



ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΛΥΣΕΩΝ
CENTER FOR INTERNATIONAL STRATEGIC ANALYSES

**Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού, στις Ελληνικές Ένοπλες
Δυνάμεις: Το Αμερικανικό και Φινλανδικό Μοντέλο
ως μια Υβριδική Πρόκληση**

Ευάγγελος Κουτροφίνης

Ερευνητική Εργασία Νο. 139

Δ/ση: Φίλωνος 35, 18531 Πειραιάς

Τηλ. : 211-7201886

web site: www.kedisa.gr

E-mail: info@kedisa.gr

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΕΔΙΣΑ

Δρ. Ανδρέας Γ. Μπανούτσος	Πρόεδρος
Δρ. Παναγιώτης Σφαέλος	Αντιπρόεδρος & Δ/ντης Ερευνών
Γεώργιος Κουκάκης	Γενικός Γραμματέας
Αργέττα Μαλιχουτσάκη	Οικονομική Διαχειρίστρια
Βασιλική Καντιώτη	Μέλος
Μαρία Ντάμπου	Μέλος
Αικατερίνη Μαρούκη	Μέλος

© 2026 Center for International Strategic Analyses (KEDISA, All Rights Reserved)

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without permission of the publisher



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. Δημόσια Οικονομική & Πολιτική



Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις: Το Αμερικανικό και Φινλανδικό Μοντέλο ως μια Υβριδική Πρόκληση

Ευάγγελος Κουτρουφίνης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2025

Ευχαριστίες

Τον εξαίρετο ανώτατο αξιωματικό, συνάδελφο και φίλο,

Υποπτέραρχο (Ι) Δημήτριο Παντελάτο,

ευχαριστώ θερμά μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου, για την αμέριστη συμπαράστασή του στην πορεία της σταδιοδρομίας μου, στην Πολεμική Αεροπορία, όπως και σ' ολόκληρο το διάβα της προσωπικής, ακαδημαϊκής και συνδικαλιστικής μου δράσης. Η επεξεργασία, η υιοθέτηση και η υλοποίηση του Αμερικανικού και του Φινλανδικού μοντέλου, αποτελούν το δείγμα προνοητικότητας, τόλμης και θάρρους που τον διακατέχουν, όπως και της αγαστής του αγάπης, για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και τον συνάδελφο – συνάνθρωπο, όπως και την πατρίδα. Πρόκειται για την αγάπη αυτή η οποία μπορεί και υπερνικά τις όποιες φοβίες μας και είναι αυτή η ίδια αγάπη όπου ως διευθυντής της Διεύθυνσης του Κέντρου Μετεξέλιξης του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας, το έτος 2012, υιοθέτησε και προώθησε ιεραρχικώς τις προτάσεις μου για τα δύο αυτά αναφερόμενα μοντέλα, με αποτέλεσμα το ίδιο έτος να αρχίσει η πιλοτική εφαρμογή της Διακλαδικότητας στις Ένοπλες Δυνάμεις (σ.σ. διατήρηση της λειτουργίας της 124 ΠΒΕ στο πλαίσιο άμβλυνσης των περιφερειακών ανισοτήτων ως Πρότυπου Διακλαδικού Κέντρου Εκπαίδευσης στην Τρίπολη, τερματισμός ή και αναστολή λειτουργίας πλεοναζόντων Μονάδων ανά την επικράτεια, υιοθέτηση κοινής στολής εκστρατείας, εκπόνηση Διακλαδικών Κανονισμών με ενιαία εφαρμογή, δημιουργία και λειτουργία Διακλαδικού Κυλικείου Οπλιτών Θητείας στην 124 ΠΒΕ στα πρότυπα του NATO, κ.ά.), μέσω της ίδιας πρότασής μου, (με το προσωπικό «*Πάσχα στο Χωριό*») και σήμερα να λαμβάνει σάρκα και οστά η πλήρης εφαρμογή τους, μέσω της

Ατζέντας 2030 του ΥΠΕΘΑ.

Δημήτρη σ' ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τόσο την πρόεδρο του τμήματος Dr. - Mrs. Alyna Xyz, όσο και τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. - κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο, το σύνολο των καθηγητών του τμήματος του εν λόγω ΠΜΣ, όπως και το προσωπικό της γραμματείας (κα. Παρασκευή Κωνσταντοπούλου), καθώς και τους συμφοιτητές μου, οι οποίοι μου συμπαραστάθηκαν στο όμορφο αυτό ταξίδι γνώσεων και εμπειριών.

Εις το επανιδείν!

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις: Το Αμερικανικό και Φινλανδικό Μοντέλο ως μια Υβριδική Πρόκληση

Περίληψη

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοπολιτικό γίνεσθαι, οικονομικοί, πολιτικοί, διπλωματικοί κ.ά. λόγοι, συστήνουν μια επιτακτική ανάγκη μετασχηματισμού των μέχρι σήμερα υφιστάμενων μοντέλων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι και στις ένοπλες δυνάμεις της χώρας, μετά την κρίση του 2009, κρίθηκε ως επιτακτική ανάγκη, η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (εφεξής ΥΠΕΘΑ), ονομαζόμενο ως Ατζέντα 2030.

Αναφορικά με τη δομή του ένοπλου τμήματος του ΥΠΕΘΑ, μια ποικιλομορφία αλλαγών, τα οποία συνδυάζουν τόσο το αμερικανικό μοντέλο Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών των αξιωματικών, των ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων (εφεξής Ε.Δ.), όσο και η υποχρέωση – δικαίωμα εθελοντικής στράτευσης (και των γυναικών) και απόδοσης των στρατευμένων (μετά την απόλυσή τους) στην εφεδρεία, σύμφωνα με το φινλανδικό μοντέλο, έρχονται να ταράζουν τα λιμνάζοντα νερά τόσο του στρατεύματος, όσο και της Ελληνικής κοινωνίας (Κουτρουφίνης, 2020).

Φυσικά και οι επερχόμενες αλλαγές δεν περιορίζονται μόνο στις δύο προηγούμενες καινοτομίες που προσπαθεί να εισαγάγει ο αρμόδιος φορέας (σ.σ. ΥΠΕΘΑ) και τις οποίες θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια ανάλυσης τους, αλλά και σε μία σειρά άλλων επικείμενων ή και ήδη συντελούμενων αλλαγών, στο πλαίσιο όπου ο κοινός νομοθέτης ήδη από το έτος 2010 έχει ρυθμίσει την κάθετη δομή διοίκησης των Ε.Δ..

Αποτελεί τελικά αυτή η ενδεχόμενη μετεξέλιξη, μια υβριδική πρόκληση, για τον ίδιο τον οργανισμό; Ας αφήσουμε την έρευνα να μας προσφέρει τις απαντήσεις στα ερωτήματά μας.

Σημαντικοί Όροι: Αμερικανικό Μοντέλο, Ατζέντα 2030, Ιεραρχία και Προαγωγές, Σχέδιο Δράσης, Σώμα Υπαξιωματικών, Φινλανδικό Μοντέλο.

Strategic Planning and Human Resource Management in the Hellenic Armed Forces: The American and Finnish Models as a Hybrid Challenge

Abstract

In a constantly evolving socio-political environment, economic, political, diplomatic and other factors highlight the urgent need for the transformation of existing human resource management models. Accordingly, within the context of the Hellenic Armed Forces and following the crisis of 2009, the Ministry of National Defence (hereinafter MoD) identified the necessity of developing a strategic plan entitled “Agenda 2030.”

With regard to the structure of the armed segment of the MoD, a series of reforms has been introduced. These reforms incorporate elements from the American model concerning the hierarchy and promotion system of officers, warrant officers and non-commissioned officers [(NCOs) (part of the American model)], as well as the right and obligation of voluntary military service, including for women, and the reintegration of conscripts into the reserve force after discharge, according to the Finnish model. These elements have begun to challenge the established norms of both the military institution and Greek society at large.

Of course, the changes being pursued by the MoD are not limited to the aforementioned innovations. This study will attempt to analyse them, along with a broader set of upcoming or already implemented changes. These changes are part of a policy framework within which the national legislature has, since 2010, undertaken the regulation of the vertical command structure of the Hellenic Armed Forces.

Ultimately, could this potential transformation be considered a hybrid challenge for the organization itself? Let us allow the research to provide the answers to this question.

Keywords: Agenda 2030, American Model, Finnish Model, Hierarchy and Promotions, MoD Action Plan, NCO Corps, Reservists.

Περιεχόμενα

Αφιέρωση	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Ευχαριστίες	iv
Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	6
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγικά Στοιχεία για τον Στρατηγικό Μετασχηματισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, Μέσα από Επιτυχημένα Μοντέλα.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Σύγκλιση Ελληνικού Πλαισίου με Διεθνή Μοντέλα: Από τον Επαγγελματισμό στη Συμμετοχικότητα.....	10
1.3 Ανακεφαλαίωση.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Έννοια και η Αναγκαιότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε έναν Σύγχρονο Οργανισμό	13
2.3 Εισαγωγή.....	13
2.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Και Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	14
2.3 Καθορισμός Οράματος και Σχεδιασμού: Εφαρμογή και Παρακολούθηση της Αποστολής και των Στρατηγικών Στόχων	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως μια Απαραίτητη Προϋπόθεση Ανάπτυξης Ενός Οργανισμού.....	23
3.1 Εισαγωγή.....	23
3.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Εφαρμογή του στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.....	24
3.3 Η SWOT ANALYSIS στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις	26

3.4 Η Ανάλυση STEEPLED ως Εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Τομέα της Άμυνας	27
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Μέρος του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	31
4.1 Εισαγωγή.....	31
4.2 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	31
4.3 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού Μέσω Εφαρμοσμένων Μοντέλων και Πρακτικών.....	36
4.4 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον Τομέα της Άμυνας.....	37
4.5 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Στράτευμα	39
4.6 Καινοτομία, Διεθνής Συνεργασία και Ευημερία στο Πλαίσιο της Αμυντικής Στρατηγικής	40
4.7 Εισαγωγικά Στοιχεία για την Αναδιοργάνωση του Προσωπικού του ΥΠ.ΕΘ.Α.	42
4.8 Ανακεφαλαίωση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Το Αμερικανικό Μοντέλο Ιεραρχίας και Προαγωγών	45
5.1 Εισαγωγή.....	45
5.2 Η Εξέλιξη των Αξιοματικών και των Υπαξιωματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα: Εκπαίδευση, Προϋποθέσεις και Προοπτικές Ηγεσίας	46
5.3 Η Διαδικασία Εισδοχής και Εξέλιξης των Αξιοματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα Σύμφωνα με το Αμερικανικό Μοντέλο	48
5.4 Οι Ανθυπασπιστές ως μια Αυτοτελή Κατηγορία Στρατιωτικού Προσωπικού	50
5.5 Ιστορική Αναδρομή στο Αμερικανικό Σώμα των Υπαξιωματικών.....	52
5.6 Η Εισαγωγή και Εξέλιξη των Υπαξιωματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα: Βαθμολόγια, Προϋποθέσεις, Σχολές και Περιορισμοί.....	54
5.7 Μισθολογικές Διάφορες Μεταξύ Αξιοματικών και Υπαξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.....	56

