγαθών που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις ρωσικές βιομηχανικές ικανότητες.

Συμπληρωματικά, προϊόντα που δεν επιτρέπεται να εισάγονται είναι το αργό πετρέλαιο και προϊόντα διύλισης πετρελαίου με μερικές εξαιρέσεις, άνθρακας και άλλα στερεά ορυκτά καύσιμα, χάλυβας, προϊόντα χάλυβα και σίδηρο, χρυσός(συμπεριλαμβανομένων των κοσμημάτων), τσιμέντο,

άσφαλο, ξύλο, χαρτί, συνθετικό καουτσούκ και πλαστικές ύλες ιχθυοπροϊόντα και οινοπνευματώδη ποτά και τσιγάρα και καλλυντικά.

Για να πλήξει τη ρωσική οικονομία, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επιβάλει απαγορεύσεις σε πολλές υπηρεσίες προς τη ρωσική κυβέρνηση και νομικά πρόσωπα στη Ρωσία. Από τον Ιούνιο του 2022, απαγορεύθηκαν λογιστικές και ελεγκτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες τήρησης λογιστικών βιβλίων, φορολογικές συμβουλές, συμβουλές επιχειρηματικών θεμάτων και υπηρεσίες δημοσίων σχέσεων προς τη Ρωσία. Ακόμη, υπηρεσίες άσκησης πίεσης από ομάδες συμφερόντων ανήκουν στην απαγόρευση. Τον Οκτώβριο του 2022, επεκτάθηκαν οι απαγορεύσεις σε υπηρεσίες ΤΠ, νομικές συμβουλές, αρχιτεκτονική, μηχανική, ενώ τον Δεκέμβριο του 2022 προστέθηκαν υπηρεσίες διαφήμισης, έρευνας αγοράς, δοκιμής προϊόντων και τεχνικών επιθεωρήσεων. Οι εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων θυγατρικών εταιρειών στη Ρωσία, δεσμεύονται από αυτές τις απαγορεύσεις, συνεισφέροντας στον περιορισμό της οικονομικής δραστηριότητας της Ρωσίας.

Επιπλέον, όσο αφορά στην απαγόρευση του πετρελαίου, τον Ιούνιο του 2022, το Συμβούλιο θέσπισε νέα μέτρα κυρώσεων, περιλαμβάνοντας απαγορεύσεις στην αγορά, εισαγωγή και μεταφορά αργού πετρελαίου δια θαλάσσης και ορισμένων πετρελαιοειδών από τη Ρωσία προς την Ευρωπαϊκή Ένωση κάτι το οποίο αναμένετο να έχει σημαντικές επιπτώσεις στα εμπορικά κέρδη της Ρωσίας.

Κεφάλαιο 5: Επίλογος

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς αποτελεί κεφαλαιώδες ζήτημα πάνω στο οποίο βασίζεται η βιωσιμότητα του οργανισμού, η κερδοφορία του καθώς και η μελλοντική του εξέλιξη.

Η Εθνική Φρουρά αποτελεί ένα πολύ ξεχωριστό Οργανισμό διότι δεν λειτουργεί απλά όπως μια επιχείρηση η οποία στοχεύει στην κερδοφορία της, αλλά ο σκοπός της είναι να βρίσκεται διαρκώς σε ετοιμότητα και να λειτουργεί αποτελεσματικά οποτεδήποτε είναι δυνατόν να κληθεί να υπερασπίσει την χώρα μας.

Συνεπώς, πέραν των εξοπλιστικών προγραμμάτων, των οχυρώσεων και οποιασδήποτε άλλης υποδομής, τον σημαντικότερο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και στην ταχύτητα αντίδρασης διαδραματίζει η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η δυνατότητα άμεσης υλοποίησης της συνεχούς και ασταμάτητης εκπαίδευσης στην οποία πρέπει να υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Οι ένοπλες δυνάμεις, ως η κρισιμότερη υπηρεσία του κράτους, η οποία πέραν των οπλικών συστημάτων στηρίζεται κατά κύριο λόγο στο προσωπικό της, απαιτείται και είναι χρήσιμο να τυγχάνει της μέγιστης δυνατής φροντίδας πρώτα και κύρια στον τομέα της διοίκησής της, με ηγέτες οι οποίοι να έχουν όραμα στην ετοιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την εκούσια εκτέλεση της αποστολής τους.

Η ετοιμότητα του στρατεύματος στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού. Η προτεινόμενη εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται πάνω στα προτεινόμενα μοντέλα «K.A.S.H.», «D.O.M.E.» και «P.E.S.O.S.», και συμπληρώνεται με τη διαρκή επίβλεψη την οποία πρέπει να τυγχάνει το προσωπικό ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος παρέκκλισης από την αποστολή του.