5.8 Η Πολυετής Προετοιμασία του Κράτους για την Ομαλή Υιοθέτηση του Αμερικανικού Μοντέλου στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.....	58
5.9 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο Υπαξιωματικών και Ανθυπασπιστών στο Ελληνικό Στράτευμα	61
5.10 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο Εισδοχής – Ιεραρχίας και Προαγωγών των Αξιωματικών.....	63
5.11 Ανακεφαλαίωση.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας.....	66
6.1 Εισαγωγή.....	66
6.2 Περιγραφή του Φινλανδικού Μοντέλου Στράτευσης και Εφεδρείας.....	67
6.3 Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας και οι Βασικές Αλλαγές στην Υφιστάμενη Οργανωσιακή Κουλτούρα της Χώρας	74
6.4 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο και οι Αλλαγές που Πρόκειται να Επέλθουν στη Στράτευση	77
6.5 Το Σύστημα Εφεδρείας στη Χώρα μας	78
6.6 Το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ και η Εξέλιξη του Συστήματος Στράτευσης και Εφεδρείας.....	81
6.7 Ανακεφαλαίωση.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Ερευνητική Προσέγγιση –Στοχοθεσία	83
7.1 Εισαγωγή.....	83
7.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: Θεωρητικοί και Εμπειρικοί Στόχοι, Ερευνητικά Ερωτήματα, Ερευνητικές Υποθέσεις.....	88
7.3 Μεθοδολογία της Έρευνας	96
7.4 Χρονοδιάγραμμα Ερευνάς	99
7.5 Επιστημολογική Θεμελίωση της Έρευνας.....	100
7.6 Θεματική Δομή και Επιχειρησιακοί Στόχοι του Ερωτηματολογίου	103
7.7 Περιορισμοί της Έρευνας- Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα – Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικής Υλοποίησης.....	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Στατιστική Ανάλυση της Έρευνας.....	110
8.1 Εισαγωγή.....	110
8.2 Η Στατιστική Ανάλυση της Έρευνας	112
8.3 Η Ανάλυση των Δημογραφικών Στοιχείων των Συμμετεχόντων στην Έρευνα .	115
8.3.1 Φύλο των Συμμετεχόντων	118
8.3.2 Ηλικία Συμμετεχόντων.....	119
8.3.3 Προέλευση – Μορφωτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων	120
8.4 Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ για την Διοίκηση του Ένοπλου Ανθρώπινου Δυναμικού του: Ερευνητική Προσέγγιση.....	122
8.4.1 Η Αντίληψη του Στρατιωτικού Προσωπικού για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ.....	124
8.4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας Κλίμακας για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ	129
8.4.3 Διερεύνηση Διαφορών στην Αντίληψη του Στρατηγικού Σχεδιασμού με Βάση την Προέλευση	131
8.4.4 Πολλαπλή Παλινδρόμηση για την Πρόβλεψη της Αντίληψης του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	133
8.5 Ανάλυση του Αμερικανικού Μοντέλου Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών	135
8.5.1 Η ίδρυση ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών ως Μοχλός Διοικητικής Ευελιξίας.....	138
8.5.2 Προαγωγές των Υπαξιωματικών σε Διοικητικούς Βαθμούς Βάσει της Ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και της Δια Βίου Κατάρτισης τους	140
8.5.3 Η Εφαρμογή ενός Ξεχωριστού Μισθολογίου ως Μέσο Ενίσχυσης της Απόδοσης των Υπαξιωματικών.....	142
8.5.4 Προαγωγές των Αξιωματικών υπό την Προϋπόθεση Ύπαρξης Κενών Οργανικών Θέσεων.....	145
8.5.5 Η Κατοχή Πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης ως Προϋπόθεση Άσκησης Διοίκησης Μικρής και Μεγάλης Κλίμακας στις Ε.Δ.....	147

8.5.6 Η Μεταπτυχιακή Εξειδίκευση ως Προϋπόθεση για την Κάλυψη Διοικητικών Θέσεων στις Ε.Δ.....	150
8.5.7 Ακαδημαϊκά Προσόντα των Αρχηγών των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων: Ανάγκη για Θεσμική Τεκμηρίωση και Διοικητική Επάρκεια.....	153
8.5.8 Η Συσχέτιση της Ενιαίας Στάσης για το Αμερικανικό Μοντέλο με την Εξαρτημένη Κρίση Αποδοχής.....	156
8.5.9 Προγνωστικοί Παράγοντες Αποδοχής του Αμερικανικού Μοντέλου Ιεραρχίας και Προαγωγών στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις	162
8.6 Ανάλυση του Φινλανδικού Μοντέλου Στράτευσης και Εφεδρείας Περιγραφική	164
8.6.1 Η Ανάλυση των Στάσεων Απέναντι στο Φινλανδικό Μοντέλο.....	166
8.6.2 Έλεγχος Εσωτερικής Συνοχής: Μπορεί το Φινλανδικό Μοντέλο να Σχηματίσει Ενιαίο Θεσμικό Δείκτη;	172
8.6.3 Συσχέτιση Αποδοχής του Φινλανδικού Μοντέλου με την Αντίληψη Καινοτομίας.....	174
8.6.4 Πρόβλεψη Αντίληψης Καινοτομίας από τις Στάσεις έναντι του Φινλανδικού Μοντέλου	176
8.7 Ανακεφαλαίωση.....	179
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Αξιολόγηση των Ερευνητικών Υποθέσεων βάσει Στατιστικής Ανάλυσης: Η Στάση του Προσωπικού έναντι Δομικών Μεταρρυθμίσεων στον Στρατηγικό Σχεδιασμό και στα Διεθνή Μοντέλα Οργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων	184
9.1 Εισαγωγή.....	184
9.2 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ.....	186
9.2.1 Η Δομή και το Μέγεθος του Ελληνικού Στρατού ως Παράγοντες του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ	187
9.2.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Παραμέτρων στην Ευελιξία και την Προσαρμοστικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ.....	189

9.3 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με το Αμερικανικό Μοντέλο Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών.....	191
9.3.1 Η Δημιουργία Ξεχωριστού Σώματος Υπαξιωματικών ως Παράγοντας Ενίσχυσης της Αποδοτικότητας και Διοικητικής Ευελιξίας	193
9.3.2 Εκπαιδευτικές Προδιαγραφές και Προαγωγική Ανέλιξη των Υπαξιωματικών: Μία Στρατηγική Συσχέτιση.....	195
9.3.3 Μισθολογικά Κίνητρα και Αφοσίωση των Υπαξιωματικών στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου	196
9.4 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας	198
9.4.1 Το Φινλανδικό Μοντέλο Εφεδρείας και η Στελέχωση του Ελληνικού Στρατεύματος σε Περιόδους Εντάσεων - Κρίσης.....	200
9.4.2 Η Στρατηγική Ενσωμάτωσης του Φινλανδικού Μοντέλου στο Ελληνικό Αμυντικό Δόγμα	202
9.4.3 Η Ετοιμότητα της Ελληνικής Κοινωνίας για τη Δια Βίου Εφεδρεία: Μια Νέα Κουλτούρα Άμυνας.....	204
9.5 Ανακεφαλαίωση.....	205
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : Συμπεράσματα και Κεντρικές Επισημάνσεις.....	208
10.1 Συνθετική Αποτίμηση των Ερευνητικών Αποτελεσμάτων και Πρακτικών Συνεπαγωγών	208
10.1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ: Μετασχηματισμοί και Προκλήσεις	211
10.1.2 Συνθετική Αποτίμηση των Ερευνητικών Αποτελεσμάτων και Πρακτικών Συνεπαγωγών	214
10.1.3 Το Φινλανδικό Μοντέλο Εφεδρείας: Ανθεκτικότητα, Κοινωνική Αποδοχή και Θεσμική Ανταπόδοση	218
Βιβλιογραφία.....	222

Κατάλογος Πινάκων

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος Πίνακα
7.1	Ερευνητικοί Στόχοι και των Υποθέσεις
8.1	Η Αποτελεσματικότητα του Ελληνικού Στρατεύματος Εξαρτάται σε Μεγάλο Βαθμό από το Μέγεθός του
8.2	Η Σωστή Κατανομή και Σύνθεση του Προσωπικού του Στρατεύματος Βελτιώνει την Αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των Γ.Ε.
8.3	Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, Θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος
8.4	Συγκεντρωτικά Στατιστικά (Mean, Std. Deviation, Min, Max) για τις Τέσσερις Μεταβλητές του Στρατηγικού Σχεδιασμού
8.5	Item - Total Statistics
8.6	Start Score
8.7	Συντελεστές Πολλαπλής Παλινδρόμησης για τη Μεταβλητή strat_score
8.8	Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, Στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, Θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος
8.9	Οι Προαγωγές των Υπαξιωματικών σε Διοικητικούς Βαθμούς Κατώτερων Αξιωματικών, θα Πρέπει να Βασίζονται Συνδυαστικά Τόσο με τη Δια Βίου Εκπαίδευση και Κατάρτιση τους, Όσο και με το Ακαδημαϊκό τους Επίπεδο, (λ.χ. Πτυχιακό Τίτλο Σπουδών Επιπέδου ΑΕΙ)
8.10	Η Εφαρμογή Ενός Ξεχωριστού Μισθολογίου για τους Υπαξιωματικούς, Όπως στο Αμερικανικό Μοντέλο, θα Βελτίωνε την Απόδοσή τους.
8.11	Οι Αξιωματικοί, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, θα Πρέπει να Μπορούν να Προάγονται σε Επόμενους Διοικητικούς Βαθμούς με την Ύπαρξη Κενών Οργανικών Θέσεων
8.12	Η Άσκηση Διοίκησης Μικρής Και Μεγάλης Κλίμακας από τους Αξιωματικούς θα Πρέπει να Είναι Εφικτή Μόνο αν το Προς Κάλυψη της Θέσης Στέλεχος, Πέραν του Απαιτούμενου Διοικητικού Βαθμού, Κατέχει και Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης
8.13	Η Κάλυψη Θέσεων Διοίκησης σε Σχηματισμούς Εφοδιασμού - Μεταφορών, Οικονομικές Υπηρεσίες, Διοικητικές Υπηρεσίες, Επιχειρήσεις και Υπηρεσιών

- Υποστήριξης, θα Πρέπει να Προϋποθέτει Επιπλέον των
Τυπικών Προσόντων και την Πρότερη Κατοχή
Μεταπτυχιακού Διπλώματος, Αντίστοιχης Διοικητικής
Εξειδίκευσης, από το Στέλεχος που Πρόκειται να
Καλύψει την Κενωθείσα Θέση. [Θέση Διοίκησης]
- 8.14 Οι Αρχηγοί των Κλάδων των Ε.Δ., Πέραν των Τυπικών
και Ουσιαστικών τους Προσόντων, θα Πρέπει να
Κατέχουν Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης, Μεταπτυχιακό
Τίτλο Σπουδών σε Αντίστοιχη Ειδικότητα Διοίκησης
Ανθρώπινου Δυναμικού ή να Κατέχουν Διδακτορικό
Τίτλο με Αντικείμενο την Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού (Προϋποθέτει Τους Δύο Προηγούμενους
Τίτλους)
- 8.15 14 Item-Total Statistics
- 8.16 Συντελεστής Συσχέτισης Pearson ως προς την
Αποτελεσματικότητα Εφαρμογής του Αμερικανικού
Μοντέλου
- 8.17 Αποτελέσματα Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης
για την Πρόβλεψη του Δείκτη `american_model_score`
- 8.18 Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας,
Προσφέρει Επαρκή Στελέχωση σε Περιόδους Κρίσης
- 8.19 Η Διατήρηση της Στράτευσης και Εφεδρείας σε Μακρό
Ορίζοντα (Διά Βίου Εκπαίδευση) Αποτελεί Ένα
Αποτρεπτικό Εργαλείο Για Εξωτερικές Απειλές
- 8.20 Η Ενσωμάτωση Χαρακτηριστικών Του Φινλανδικού
Μοντέλου στο Ελληνικό Αμυντικό Δόγμα θα Ενίσχυε
την Εθνική Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας μας
- 8.21 Η Ελληνική Κοινωνία Είναι Έτοιμη να Αποδεχτεί τη
Μακρόχρονη Συμμετοχή των Πολιτών της στην
Εφεδρεία, Εφόσον αυτό Στηρίζει Επαρκώς την Εθνική
Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας
- 8.22 Με την Πιθανή Εφαρμογή του Φινλανδικού Μοντέλου, θα
Πρέπει να Υπάρξει Μέριμνα για Ανταπόδοση των
Συμμετεχόντων Πολιτών (Μισθολογικές Απολαβές,
Φόρο-Ελαφρύνσεις, κ.ά.), Όστε να Καλλιεργηθεί μια
Κουλτούρα για την Επιτυχή Εφαρμογή του Μοντέλου
- 8.23 Reliability Statistics
- 8.24 Απεικόνιση της Στατιστικά Σημαντικής Θετικής
Συσχέτισης
- 8.25 Descriptive Statistics
- 8.26 Συσχέτιση Δεικτών

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος Διαγράμματος
7.1	Διάγραμμα GANTT Έρευνας
8.1	Διάγραμμα Απεικόνισης του Φύλου
8.2	Διάγραμμα Ηλικιακού Εύρους Συμμετεχόντων
8.3	Διάγραμμα Προέλευσης – Κατάστασης, Υφιστάμενης Στρατιωτικής Υποχρέωσης
8.4	Η Αποτελεσματικότητα του Ελληνικού Στρατεύματος Εξαρτάται σε Μεγάλο Βαθμό από το Μέγεθός του
8.5	Η Σωστή Κατανομή και Σύνθεση του Προσωπικού του Στρατεύματος Βελτιώνει την Αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ
8.6	Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ Χρειάζεται Μεγαλύτερη Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα, Όπως Παρατηρείται σε Στρατούς Όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας
8.7	Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος
8.8	Start Score
8.9	Standardized Beta Coefficients για τις Μεταβλητές του Στρατηγικού Σχεδιασμού
8.10	Συγκέντρωση Απαντήσεων στις Θετικές Κλίμακες της Πεντάβαθμης Κλίμακας <i>Likert</i>
8.11	Τάση Δείγματος Κυριαρχίας Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας <i>Likert</i>
8.12	Τάση Συγκέντρωσης Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας <i>Likert</i>
8.13	Γραφική Απεικόνιση Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας <i>Likert</i>
8.14	Γραφική Απεικόνιση με προβάδισμα της Απόλυτης Συμφωνίας της Πεντάβαθμης Κλίμακας <i>Likert</i>
8.15	Κυριάρχηση της Άποψης μιας Γενικευμένης Εφαρμογής
8.16	Κυριάρχηση της Άποψης Κτίσης Τίτλου ΔΤΣ
8.17	Δείκτης Συσχέτισης του Αμερικανικού Μοντέλου
8.18	Γραμμική Συσχέτιση Μεταξύ του Δείκτη Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Αποδοχής του Αμερικανικού Μοντέλου
8.19	Η Επικράτηση των Θετικών Στάσεων
8.20	Ισχυρή Προτίμηση στη Θετική Κλίμακα
8.21	Θετική Διάθεση για Θεσμική Υιοθέτηση Δοκιμασμένων Διεθνών Προτύπων
8.22	Οπτικοποίηση του Διχασμού
8.23	Η Δομική Προϋπόθεση της Ανταπόδοσης

- 8.24 Μέσοι Όροι για τις Ερωτήσεις του Φινλανδικού Μοντέλου
- 8.25 Διάγραμμα Προκύπτουσας Ανοδικής Τάσης
- 8.26 Απεικόνιση Παλινδρόμησης Μεταξύ των Μεταβλητών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγικά Στοιχεία για τον Στρατηγικό Μετασχηματισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, Μέσα από Επιτυχημένα Μοντέλα

1.1 Εισαγωγή

Η γεωστρατηγική αστάθεια, η αύξηση των ασύμμετρων απειλών και η ψηφιοποίηση του πεδίου της μάχης, διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο απαίτησης για ευελιξία, καινοτομία και στρατηγική διοίκηση στο εσωτερικό των Ενόπλων Δυνάμεων. Η παραδοσιακή διοικητική δομή των στρατευμάτων, ιδίως σε χώρες με συγκεντρωτικό διοικητικό μοντέλο όπως η Ελλάδα, έρχεται αντιμέτωπη με την ανάγκη στρατηγικού αναπροσανατολισμού, όχι μόνο επιχειρησιακά, αλλά και στο επίπεδο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος των στελεχών αναβαθμίζεται σε πολλαπλά επίπεδα. Ως εκτελεστικά όργανα, αλλά και ως στρατηγικοί κόμβοι άντλησης σκέψεων και προβληματισμών.

Η παρούσα εργασία εξετάζει το πώς η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις μπορεί να μετασχηματιστεί μέσα από την κριτική ανάλυση δύο διεθνών προτύπων. Συγκεκριμένα του **αμερικανικού** και του **φινλανδικού**. Η επιλογή τους εδράζεται τόσο στις επιχειρησιακές τους επιδόσεις, όσο και στις διοικητικές τους πρακτικές, που προσφέρουν ποιοτικές διαφοροποιήσεις σε τομείς όπως η επαγγελματική εκπαίδευση, η χρήση της εφεδρείας, η αξιολόγηση και οι στρατηγικές της ηγεσίας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που μελετάται δεν αφορά μόνο δομές ή οργανωτικά διαγράμματα. Αφορά τη **φιλοσοφία** της στρατιωτικής οργάνωσης ως σύστημα μάθησης και εξέλιξης, όπου η αποτελεσματικότητα της αποστολής περνά μέσα από την καλλιέργεια ηγετικών ικανοτήτων, την οργανωσιακή ευελιξία και την ενσωμάτωση της κοινωνικής νομιμοποίησης στον ρόλο του στρατεύματος.

1.2 Σύγκλιση Ελληνικού Πλαισίου με Διεθνή Μοντέλα: Από τον Επαγγελματισμό στη Συμμετοχικότητα

Το αμερικανικό μοντέλο στρατιωτικής διοίκησης δίνει έμφαση σε μια πλήρως επαγγελματικοποιημένη δομή. Ξεχωρίζει τα στελέχη βάσει κατηγοριών (*officers, warrant officers, NCOs*), προσφέρει σαφείς διαδρομές εξέλιξης, και ενσωματώνει έντονα την **ακαδημαϊκή και δια βίου εκπαίδευση** ως κριτήριο προαγωγής και επιχειρησιακής

ετοιμότητας. Η ύπαρξη θεσμοθετημένων σχολών ηγεσίας και η εστίαση στην ανεξάρτητη λήψη αποφάσεων συνθέτουν ένα πρότυπο στρατηγικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Αντίθετα, το **φινλανδικό μοντέλο** προσφέρει ένα άλλο είδος στρατηγικής ωριμότητας: στηρίζεται στη **γενική στρατολόγηση ανδρών**, την **εθελοντική συμμετοχή των γυναικών** και την έντονη **προσφυγή στη «διά βίου εφεδρεία»**, με στρατηγική ένταξης των πολιτών στο αμυντικό δόγμα της χώρας. Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει την εθνική ενότητα, τη δημοκρατική πρόσβαση στη στρατιωτική υπηρεσία και την θεμελίωση μιας νέας **«στρατιωτικής ταυτότητας»**, ως ένα κοινωνικό κεφάλαιο.

Η Ελλάδα μπορεί να αντλήσει κρίσιμες εμπειρίες από τη **δομική σταθερότητα** του πρώτου μοντέλου και τη **συμμετοχική ευελιξία** του δεύτερου. Η πρόκληση βρίσκεται στην ισορροπημένη ενσωμάτωση στοιχείων όπως:

- Η κατοχύρωση εσωτερικών εξελικτικών μηχανισμών χωρίς να αποκλείεται κανένας από το έμπυχο προσωπικό,
- Η θεσμοθέτηση στρατηγικών εκπαίδευσης και συνεχούς αξιολόγησης,
- Η δημιουργία ενός εθνικού πλαισίου εφεδρείας που θα λαμβάνει υπόψη του ηλικιακά, κοινωνικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά.

Μέσω του **ερωτηματολογίου** που συνέλεξε τις απόψεις **229 στελεχών των Ε.Δ.**, η εργασία ανιχνεύει με ακρίβεια τον βαθμό αποδοχής τέτοιων μεταρρυθμιστικών χαρακτηριστικών. Η δημιουργία δεικτών όπως **american_model_score** και **finland_score** προσφέρουν μια αντικειμενική βάση για την αξιολόγηση των προοπτικών υιοθέτησης νέων διοικητικών κατευθύνσεων.

1.3 Ανακεφαλαίωση

Η στρατηγική μεταρρύθμισης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις δεν είναι απλώς μια τεχνοκρατική υπόθεση. Αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα **εθνικής ισχύος, κοινωνικής ενσωμάτωσης και διοικητικής νομιμοποίησης**. Η ανάλυση επιτυχημένων διεθνών μοντέλων, όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας, επιτρέπει τη σύνθεση ενός υβριδικού στρατηγικού οράματος που θα ενσωματώνει την αξιοκρατία, την επαγγελματικότητα και τη συμμετοχικότητα.

Η εμπειρική διάσταση της έρευνας ενισχύει τη βιβλιογραφική ανάλυση, επιβεβαιώνοντας ότι τα στελέχη των Ε.Δ. αντιλαμβάνονται τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως ένα ζήτημα

στρατηγικής προτεραιότητας. Το δείγμα των 229 στελεχών επιβεβαιώνει τη διάθεση για μετασχηματισμό, ενώ τα στατιστικά εργαλεία ανάλυσης υποστηρίζουν την αξιοπιστία των ευρημάτων.

Το κεφάλαιο που ακολουθεί θα εστιάσει στη θεωρητική και μεθοδολογική τεκμηρίωση του **στρατηγικού σχεδιασμού**, με σκοπό τη μετέπειτα διαμόρφωση συγκεκριμένων αξόνων παρέμβασης, πάντα στο πλαίσιο των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και του σύγχρονου στρατηγικού περιβάλλοντος αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Έννοια και η Αναγκαιότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού σε έναν Σύγχρονο Οργανισμό

2.3 Εισαγωγή

Σε έναν κόσμο όπου οι οργανισμοί λειτουργούν υπό καθεστώς διαρκών μεταβολών, η στρατηγική σκέψη δεν αποτελεί προνόμιο αλλά επιτακτική ανάγκη. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η διεθνοποίηση των αγορών, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του κοινωνικού ιστού και η δυναμική πολιτική αβεβαιότητα διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που καθιστά αναγκαίο τον στρατηγικό σχεδιασμό ως βασικό μηχανισμό πρόβλεψης και προσαρμογής (Rees & French, 2023). Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν περιορίζεται στη διατύπωση ενός οράματος, αλλά διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται κρίσιμες αποφάσεις, προσδιορίζονται προτεραιότητες και κατευθύνονται οι διαθέσιμοι πόροι προς επιτεύξιμους στόχους (Golensky & Hager, 2020).