Τα πιο πάνω, για να μπορούν να ανταποκρίνονται στην αποστολή τους, θα πρέπει να βασίζονται πάνω στη στρατηγική σκέψη της ιεραρχίας της Εθνικής Φρουράς, χωρίς όμως να υποτιμάται και η ανάγκη στρατηγικής σκέψης από τους πιο χαμηλόβαθμους στην ιεραρχία. Η συμβολή των ατόμων οι οποίοι σκέφτονται σωστά, είναι εκπαιδευμένοι και έχουν στρατηγική σκέψη μπορεί να διαφοροποιήσει το αποτέλεσμα της οποιασδήποτε μορφής σύγκρουσης.

Επιπρόσθετα, η εθνική οικονομία και οι δυνατότητες ενός κράτους να επενδύσει τόσο σε εξοπλισμούς όσο και στην ικανότητα του προσωπικού να τους διαχειρίζεται πρέπει να θεωρείται ως ένας από τους κυριότερους παράγοντες δημιουργίας ορθής προοπτικής οικοδόμησης αποτελεσματικής άμυνας. Η αποτελεσματική άμυνα προϋποθέτει ισχυρή οικονομική βάση του κράτους ώστε να μπορεί να επενδύει σε εξοπλιστικά προγράμματα και προηγμένη τεχνολογία. Τέλος, πέραν του αγώνα εναντίον των εχθρικών δυνάμεων, οποίος διεξάγεται μέσω των αναγκαίων οπλικών συστημάτων, το παρόν πόνημα παρουσιάζει και την αναγκαιότητα, καθώς και τη χρησιμότητα της εθνικής άμυνας μέσω της χρήσης του οικονομικού πολέμου.

Κεφάλαιο 7: Βιβλιογραφία

Βλαχάκη, Ν. (2019). Employee experience: 'Κερδίζοντας την καρδιά και το μυαλό των εργαζομένων'. [online] hrpro.gr | HR Professional. Available at: <https://hrpro.gr/employee-experience-kerdizontas-tin-kardia-ke-to-myaloton-ergazomenon/>

Harrington, B. (n.d.). Maximizing the Employee Experience. [online] Available at: [https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Maximizing%20the%20Employee%20Experience%](https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications/researchreports/Maximizing%20the%20Employee%20Experience%20)

larissanet.gr. (2023). Αφοσίωση στην εργασία: Πώς να την ενισχύσετε και 3 τύποι εργαζομένων. [online] Available at: <https://www.larissanet.gr/2023/03/25/afosiosi-stin-ergasia-pos-na-tin-enischysete-kai-3-typoi-ergazomenon/>

Anatolh-s (2023). Θ. Χαριτάκης: 'Τον άρχοντα τριών δει μέμνησθαι: Πρώτον, ότι ανθρώπων άρχει. Δεύτερον, ότι κατά νόμους άρχει. Τρίτον, ότι ουκ αεί άρχει!' | Ανατολή. [online] Anatolh.com. Available at: <https://www.anatolh.com/2023/10/13/th-charitakis-ton-archonta-trion-dei-memnisthai-proton-oti-anthropon-archei-defteron-oti-kata-nomous-archei-triton-oti-ouk-aei-archei/>

Αθηνών, Κ. (n.d.). Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ Γ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ. [online] Available at: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP395/%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf>

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ. (n.d.). Available at: <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>.

ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 'ΗΓΕΣΙΑ' ΛΟΥΚΑΣ ΛΟΥΚΑ. (n.d.). Available at: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/9398/file0.pdf?sequence=1>

Ηγεσία και Διοίκηση Αποτελεσματική Ηγεσία στο Χώρο της Εργασίας. (n.d.). Available at: <https://maredu.hcg.gr/modules/document/file.php/AENOP115/%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20-1.pdf>

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣΙΒΡΙΟ. (n.d.). Available at: http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/598/EPDO_0096.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Εργασία, Μ. (n.d.). ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ. [online] Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/26913/1/ZarampoukaKassianiMsc2022.pdf>

Π.Μ.Σ : 'ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ' ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ ΣΕΡΒΟΥ. (n.d.). Available at: <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3500/dmy-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

iTravelPoetry. (2021). The Pygmalion effect. [online] Available at: <https://itravelpoetry.com/2021/11/29/the-pygmalion-effect/>

psycnet.apa.org. (n.d.). APA PsycNet. [online] Available at: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-0663.74.4.459>.

psycnet.apa.org. (n.d.). APA PsycNet. [online] Available at:
<https://psycnet.apa.org/record/1982-22241-001>

Ταβουκτση, Κ., Μανουσσυ, Ε. and Χαρτοφυλακα, Α.-Μ. (2017). Η επίδρασή των προσδοκιών στη μαθησιακή διεργασία και το Φαινόμενο Golem. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, [online] 9(2A), pp.26–35. Doi: <https://doi.org/10.12681/icodl.1376>.