Πρόκειται για μια διαδικασία ενός μακροπρόθεσμου προσανατολισμού που αποσκοπεί στη συστηματική ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, στον προσδιορισμό του επιθυμητού μελλοντικού του προσανατολισμού και στον σχεδιασμό των δράσεων που απαιτούνται για την επίτευξή του. Όπως σημειώνει ο Μπούνιας (2023), η στρατηγική καθορίζει το *πού θέλει να φτάσει ο οργανισμός*, ενώ ο σχεδιασμός καθορίζει *πώς θα φτάσει εκεί*. Η έννοια αυτή διαφοροποιείται σαφώς από την απλή επιχειρησιακή προγραμματιστική προσέγγιση, καθώς ενσωματώνει δυναμικά στοιχεία, όπως η διαχείριση της αλλαγής, η προσαρμοστικότητα και η ενεργή εμπλοκή όλων των επιπέδων διοίκησης (Rees & French, 2023).

Η έννοια της στρατηγικής, όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα, προέρχεται από τον στρατιωτικό χώρο και την τέχνη του πολέμου, όμως προσαρμόστηκε τις τελευταίες δεκαετίες στα συμφραζόμενα της διοίκησης επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικά στον δημόσιο και μη κερδοσκοπικό τομέα, η στρατηγική προσέγγιση ενισχύθηκε τη δεκαετία του 1990, με την είσοδο των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (*New Public Management*) που εισήγαγαν έννοιες όπως αποδοτικότητα, απολογισμός και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Golensky & Hager, 2020).

Στην πράξη, ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει σε τέτοιους οργανισμούς να κινητοποιούν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό τους, να προσαρμόζονται στις κοινωνικές απαιτήσεις και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά πόρους σε συνθήκες περιορισμένων χρηματοδοτήσεων.

Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού δεν συνδέεται μόνο με την ικανότητα επίτευξης των στόχων του, αλλά και με την ευθυγράμμιση των στρατηγικών του επιλογών, με το περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί ως πλαίσιο που διασφαλίζει τη συνοχή μεταξύ οράματος, αποστολής και επιμέρους στόχων, καθιστώντας τη διοίκηση περισσότερο προδραστική και λιγότερο αντιδραστική (Rees & French, 2023). Μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της εφαρμογής των στρατηγικών και της αξιολόγησης των επιδόσεων, η διοίκηση καθίσταται ικανή να ανατροφοδοτεί διαρκώς τον σχεδιασμό και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις (Μπούνιας, 2020).

2.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινά με την ανάλυση του περιβάλλοντος, τόσο του εξωτερικού του, όσο και εσωτερικού του. Η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές, ενώ η κατανόηση του εσωτερικού οδηγεί στην αποσαφήνιση των ισχυρών και αδύναμων σημείων του (Rees & French, 2023). Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει τη μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών και νομικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Αντίστοιχα, η εσωτερική ανάλυση εξετάζει δομές, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό και διαθέσιμους πόρους.

Ο Bryson (όπως αναφέρεται στον Golensky & Hager, 2020) προτείνει την ενίσχυση αυτής της διαδικασίας με εργαλεία όπως η *SWOT analysis*, η οποία αποδίδει συνθετικά την αποτίμηση των παραγόντων αυτών. Η στρατηγική διάγνωσης, επιτρέπει στον οργανισμό να τοποθετήσει τη δραστηριότητά του σε συγκεκριμένο πλαίσιο, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων με ρεαλιστικά και τεκμηριωμένα δεδομένα.

Η ακρίβεια στη φάση αυτή επηρεάζει καταλυτικά την επιτυχία ολόκληρου του σχεδιασμού. Ένας οργανισμός που στηρίζεται σε λανθασμένες υποθέσεις για το περιβάλλον του ή που αγνοεί τις πραγματικές του δυνατότητες, είναι καταδικασμένος να σχεδιάζει ανεδαφικά. Ο Μπούνιας (2023) σημειώνει ότι η στρατηγική αυτή θεώρηση, απαιτεί από τον οργανισμό όχι απλώς να αντιλαμβάνεται το παρόν, αλλά να προδιαγράφει το μέλλον του εντός των δυναμικών αλλά και περιβαλλοντικών πλαισίων.

2.3 Καθορισμός Οράματος και Σχεδιασμού: Εφαρμογή και Παρακολούθηση της Αποστολής και των Στρατηγικών Στόχων

Μετά την αρχική ανάλυση, ο οργανισμός καλείται να διατυπώσει το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους. Το **όραμα** αναφέρεται στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, ενώ η **αποστολή** προσδιορίζει το *raison d'être* του οργανισμού, δηλαδή τον σκοπό ύπαρξής του. Οι **στρατηγικοί στόχοι** εξειδικεύουν τη μετάβαση του από την παρούσα κατάσταση, προς την επιδιωκόμενη κατεύθυνση (Rees & French, 2023). Η σαφήνεια και η εσωτερική συνοχή των διατυπώσεων αυτών λειτουργούν καθοριστικά για την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, τη δέσμευση των στελεχών και την ευθυγράμμιση των δράσεων. Σύμφωνα με τον Golensky & Hager (2020), η αποστολή αποτελεί θεμέλιο της ταυτότητας για τον οργανισμό και πρέπει να αντανακλά τόσο τις εσωτερικές του αξίες όσο και τις προσδοκίες του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Η διατύπωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού προϋποθέτει δομημένη προσέγγιση, κατά προτίμηση με χρήση κριτηρίων *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), ώστε να διευκολύνεται η υλοποίηση και η αξιολόγηση. Οι στόχοι λειτουργούν ως γέφυρες μεταξύ του οράματος και της δράσης και επιτρέπουν τη λειτουργική αποτύπωση του στρατηγικού προσανατολισμού.

Η επόμενη φάση, αφορά την επεξεργασία και επιλογή στρατηγικών παρεμβάσεων που θα υπηρετήσουν την υλοποίηση των στόχων. Σε αυτό το σημείο, οι οργανισμοί καλούνται να αποφασίσουν ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν; Τη στρατηγική διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους, συγκέντρωσης, ανάπτυξης συμμαχιών ή άλλων (Rees & French, 2023);

Η επιλογή στρατηγικής απαιτεί επαρκή τεκμηρίωση και ικανότητα πρόβλεψης. Οι στρατηγικές παρεμβάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στη δομή, στην κουλτούρα, στις λειτουργίες ή ακόμα και στην ταυτότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Bryson (όπως αναφέρεται στον Golensky & Hager, 2020), οι στρατηγικές πρέπει να είναι ευέλικτες, αλλά να ενσωματώνουν σαφές και μετρήσιμο αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Η φάση αυτή απαιτεί συμμετοχικότητα και διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ενεργή εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, των διοικητικών στελεχών αλλά και των εξωτερικών συνεργατών ενισχύει τη νομιμοποίηση των στρατηγικών επιλογών και την προδιάθεση για αλλαγή (Μπούνιας, 2020).

Η τελική φάση αφορά τη μετάβαση από τον σχεδιασμό στην πράξη. Η **υλοποίηση** στρατηγικών απαιτεί επιχειρησιακή αποτύπωση, χρονοδιαγράμματα, κατανομή ευθυνών και

εξασφάλιση πόρων (Rees & French, 2023). Επιπλέον, η δημιουργία μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης καθιστά εφικτή τη **συνεχή ανατροφοδότηση**, που είναι κρίσιμη για την προσαρμογή της στρατηγικής όταν απαιτείται.

Η **παρακολούθηση** περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και τη σύγκριση με δείκτες απόδοσης, ενώ η **αξιολόγηση** αφορά την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων. Σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας, όπως οι σύγχρονες δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, η ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει από τα λάθη του αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της στρατηγικής επιτυχίας (Golensky & Hager, 2020).

Τελευταίο βήμα αποτελεί η **ανατροφοδότηση** η οποία θα πρέπει να ενσωματώνεται στον επόμενο κύκλο του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό προσδίδει κύρος στη διαδικασία και αποτρέπει τη στατικότητα. Η στρατηγική δεν αποτελεί ένα σταθερό σχέδιο, αλλά μια διαρκής διαδικασία διαμόρφωσης κατευθύνσεων υπό το φως της εμπειρίας και των δεδομένων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν συντίθεται ως ένα στιγμιαίο κείμενο, αλλά ως μια εξελικτική διαδικασία. Ξεκινά με την ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμορφώνει αποστολή, όραμα και στόχους, εντοπίζει στρατηγικές επιλογές και καταλήγει στην εφαρμογή και την αξιολόγηση. Η κάθε φάση εξαρτάται απόλυτα από την ακρίβεια της προηγούμενης και η επιτυχία ολόκληρου του κύκλου απαιτεί συστηματικότητα, εσωτερική συνοχή και προσήλωση στους στόχους.

Η επόμενη υποενότητα θα εστιάσει στα εργαλεία και τις μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού, με έμφαση σε μοντέλα όπως η **SWOT**, η **VRIO** και το **STEEPLE-D**, και θα δείξει πώς αυτά εφαρμόζονται σε πραγματικά οργανωσιακά περιβάλλοντα.

2.4 Η Σημασία των Εργαλείων στον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί όχι μόνο ένα επαυξημένο θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά και τη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων που επιτρέπουν την αποτύπωση, κατανόηση και ανάλυση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού. Τα εργαλεία αυτά καθιστούν δυνατή την αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και διευκολύνουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων (Rees & French, 2023). Η επιλογή του κατάλληλου εργαλείου εξαρτάται από τη φύση του οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους, το εύρος και τη χρονική κλίμακα της στρατηγικής, καθώς και το επίπεδο πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Η χρήση εργαλείων προσφέρει ένα κοινό πλαίσιο σκέψης στα εμπλεκόμενα στελέχη, επιτρέποντας τη συστηματική επεξεργασία δεδομένων και την αποφυγή αυθαίρετων ή υποκειμενικών εκτιμήσεων. Παράλληλα, υποστηρίζεται η συμμετοχικότητα στη διαδικασία του σχεδιασμού, ενισχύεται η λογοδοσία και καλλιεργείται μια στρατηγική κουλτούρας εντός του οργανισμού (Golensky & Hager, 2020).

2.5 Η SWOT Ανάλυση ως Διαγνωστικό Εργαλείο και το Μοντέλο VRIO όπως και η Στρατηγική Σημασία των Πόρων

Η ανάλυση *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού. Εφαρμόζεται για να αποτυπώσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Rees & French, 2023). Μέσω της *SWOT*, ο οργανισμός δύναται να συνδυάσει τα δυνατά του σημεία με τις ευκαιρίες της αγοράς, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες του και να προετοιμαστεί κατάλληλα για εξωτερικές απειλές.

Η αποτελεσματική χρήση της *SWOT* προϋποθέτει τη συλλογή επαρκών και αξιόπιστων στοιχείων. Οι διαστάσεις της δεν πρέπει να εκλαμβάνονται μεμονωμένα, αλλά να διασταυρώνονται ώστε να προκύπτουν ρεαλιστικά συμπεράσματα και στοχευμένες προτάσεις στρατηγικής (HILL, et al., 2020). Παρότι η *SWOT* θεωρείται βασικό και πολλές φορές απλοϊκό εργαλείο, η αξία της έγκειται στο ότι μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για πιο σύνθετες στρατηγικές προσεγγίσεις.

Το μοντέλο *VRIO* (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) εστιάζει στην αξιολόγηση των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού, προκειμένου να προσδιοριστούν τα στρατηγικά του πλεονεκτήματα. Ένας πόρος θεωρείται στρατηγικός όταν είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολος να απομιμηθεί και πλήρως αξιοποιήσιμος από την οργανωσιακή δομή (Rees & French, 2023).

Η ανάλυση *VRIO* προσανατολίζεται στην αναγνώριση και την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα, το ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένες δεξιότητες ή με μια κουλτούρα καινοτομίας που δεν αντιγράφεται εύκολα, μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικά στοιχεία διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα του εργαλείου έγκειται στο ότι κατευθύνει τη διοίκηση στη στοχευμένη αξιοποίηση κρίσιμων εσωτερικών παραμέτρων που ενδέχεται να αγνοούνται σε πιο γενικές αναλύσεις (Golensky & Hager, 2020).

Το *VRIO*, σε αντίθεση με τη *SWOT*, δεν ασχολείται με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά παρέχει πιο βαθιά κατανόηση της δυνατότητας του οργανισμού να διατηρήσει ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πλεονέκτημα, υπό την προϋπόθεση ότι εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί σπάνιες και πολύτιμες ικανότητες.

2.6 Η STEEPLD Ανάλυση και η Δημογραφική Διάσταση στον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Η **STEEPLE-D** ανάλυση (*Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical, Demographic*) είναι μια διευρυμένη εκδοχή της γνωστής **PESTLE**, που επιτρέπει την πιο αναλυτική αποτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ενσωμάτωση των **ηθικών (ethical)** και **δημογραφικών (demographic)** παραγόντων προσδίδει πρόσθετη ευαισθησία στον σχεδιασμό και καλύτερη πρόβλεψη κοινωνικών τάσεων (HILL, et al., 2020).

Η δημογραφική διάσταση έχει μια επιπλέον και ιδιαίτερη σημασία σε δημόσιους ή σε στρατιωτικούς οργανισμούς, καθώς η σύνθεση του πληθυσμού επηρεάζει άμεσα την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, τη σχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη στρατολόγηση, την ηγεσία και τις ανάγκες εφεδρείας (Whittington, et al., 2020). Οι δημογραφικές μεταβολές, όπως η γήρανση του πληθυσμού ή η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών, επηρεάζουν την επιχειρησιακή δυνατότητα και επιβάλλουν την προσαρμογή των οργανισμών στις νέες πραγματικότητες.

Το εργαλείο αυτό ενδείκνυται για οργανισμούς που επιδιώκουν να διατηρήσουν μια στρατηγική εγρήγορσης απέναντι στις κοινωνικές εξελίξεις. Επίσης, προσφέρεται για την συνεργασία με τους *stakeholders* και για την συστηματική παρακολούθηση των δεικτών αλλαγής. Η **STEEPLED** προσφέρει μια σφαιρική θέαση του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθιστώντας τον στρατηγικό σχεδιασμό πιο ευέλικτο και προσαρμοστικό.

Γίνεται αντιληπτό ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί τη χρήση εργαλείων που μετατρέπουν τη θεωρία σε πράξη. Από τη *SWOT* και τη *VRIO* μέχρι τη **STEEPLED**, κάθε εργαλείο εξυπηρετεί μια διαφορετική πτυχή της στρατηγικής ανάλυσης και συμβάλλει στην αποδοτική διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Η χρήση του μοντέλου **STEEPLED** προσδίδει προστιθέμενη αξία μέσω της ανάλυσης των ηθικών και των δημογραφικών παραμέτρων, που είναι κρίσιμης σημασίας στην εποχή μας. Η επόμενη υποενότητα θα εστιάσει στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στον στρατηγικό σχεδιασμό, τόσο ως κινητήρια δύναμη, όσο και ως στοιχείο διαχείρισης αλλαγής.

2.7 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία εάν δεν ενσωματώνει τις διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), όταν λειτουργεί στρατηγικά, δεν ασχολείται μόνο με διοικητικές λειτουργίες, αλλά συνδέεται άμεσα με τη χάραξη και υλοποίηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων (Rees & French, 2023). Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί μια στενή συνεργασία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και της ΔΑΔ, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί φορέα αλλαγής, καινοτομίας και οργανωσιακής μνήμης.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) εστιάζει στη σύνδεση των πολιτικών διοίκησης του προσωπικού, με τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εντάσσονται οργανικά στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ΣΔΑΔ περιλαμβάνει την εκτίμηση μελλοντικών αναγκών στελέχωσης, τη διατήρηση των ταλέντων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ενίσχυση της εμπλοκής και τη διαχείριση των απόδοσης (Rees & French, 2023).

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού εταίρου, ενισχύεται ιδιαίτερα σε περιόδους οργανωσιακής αλλαγής, όπου απαιτείται συντονισμός, ενσυναίσθηση και ισχυρή επικοινωνιακή υποστήριξη προς τα στελέχη. Η ΔΑΔ έχει την ευθύνη να μεταφράσει τη στρατηγική σε καθημερινές πρακτικές και πολιτικές ανθρώπων, επηρεάζοντας την κουλτούρα, την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά.

2.8 Ηγεσία και Δέσμευση Προσωπικού στον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Η επιτυχία κάθε στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό δέσμευσης των ανθρώπων που το εφαρμόζουν. Η ηγεσία οφείλει να εμπνέει, να επικοινωνεί ξεκάθαρα την αποστολή και το όραμα και να ενδυναμώνει τα στελέχη ώστε να αναλάβουν ενεργό ρόλο στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτού (Golensky & Hager, 2020). Η συμμετοχή στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενισχύει το αίσθημα ιδιοκτησίας και την προθυμία για ανάληψη ευθυνών.

Η θεωρία της ηγεσίας του μετασχηματισμού (*transformational leadership*) επισημαίνει τη σημασία της συναισθηματικής σύνδεσης και της έμπνευσης στη διαμόρφωση της προτεινόμενης οργανωσιακής κατεύθυνσης. Οι ηγέτες που επικοινωνούν αποτελεσματικά τη στρατηγική, ενισχύουν τη συλλογική ταυτότητα και αναγνωρίζουν την προσφορά του

προσωπικού, κατορθώνουν να μετατρέψουν στρατηγικές αποφάσεις σε πρακτικά αποτελέσματα (Rees & French, 2023).

Η ενεργός εμπλοκή των εργαζομένων δεν είναι αυτονόητη. Πρέπει να δημιουργηθούν εκείνα τα περιβάλλοντα όπου το προσωπικό ενθαρρύνεται να προτείνει λύσεις, να εκφράζει προβληματισμούς και να συνδιαμορφώνει την πορεία του οργανισμού. Η δημιουργία ομάδων εργασίας, οι εσωτερικές διαβουλεύσεις και η διαφανής επικοινωνία ενισχύουν τον ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού.

2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Στρατηγικός Μετασχηματισμός

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον άυλο εκείνο παράγοντα που καθορίζει τη συμπεριφορά, τις αξίες και τις προσδοκίες εντός του οργανισμού. Είναι ο βαθύτερος καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας ή αποτυχίας κάθε στρατηγικού σχεδιασμού. Όπως σημειώνουν οι HILL, et al. (2020), η στρατηγική δεν υλοποιείται σε κενό, αλλά στο πλαίσιο κουλτούρας, η οποία είτε θα την ενισχύσει είτε θα την ακυρώσει.

Η αλλαγή στρατηγικής προϋποθέτει συχνά και αλλαγή κουλτούρας. Αυτό όμως δεν γίνεται αυτόματα ούτε χωρίς αντιστάσεις. Οι οργανισμοί οφείλουν να επενδύσουν σε προγράμματα ενίσχυσης της οργανωσιακής μάθησης, να επιβραβεύουν τη συνεργασία και την καινοτομία και να αποσαφηνίζουν τους προσδοκώμενους ρόλους. Όταν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας, τότε αυξάνονται κατακόρυφα οι πιθανότητες επιτυχίας (Golensky & Hager, 2020).

Η καλλιέργεια κοινής γλώσσας, κοινού σκοπού και κοινών αξιών είναι θεμελιώδης. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αισθάνεται ότι οι στρατηγικές επιλογές εξυπηρετούν ένα σκοπό με τον οποίο μπορεί να ταυτιστεί. Έτσι, μειώνονται οι εσωτερικές αντιστάσεις και δημιουργείται κλίμα θετικής κινητοποίησης.

2.10 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων ως Στρατηγική Προϋπόθεση

Η επιτυχής υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται επίσης από την ετοιμότητα των ανθρώπων του οργανισμού να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του. Αυτό προϋποθέτει όχι μόνο την κατάλληλη στελέχωση αλλά και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Rees & French, 2023). Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική επιλογή, που ενισχύει την οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας.

Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν προγράμματα διά βίου μάθησης, *mentoring*, *coaching* και συνεχούς ανατροφοδότησης, κατορθώνουν να συνδέσουν την ατομική ανάπτυξη με τους στρατηγικούς στόχους τους. Η μάθηση μετατρέπεται έτσι σε μια οργανωσιακή στρατηγική.

Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στα τεχνικά προσόντα. Αντίθετα, πρέπει να εντάσσει τις ηγετικές ικανότητες, τη συνεργατικότητα, την ανθεκτικότητα και την ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας. Η πολυδιάστατη ανάπτυξη δεξιοτήτων καθιστά τους εργαζόμενους έτοιμους να συμβάλουν ενεργά σε κάθε φάση του στρατηγικού κύκλου (Golensky & Hager, 2020).

Η στρατηγική δεν μπορεί να διαμορφωθεί ή να υλοποιηθεί αποκλείοντας τον ανθρώπινο παράγοντα. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία, η κουλτούρα και η εκπαίδευση, συνιστούν θεμελιώδη συστατικά στοιχεία κάθε σχεδίου στρατηγικής. Ο άνθρωπος αποτελεί ταυτόχρονα εργαλείο, εμπνευστή, αποδέκτη και αξιολογητή της όλης στρατηγικής διαδικασίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα μετατρέπεται σε ένα αφηρημένο και ανεφάρμοστο πλαίσιο. Στην τελική ενότητα του κεφαλαίου, θα αποτιμήσουμε συγκεντρωτικά τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και θα αναδείξουμε τα βασικά διδάγματα που προκύπτουν από τη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση.

2.11 Ανακεφαλαίωση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναδείχθηκε μέσα από το συγκεκριμένο κεφάλαιο ως μια δυναμική και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία, ικανή να προσδώσει σε έναν οργανισμό – και δη δημόσιο – τα απαραίτητα εφόδια για να επιβιώσει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί εντός ενός πολυπαραγοντικού περιβάλλοντος. Το κεφάλαιο εστίασε στη στρατηγική όχι ως προνόμιο της ανώτατης ηγεσίας, αλλά ως ένα πλαίσιο συλλογικής κινητοποίησης που διαχέεται σε κάθε επίπεδο διοικητικής δομής (Rees & French, 2023). Η στρατηγική σκέψη συνδέεται άμεσα με την εσωτερική συνοχή, την εξωτερική προσαρμοστικότητα και την αναγκαιότητα διαρκούς ενεργοποίησης μηχανισμών ανατροφοδότησης.