Παρακίνηση Αθανάσιος Κουστέλιος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. (n.d.). Available at:
https://eclass.uth.gr/modules/document/file.php/ACCFIN_U_108/7.%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf

admin (2023). Δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση - odialogos.gr. [online] odialogos.gr. Available at:
<https://odialogos.gr/%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%B1/%CE%B4%CE%B9%CE%B1-%CE%B2%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CF%81%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%B7/>

ThemeGrill (2018). Τι είναι η ανάλυση S.W.O.T; [online] Businessrev.gr. Available at:
<https://businessrev.gr/2018/01/12/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-s-w-o-t/>.

Nation Branding στην εποχή των ασύμμετρων απειλών. (n.d.). Nation Branding στην εποχή των ασύμμετρων απειλών. [online] Available at:
<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/article/2020/12/21/378665/nation-branding-sten-epokhe-ton-asummetron-apeilon/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΒΑ ΤQM - ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 'Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ -Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ'
ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΔΑΝΑΗ ΜΔΕ-ΟΠ0942 ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ. (2013).
Available at:
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6180/Stauropoulou%20C%20D..pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mark, J. (2020). Sun-Tzu. [online] World History Encyclopedia. Available at:
<https://www.worldhistory.org/Sun-Tzu/>.

Teiwm.gr. (2023). Available at:
<https://eclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/MSC105/12.%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D.pptx>

Οικονομικού, Κ. (n.d.). ΤΟΜΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΙΑ Βασίλης Μ. Παπαδάκης
Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία ΑΘΗΝΑ 2016
ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ. [online] Available at:
http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/images/files/STRATEGY_BOOK_7thEdition_2016-PARTIAL.pdf.

Catalyst Ελλάδα. (n.d.). Στρατηγική Σκέψη. [online] Available at:
<https://www.catalystteambuilding.gr/info/strategic-thinking>

clevercontrol.com. (2018). Στρατηγική σκέψη: Στρατηγική: Τι είναι και πώς να την αναπτύξετε. [online] Available at:
<https://clevercontrol.com/el/strategic-thinking-develop/>

www.adamsmithworks.org. (n.d.). Chapter I | Adam Smith Works. [online] Available at: <https://www.adamsmithworks.org/documents/chapter-i-of-the-experiences-of-the-sovereign-or-commonwealth>.

Οικονομικών, Τ. and Θεσσαλίας, Ε. (n.d.). 2018-7 Άμυνα και οικονομία: μία διαχρονικά δύσκολη σχέση για την Ελλάδα Χρήστος Κόλλιας ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ. [online] Available at: <https://ergopolis.econ.uth.gr/images/booklibrarydata/%CE%BA%CE%9F%CE%B9%CE%94%CE%91-2018-7.pdf>

thepeakperformancecenter.com. (n.d.). The K.A.S.H. Box - The Peak Performance Center. [online] Available at: <https://thepeakperformancecenter.com/educational-learning/learning/process/obtaining/obtaining-information/knowledge-skills-attitudes/kash/k-s-h-box/>.

Anon, (n.d.). Acronyms for Effective Training | Museum-Ed. [online] Available at: <https://www.museum-ed.org/acronyms-for-effective-training/>

STUDENT HANDBOOK. (2020). Available at: <https://ttaifa.com/wp-content/uploads/2021/07/TTAIFA-Student-Handbook-08-2020-1.pdf>

Οικονομικών, Τ. and Θεσσαλίας, Ε. (n.d.). 2018-7 Άμυνα και οικονομία: μία διαχρονικά δύσκολη σχέση για την Ελλάδα Χρήστος Κόλλιας ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ. [online] Available at: <https://ergopolis.econ.uth.gr/images/booklibrarydata/%CE%BA%CE%9F%CE%B9%CE%94%CE%91-2018-7.pdf>.

clevercontrol.com. (2018). Στρατηγική σκέψη: Στρατηγική: Τι είναι και πώς να την αναπτύξετε. [online] Available at: <https://clevercontrol.com/el/strategic-thinking-develop/>.

chrome-

extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/images/files/SAMPLE_Papadakis_psychogios.pdf

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΛΕΝΑ Β. ΚΡΑΣΟΒΑ Επιβλέπων Καθηγήτρια: ΔΕΛΗΒΟΡΙΑ ΜΑΡΙΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. (2008). Available at: https://www.futurebs.gr/phocadownload/userupload/Grammateia-Dioikisis/krasova_elena.pdf.

Team, P. (n.d.). Τι είναι η αυτοπεποίθηση και πως να την ενισχύσετε. [online] www.psychologynow.gr. Available at: <https://www.psychologynow.gr/artheta-psyxologias/prosopikotita/aftoektimisi/2785-ti-einai-i-aftorepoithisi-kai-pos-na-tin-enisxysetev.html> [Accessed 3 Dec. 2023].

larissanet.gr. (2023). Αφοσίωση στην εργασία: Πώς να την ενισχύσετε και 3 τύποι εργαζομένων. [online] Available at: <https://www.larissanet.gr/2023/03/25/afosiosi-stin-ergasia-pos-na-tin-enischysete-kai-3-typoi-ergazomenon/>.

Συνολικός Αριθμός Λέξεων:
12326