Ιδιαίτερη έμφαση αποδόθηκε στη σύνδεση της στρατηγικής με τη διοίκηση και την αποδοτικότητα. Η στρατηγική δεν αποτελεί έναν στατικό σχεδιασμό, αλλά ένα σύστημα επιλογών που επηρεάζει την ταυτότητα, τη λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού (Golensky & Hager, 2020). Η ανάλυση κατέδειξε τη σημασία υιοθέτησης στρατηγικής από όλα τα επίπεδα λειτουργίας – και ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση – ώστε να διασφαλίζεται η προσαρμογή σε κοινωνικά, πολιτικά και τεχνολογικά δεδομένα.

Αναλύθηκαν επίσης οι φάσεις του στρατηγικού κύκλου, οι οποίες δεν αποτελούν απλώς τεχνικά βήματα, αλλά οργανωσιακές διαδικασίες που συνδέονται μεταξύ τους με λογική αλληλουχία. Η ανάλυση του περιβάλλοντος, η διατύπωση αποστολής και οράματος, η επιλογή κατάλληλων στρατηγικών εργαλείων, η εφαρμογή και η αξιολόγηση του σχεδίου, δεν είναι αυτόνομες πράξεις, αλλά διακριτά στάδια μιας ενιαίας λογικής (HILL, et al., 2020). Μέσα από αυτή τη διαδρομή καθίσταται σαφής η ανάγκη ευελιξίας, ανατροφοδότησης και προσαρμογής, ως βασικές προϋποθέσεις για την επιβίωση των δημόσιων οργανισμών.

Επιπλέον, το κεφάλαιο παρουσίασε βασικά στρατηγικά εργαλεία. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για την εσωτερική και εξωτερική διάγνωση της κατάστασης του οργανισμού, το εργαλείο *VRIO* αξιολογεί τους διαθέσιμους πόρους και τις δυνατότητες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ το μοντέλο *STEEPLED* ως μια διευρυμένη εκδοχή του *PESTLE*, επιτρέπει την κατανόηση του ευρύτερου εξωτερικού πλαισίου, προσθέτοντας τη μεταβλητή των δημογραφικών παραμέτρων (Rees & French, 2023). Αυτή η διεύρυνση ενισχύει την προβλεψιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και την ικανότητα πρόβλεψης κοινωνικών και πληθυσμιακών αλλαγών.

Έμφαση δόθηκε στη στρατηγική ενσωμάτωσης του ανθρώπινου παράγοντα. Από τη στρατηγική ηγεσίας και την ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, έως τη συνεχιζόμενη κατάρτιση, τη συμμετοχικότητα και την ενδυνάμωση του προσωπικού, η στρατηγική αποκτά ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό (Golensky & Hager, 2020). Η στρατηγική δεν νοείται δίχως την ενεργοποίηση των ανθρώπων που τη σχεδιάζουν, την υλοποιούν και την επανεξετάζουν. Το στρατηγικό περιβάλλον είναι ταυτόχρονα τεχνικό, πολιτισμικό και κοινωνικό.

Η στρατηγική, όπως τεκμηριώθηκε στο παρόν κεφάλαιο, δεν αποτελεί μια απομονωμένη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά μια διαρκής διεργασία μάθησης, προσαρμογής και παρέμβασης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις σύγχρονες συνθήκες οφείλει να προχωρά πέρα από τις παραδοσιακές τεχνικές και να ενσωματώνει μηχανισμούς ηγεσίας, παρακολούθησης, ανανέωσης και διαλόγου με τα εμπλεκόμενα μέρη. Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας, τα θεωρητικά αυτά πορίσματα θα συνδεθούν με την εμπειρική μελέτη των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και των διεθνών προτύπων των ΗΠΑ και της Φινλανδίας, με στόχο την εξαγωγή εφαρμόσιμων προτάσεων πολιτικής και οργανωσιακής αναδιάρθρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως μια Απαραίτητη Προϋπόθεση Ανάπτυξης Ενός Οργανισμού

3.1 Εισαγωγή

Προκειμένου την κατανόηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, όπως και την εφαρμογή του σε έναν οργανισμό όπως οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, στην ενότητα αυτή σκοπείται η ανάλυση διαφόρων ορολογιών. Εξετάζοντας την στρατηγική ως ορολογία, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε μια πληθώρα ορισμών, όμως αυτά τα οποία βασικά στοχεύει, συχνά συνδέονται με τη δυνατότητα του να ανταποκρίνεται με τον πλέον αποτελεσματικότερο τρόπο (σε σχέση με τις περιβαλλοντικές συνθήκες) να πετύχει τους στόχους που έχει εξ αρχής έχει θέσει και να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Φυσικά και ο όρος οργανισμός αναφέρεται σε κάθε είδους κερδοσκοπικής ή και μη κερδοσκοπικής δραστηριότητας, ατόμων ή ομάδων ατόμων (Μπούνιας, 2020).

Θα παρατηρήσουμε ότι οι οργανισμοί, προκειμένου να καταφέρουν τον προηγούμενο σκοπό, απαιτείται μια σειρά διεργασιών και προϋποθέσεων. Αυτό για να επιτευχθεί, απαιτεί την πρότερη εκπόνηση και την μετέπειτα υλοποίηση κατάλληλων στρατηγικών αλλά και ενεργειών του οργανισμού.

Μια κατάλληλη στρατηγική, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να διαγνώσει έγκαιρα τις όποιες ανταγωνιστικές προκλήσεις ανακύπτουν και την αφορούν, μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο θα αναλυθεί στην συνέχεια. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού, προκειμένου και πάλι να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις όποιες ανταγωνιστικές προκλήσεις, μέσω της διαδικασίας της διαμόρφωσης της προς εφαρμογή στρατηγικής της, μια διαδικασία που συνθέτει τις εταιρικές, τις λειτουργικές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού (Μπούνιας, 2020).

Έτσι, μετά την πρότερη ανάλυση των στοιχειωδών πτυχών του Στρατηγικού Σχεδιασμού, στις ενότητες που ακολουθούν πρόκειται να εξεταστούν ιδιαίτερα εργαλεία τα οποία μας βοηθούν στην υλοποίηση του.

3.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Εφαρμογή του στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάλυση και τον καθορισμό των στόχων και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών (σ.σ. στόχων), σε έναν οργανισμό (ΥΠΕΘΑ), ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει υπόψη του τις προκλήσεις του μέλλοντος και τις δυναμικές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στον στρατηγικό σχεδιασμό, βαρύνουσα σημασία έχει η ανάπτυξη στρατηγικών που οδηγούν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, ενώ ενσωματώνεται η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε αλλαγές που μπορεί να προκύψουν (Μπούνιας, 2020). Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενσωματώνει τη συλλογή, ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων, τα οποία καθοδηγούν τις αποφάσεις για το μέλλον ενός οργανισμού (Μπούνιας, 2020).

Ένας σημαντικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η προσαρμογή του στις εξωτερικές πιέσεις και τις νέες στρατηγικές ανάγκες, ώστε να επιτευχθεί μια στρατηγική ευελιξίας και μια εύστοχη πρώτη αντίδραση σε ενδεχόμενες απρόβλεπτες καταστάσεις. Για να είναι αποτελεσματικός, ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να συνδυάζει την ανάλυση και την πρόβλεψη των τάσεων και να περιλαμβάνει διαδικασίες για τη γρήγορη προσαρμογή του στις νέες πραγματικότητες (Szymański, 2020). Η αναγνώριση των δυνατοτήτων και περιορισμών ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με την κατανόηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραμέτρων που συντελούν στην λειτουργία του, είναι βασική για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα επιτρέψουν μια συνεχιζόμενη ανάπτυξη του και την προσαρμογή του στις συνεχόμενα μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ακριβή και προσεκτική ανάλυση των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει το στράτευμα, προκειμένου να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Dempsey, 2014). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης σημαντική στην εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς η επιτυχία αυτού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή κατανομή και εκπαίδευση του προσωπικού του. Στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, το ΥΠΕΘΑ θα πρέπει να είναι σε θέση ώστε να αναγνωρίζει τη σημασία της κατάρτισης και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ενισχύουν την ικανότητα των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, στο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου στρατιωτικού πεδίου δράσης (Pietiläinen, et al., 2024).

Η ανάλυση *SWOT* αποτελεί ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός (Golensky & Hager, 2020). Στον τομέα της άμυνας, η εφαρμογή της ανάλυσης *SWOT* επιτρέπει την αξιολόγηση των στρατηγικών ανάληψης διαφόρων επιλογών (λ.χ., στελέχωσης, διοίκησης, κ.ά.), με σκοπό την καθοδήγηση στην ανάληψη δόκιμων στρατηγικών αποφάσεων σε περιόδους ενδεχόμενης αβεβαιότητας και αλλαγών, που παρουσιάζουν μια ισχυρή δυναμική. Σύμφωνα με τον Cronberg (2006), η *SWOT* αναλύει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού και βοηθά στην ανάπτυξη στρατηγικών που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία και περιορίζουν τις αδυναμίες του.

Επεξηγηματικώς, η *SWOT analysis* αποτελεί ένα εργαλείο που ενσωματώνει την ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού, όπως οι ικανότητες του, το ανθρώπινο δυναμικό και οι πόροι του, καθώς και τις εξωτερικές συνθήκες που ενδέχεται να επηρεάσουν την στρατηγική του (Golensky & Hager, 2020). Σύμφωνα με τον Szymański (2020), οι στρατηγικές αυτές, ενδέχεται να μεταβάλλονται από τις εξωτερικές εξελίξεις, όπως η συνεργασία με άλλες χώρες ή η εξέλιξη νέων τεχνολογιών, ενώ οι απειλές μπορεί να περιλαμβάνουν γεωπολιτικές αναταραχές ή την εμφάνιση νέων απειλών - κινδύνων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, λοιπόν, δεν είναι μια στατική διαδικασία, αλλά απαιτεί μια δυναμική και ευέλικτη προσέγγιση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον τομέα της άμυνας, όπου οι συνθήκες αλλάζουν ταχύτατα, καθώς η τεχνολογία και οι γεωπολιτικές εξελίξεις προχωρούν με γοργούς ρυθμούς (Szymański, 2020). Στην ανάλυση των στρατηγικών, η συνεχής ανατροφοδότηση και η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών αποφάσεων, επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας του εν λόγω σχεδιασμού (Branderes, et al., 2020).

Στην περίπτωση των Ενόπλων Δυνάμεων, ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί την ανάλυση των τρεχουσών στρατιωτικών, πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών, καθώς και των μελλοντικών προκλήσεων, για να προσαρμοστούν οι στρατηγικές λήψης αποφάσεων και να βελτιωθούν οι ικανότητες του στρατεύματος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα της άμυνας περιλαμβάνει διάφορους τύπους στρατηγικών αναλύσεων, όπως η ανάλυση *SWOT* και η ανάλυση *PEST* όπως προαναφέρθηκαν, που επιτρέπουν στους υπεύθυνους της στρατηγικής σχεδίασης, να αξιολογήσουν τις δυναμικές του περιβάλλοντος και να λαμβάνουν υπόψη τους, τις ευκαιρίες

και τις απειλές που ενδέχεται να προκύψουν (Kosonen & Malkki, 2002). Σύμφωνα με τον Cronberg (2006), η ετοιμότητα να ανταποκριθεί μια χώρα σε εξωτερικές απειλές, με τη χρήση στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτεί έναν συνεχώς εξελισσόμενο στρατιωτικό και πολιτικό σχεδιασμό, που να προσαρμόζεται στις ταχείες μεταβολές του διεθνούς περιβάλλοντος.

3.3 Η *SWOT ANALYSIS* στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Η ανάλυση *SWOT* στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΕΔ) αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία του στρατεύματος όπως προελέχθη. Η *SWOT* ανάλυση επιτρέπει την αναγνώριση των δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που σχετίζονται με τις ΕΔ και βοηθά στη διαμόρφωση στρατηγικών που αξιοποιούν τις πρώτες και περιορίζουν τις τελευταίες, όπως δηλαδή θα πραγματοποιούσε και κάθε οργανισμός που θέλει να διατηρήσει την βιωσιμότητά του.

Σύμφωνα με τον Dempsey (2014), τα δυνατά σημεία τα οποία θα μπορούσαν κατ' αναλογία να υφίστανται και για τις ΕΕΔ, περιλαμβάνουν την υψηλή εκπαίδευση και εκγύμναση του προσωπικού, τη γεωστρατηγική θέση της Ελλάδας και την ισχυρή συνεργασία της με χώρες του *NATO* ή άλλων διεθνών οργανισμών. Αυτές οι δυνατότητες ενισχύουν την αμυντική ικανότητα της, όπως και την ικανότητα αποτροπής εξωτερικών απειλών, ενώ παρέχουν μια ισχυρή ευελιξία και ετοιμότητα, προκειμένου την επιτυχή αντιμετώπιση διαφόρων ανεπιθύμητων σεναρίων απειλής.

Από την άλλη πλευρά, οι αδυναμίες περιλαμβάνουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους για την υποστήριξη της στρατιωτικής αναβάθμισης της χώρας και της τεχνολογικής της εξέλιξης, καθώς και περιορισμένες δυνατότητες για ενίσχυση των υποδομών και της υλικοτεχνικής υποστήριξης της, κατ' αναλογία με τις διατυπώσεις των Kosonen & Malkki (2002), για την χώρα τους. Αυτές οι αδυναμίες ενδέχεται να περιορίζουν την επιχειρησιακή ετοιμότητα της, σε περιπτώσεις αντιμετώπισης εξωτερικών προκλήσεων.

Στον τομέα των ευκαιριών, η σύναψη νέων διεθνών συμφωνιών συνεργασίας, η αναβάθμιση της υφιστάμενης τεχνολογίας και η ενίσχυση της συμμετοχής σε στρατιωτικές αποστολές του *NATO* ή και άλλων οργανισμών, δύναται να παρέχουν δυνατότητες για την βελτίωση της αμυντικής ικανότητας της χώρας. Τέλος, οι απειλές περιλαμβάνουν τις επί μόνιμου βάση γεωπολιτικές εντάσεις στην περιοχή, λόγω της γείτονας χώρας και μία ενδεχόμενη τρομοκρατική δραστηριότητα μετά την 11^η Σεπτεμβρίου 2001 στις Η.Π.Α., οι

οποίες καθιστούν τον στρατηγικό σχεδιασμό ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εθνικής ασφάλειας και ακεραιότητας, σύμφωνα με τον Szymański (2020).

3.4 Η Ανάλυση *STEEPLED* ως Εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού στον Τομέα της Άμυνας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, ιδιαίτερα σε κρίσιμους τομείς όπως η εθνική άμυνα, απαιτεί τη χρήση εργαλείων που επιτρέπουν την κατανόηση και την πρόβλεψη εξωτερικών μεταβλητών που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Η ανάλυση *STEEPLED* (*Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical, Demographic*) αποτελεί μια εξελιγμένη μορφή του μοντέλου *PESTLE*, ενισχύοντας τον στρατηγικό σχεδιασμό με την προσθήκη δύο κρίσιμων διαστάσεων. Της ηθικής (*Ethical*) και της δημογραφικής (*Demographic*) (CIPD, 2021). Η διευρυμένη αυτή προσέγγιση εξασφαλίζει τη σφαιρική αξιολόγηση του περιβάλλοντος και επιτρέπει τη χάραξη πολιτικών που ενσωματώνουν κοινωνική ευθύνη, διαγενεακή ισορροπία και εθνική ασφάλεια.

Όπως επισημαίνουν οι Johnson, Scholes και Whittington (2020), η κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς δυνάμεις που δεν ελέγχονται από τον ίδιο τον οργανισμό μπορούν να ενισχύσουν ή να υπονομεύσουν την αποστολή του. Επομένως, η ανάλυση *STEEPLED* αποτελεί πυξίδα κατανόησης των μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που καθορίζουν το πεδίο δράσης κάθε στρατηγικής.

Η ανάλυση του πολιτικού (*Political*) περιβάλλοντος εστιάζει σε παράγοντες όπως η σταθερότητα της διακυβέρνησης, η πολιτική βούληση για επενδύσεις στην άμυνα, οι σχέσεις με συμμαχικές χώρες και οι γεωπολιτικές εξελίξεις. Στο ελληνικό γίγνεσθαι, οι εξελίξεις στην Ανατολική Μεσόγειο, η στρατιωτική πίεση από γειτονικές χώρες και οι συμμετοχές σε διεθνείς οργανισμούς (NATO, Ε.Ε.) συνθέτουν ένα σύνθετο πολιτικό σκηνικό που απαιτεί μια συνεχή επαναξιολόγηση (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Οι στρατηγικές αποφάσεων στον χώρο της άμυνας, λαμβάνονται υπό το πρίσμα της εξωτερικής πολιτικής, της ισχύος των διεθνών συμμαχιών και των πολιτικών ισορροπιών.

Η οικονομική (*Economic*) δυνατότητα ενός κράτους να στηρίζει τη στρατιωτική του ισχύ αποτελεί μια θεμελιώδη μεταβλητή. Η διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων στις Ένοπλες Δυνάμεις επηρεάζεται άμεσα από τον προϋπολογισμό, την ευρωστία του κρατικού μηχανισμού και την κατανομή των πόρων. Σε περιόδους λιτότητας ή δημοσιονομικών

περιορισμών, η έμφαση δίνεται σε στρατηγικές αναδιοργάνωσης, αξιοποίησης υφιστάμενων πόρων και τεχνολογικών εκσυγχρονισμών με περιορισμένο κόστος (Kosonen & Malkki, 2002). Οι οικονομικοί παράγοντες καθορίζουν και τη δυνατότητα για επαγγελματική στρατολόγηση στελεχών, εκπαίδευση, έρευνα και εξοπλισμούς.

Οι κοινωνικές στάσεις, οι πολιτισμικές αντιλήψεις και η κοινωνική συνοχή (*Social*), επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο μια χώρα προσεγγίζει τη στρατηγική της στον τομέα της άμυνας. Η κοινωνική αποδοχή των στρατιωτικών θεσμών, η εμπιστοσύνη στο υπουργείο Εθνικής Άμυνας και η θεώρηση της θητείας ως υποχρέωσης ή προνομίου αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους. Όπως παρατηρεί ο Szymański (2020), η κοινωνική υποστήριξη προς τις ένοπλες δυνάμεις αποτελεί προϋπόθεση για την ενεργοποίησή τους σε περιόδους κρίσης, αλλά και για την ομαλή λειτουργία τους σε καιρούς ειρήνης.

Η τεχνολογία (*Technological*) αποτελεί καταλύτη της στρατηγικής εξέλιξης. Από τα οπλικά συστήματα έως τα πληροφοριακά δίκτυα και από την κυβερνοάμυνα έως την τεχνητή νοημοσύνη, η άμυνα εισέρχεται σε μία νέα εποχή που απαιτεί στρατηγική ενσωμάτωσης της καινοτομίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως επισημαίνεται από τους Johnson et al. (2020), οφείλει να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις δυνατότητες αξιοποίησης όσο και τις απειλές που αυτές συνεπάγονται. Η ικανότητα ενός οργανισμού να παραμένει ανταγωνιστικός ή αμυντικά επαρκής εξαρτάται πλέον σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογική του υποδομή.

Η περιβαλλοντική (*Environmental*) διάσταση της στρατηγικής ανάλυσης σχετίζεται με τη γεωγραφία, το κλίμα, τη διαχείριση των φυσικών πόρων και τις συνέπειες της κλιματικής αλλαγής στις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι στρατιωτικές υποδομές και αποστολές επηρεάζονται άμεσα από ακραία καιρικά φαινόμενα, φυσικές καταστροφές ή την ανάγκη προστασίας κρίσιμων φυσικών πόρων. Η ανάλυση αυτών των παραμέτρων καθίσταται απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και την ευελιξία του στρατηγικού σχεδιασμού, ιδιαίτερα σε περιοχές με ευαίσθητο γεωπεριβαλλοντικό ισοζύγιο όπως το Αιγαίο και η Ανατολική Μεσόγειος (Johnson, et al., 2020). Οι Ένοπλες Δυνάμεις καλούνται πλέον να ενσωματώνουν κριτήρια περιβαλλοντικής ευθύνης και ανθεκτικότητας σε όλα τα στάδια της επιχειρησιακής προετοιμασίας.

Οι νομικές (*Legal*) ρυθμίσεις διαμορφώνουν τα όρια εντός των οποίων αναπτύσσονται οι στρατηγικές πρωτοβουλίες. Το εσωτερικό θεσμικό πλαίσιο, οι διεθνείς συμβάσεις, οι κανόνες δικαίου σε πολεμικές και ειρηνικές περιόδους, καθώς και οι περιορισμοί που απορρέουν από τα ανθρώπινα δικαιώματα ή το διεθνές ανθρωπιστικό δίκαιο αποτελούν κρίσιμα σημεία

ανάλυσης (CIPD, 2021). Για τις Ένοπλες Δυνάμεις, η νομική ανάλυση διασφαλίζει ότι ο σχεδιασμός και η εκτέλεση των αποστολών τελούν υπό πλήρη συμμόρφωση με τις εθνικές και υπερεθνικές νομικές επιταγές. Επιπλέον, διαμορφώνει το πλαίσιο διοίκησης, πρόσληψης προσωπικού, πειθαρχίας και σχέσεων με τα άλλα όργανα του κράτους.

Η ένταξη των ηθικών (*Ethical*) παραμέτρων στο μοντέλο *STEEPLED* αναγνωρίζει τον αυξανόμενο ρόλο των αξιών και της λογοδοσίας κατά την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Ηθικά διλήμματα σχετίζονται με τον τρόπο αξιοποίησης των ανθρώπινων και υλικών πόρων, τη χρήση τεχνολογιών με διπλή χρήση (λ.χ. *drones*, *AI*), τις πρακτικές στρατολόγησης νέου ένοπλου δυναμικού, αλλά και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις στρατιωτικές δομές (Rees & French, 2023). Ο στρατηγικός σχεδιασμός οφείλει να ενσωματώνει πολιτικές δεοντολογίας, διαφάνειας και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, εξασφαλίζοντας ότι οι ενέργειες και οι στόχοι των Ενόπλων Δυνάμεων δεν παραβιάζουν θεμελιώδεις κοινωνικές και ηθικές αξίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατιωτική ηγεσία αποκτά και τον ρόλο του θεματοφύλακα ηθικής νομιμότητας.

Η πληθυσμιακή (*Demographic*) σύνθεση μιας χώρας επηρεάζει άμεσα τη δυνατότητά της να στελεχώσει τις Ένοπλες Δυνάμεις της, να προσαρμόσει την αμυντική της πολιτική και να διατηρήσει ενεργή την στρατιωτική της παρουσία. Η υπογεννητικότητα, η γήρανση του πληθυσμού, η μεταναστευτική πίεση και η διαφοροποίηση των κοινωνικών προτύπων αποτελούν ζητήματα που επιδρούν καταλυτικά στον στρατηγικό σχεδιασμό (CIPD, 2021). Η ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων επιτρέπει τη βελτιστοποίηση μιας επιτυχούς στρατολόγησης προσωπικού, τον επαναπροσδιορισμό του μοντέλου θητείας και την ανάπτυξη στοχευμένων πολιτικών ενίσχυσης της εφεδρείας ή του επαγγελματικού στρατεύματος.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, τα δημογραφικά δεδομένα επηρεάζουν τόσο την αριθμητική δυνατότητα επάνδρωσης των Μονάδων, όσο και τη σύνθεση των στρατιωτικών κατηγοριών (λ.χ. αξιωματικοί, ΕΠ.ΟΠ., Ε.Μ.Θ.). Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να απαντήσει στις μελλοντικές ελλείψεις προσωπικού, ενισχύοντας προγράμματα προσέλκυσης, επιμόρφωσης και παραμονής του ανθρώπινου δυναμικού των ενόπλων δυνάμεων.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή της ανάλυσης *STEEPLED* προσφέρει ένα πολυδιάστατο εργαλείο στρατηγικής προσαρμογής, επιτρέποντας τη σύνθεση πληροφοριών από το πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και ηθικό περιβάλλον. Στο επίπεδο της άμυνας, επιτρέπει την ολοκληρωμένη προσέγγιση των στρατηγικών κινδύνων και ευκαιριών και οδηγεί στη

διαμόρφωση σχεδίων που ενσωματώνουν ευελιξία, κοινωνική αποδοχή και εθνική συνέπεια (Johnson, et al., 2020), (Rees & French, 2023).

Όπως επισημαίνει και ο Cronberg (2006), ο στρατηγικός σχεδιασμός για την άμυνα πρέπει να παραμένει προσαρμοστικός, ενσωματώνοντας συνεχώς εξωτερικά δεδομένα και νέες απειλές. Το μοντέλο *STEEPLED* υποστηρίζει αυτή τη λογική, εξασφαλίζοντας έναν στρατηγικό σχεδιασμό που στηρίζεται σε διαρκή παρατήρηση, ηθική εγκυρότητα και δημογραφική ρεαλιστικότητα. Ειδικά σε συνθήκες διεθνούς ρευστότητας, υβριδικών απειλών και τεχνολογικών ρήξεων, η χρήση του μοντέλου μπορεί να αναδείξει νέες μορφές στρατηγικής ετοιμότητας.

Συνεπώς, οι Ένοπλες Δυνάμεις οφείλουν να υιοθετούν όχι μόνο τεχνικά αλλά και κοινωνικά ευαίσθητα μοντέλα στρατηγικής ανάλυσης. Μέσω της *STEEPLED*, διαμορφώνεται ένα στρατηγικό πλαίσιο που ενισχύει την ανθεκτικότητα, τη νομιμοποίηση και τη διοικητική ικανότητα του αμυντικού μηχανισμού της χώρας.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε μια εκτενής αναφορά στον Στρατηγικό Σχεδιασμό. Αναλύθηκαν διεξοδικά και εμπεριστατωμένα η *STEEPLED* και *SWOT Analysis* και πώς αυτά τα εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, να σχεδιάσουν, να εκπονήσουν και να υλοποιήσουν τον δικό τους όμοιο (σ.σ. Στρατηγικό Σχεδιασμό).

Γίνετε αντιληπτό από το συγκεκριμένο κεφάλαιο, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός για τους οργανισμούς, αποτελεί ένα κρίσιμο και αναπόφευκτο εργαλείο σχεδιασμού του μακρό ορίζοντα της βιωσιμότητάς τους.

Έτσι και στις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας μας, το καθ' ύλην υπουργείο λαμβάνει σοβαρά υπόψη του όλες εκείνες τις παραμέτρους και τα κατάλληλα εργαλεία που του παρέχονται, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό (αν και αποτελεί μέχρι σήμερα μονοπώλιο) και να προσφέρει υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες άμυνας, στους Έλληνες φορολογούμενους πολίτες, σύμφωνα πάντα με τις συνταγματικές επιταγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Μέρος του Στρατηγικού Σχεδιασμού

4.1 Εισαγωγή

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες για τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα κάθε οργανισμού. Ιδιαίτερα σε φορείς όπως το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ), όπου η ανθρώπινη συνιστώσα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εθνική ασφάλεια και την επιχειρησιακή ετοιμότητα, η ορθολογική και στρατηγικά σχεδιασμένη διαχείριση του προσωπικού αποκτά καίρια σημασία. Η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η διατήρηση των κατάλληλων στελεχών σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας δεν αποτελούν απλώς διοικητικές πρακτικές, αλλά κρίσιμες επενδύσεις στη συνολική στρατηγική ικανότητα του οργανισμού.

Η ενσωμάτωση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό επιτρέπει το σμίλευμα των αναγκών του οργανισμού, με τις ικανότητες και τις δυνατότητες του προσωπικού του. Στο πλαίσιο του ΥΠΕΘΑ, η πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, η κατάλληλη εκπαίδευση και η έγκαιρη ανάπτυξη ηγετικών στελεχών καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της διαμόρφωσης της αμυντικής πολιτικής και του στρατιωτικού δόγματος. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο πεδίο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη δυνατότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, να ενσωματώνει νέες τεχνολογίες και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά κρίσεις και αναδυόμενες απειλές.

Η σύγχρονη προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύει τη σημασία της δημιουργίας ενός συστήματος διαρκούς βελτίωσης και εξέλιξης του προσωπικού, ως αναπόσπαστου μέρους της οργανωτικής στρατηγικής. Η καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης, η προώθηση της καινοτομίας και η ενίσχυση της αφοσίωσης και της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχία ενός οργανισμού όπως το ΥΠΕΘΑ. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μια απλή υποστηρικτική λειτουργία, αλλά βασικό στρατηγικό παράγοντα που καθορίζει την επιχειρησιακή ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα των Ενόπλων Δυνάμεων.

4.2 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργανισμού που επιδιώκει τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και επιτυχία του.

Στο πλαίσιο του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ), η ανάγκη ευθυγράμμισης της στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικότερους στόχους εθνικής άμυνας είναι ιδιαίτερα επιτακτική. Η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών αποτελούν βασικούς άξονες που τροφοδοτούν την οργανωτική ανθεκτικότητα και την επιχειρησιακή ετοιμότητα. Ένας ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός στο ανθρώπινο δυναμικό διασφαλίζει ότι οι ικανότητες του προσωπικού προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος ασφάλειας και ότι το οργανωτικό δυναμικό παραμένει ικανό να ανταποκρίνεται σε κρίσεις και νέες προκλήσεις. Η επιτυχία ενός οργανισμού όπως το ΥΠΕΘΑ εξαρτάται τελικά από την ικανότητά του να διασυνδέει στρατηγικά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη συνολική του αποστολή (Σταυρουλάκης, 2023).

Οι οργανισμοί, προκειμένου να καταφέρουν την αποστολή τους σύμφωνα με τον πρότερο στρατηγικό σχεδιασμό τους, απαιτείται αρχικώς να εξασφαλίσουν του απαιτούμενους πόρους. Αυτό για να επιτευχθεί, απαιτεί την πρότερη εκπόνηση και την μετέπειτα υλοποίηση κατάλληλων στρατηγικών. Μια κατάλληλη στρατηγική, θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να διαγνώσει έγκαιρα τις όποιες ανταγωνιστικές προκλήσεις ανακύπτουν και την αφορούν, μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο θα αναλυθεί στην συνέχεια (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη πολιτική στρατηγικού προσανατολισμού, προκειμένου και πάλι να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις όποιες ανταγωνιστικές προκλήσεις, μέσω της διαδικασίας της διαμόρφωσης της προς εφαρμογή στρατηγικής της, μια διαδικασία που συνθέτει τις εταιρικές, τις λειτουργικές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού. Τέλος, μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής, η οποία προκύπτει από το σύνολο των συνεκτικών ενεργειών που αποσκοπούν στην υλοποίηση της πολιτικής και που στόχο έχει την στρατηγική του προσανατολισμού του οργανισμού (Μπούνιας, 2020).

Όπως γίνεται αντιληπτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (και όχι μόνο), ώστε να σχεδιάζουν και να υλοποιούν δράσεις σε ένα αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τρεις κύριες πτυχές. Την στρατηγική ανάλυσης, όπου καθορίζονται η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού, την στρατηγική διαμόρφωσης, κατά την οποία επιλέγονται στρατηγικές με βάση τις ικανότητες και τις σχέσεις του οργανισμού και την υλοποίηση της στρατηγικής, όπου οι επιλεγμένοι στόχοι, μετατρέπονται σε ενέργειες. Οι αποφάσεις για τη

στρατηγική επηρεάζονται από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως και τις εσωτερικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Rees & French, 2023).

Η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων (*HR*) πρέπει να ευθυγραμμίζεται σε κάθε περίπτωση με την γενική εταιρική στρατηγική. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, μια αποτελεσματική στρατηγική *HR*, στοχεύει άμεσα στο εκάστοτε ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ώστε να επηρεάζει άμεσα τις συμπεριφορές των εργαζομένων του, με κύριο στόχο την κατεύθυνση της επίτευξης των επιθυμητών ανταγωνιστικών στόχων. Επιπλέον, οι στρατηγικές που εστιάζουν στον πελάτη, όπως αυτές των *Kim* και *Mauborgne* ή το μοντέλο του *Porter*, συμβάλλουν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική *Red Ocean* (Rees & French, 2023), επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των υφιστάμενων αγορών, ενώ η στρατηγική *Blue Ocean* (Μπούνιας, 2020), στοχεύει στη δημιουργία νέων αγορών και στην μέχρι σήμερα διαφοροποίηση (Rees & French, 2023).

Το μοντέλο του *Porter*, αναδεικνύει τρεις κύριες στρατηγικές για τους οργανισμούς. Την στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική της διαφοροποίησης και την στρατηγική της εστίασης. Η πρώτη, αφορά τη μείωση του κόστους προκειμένου την αύξηση του ήδη κατεχόμενου μεριδίου αγοράς του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η δεύτερη, την δημιουργία μοναδικών (αποκλειστικών) προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ η τρίτη την εστίαση στην στόχευση προς εξειδικευμένες αγορές. Ο *Porter* επισημαίνει ότι η σαφείς στοχοθεσία στην στρατηγική, αποτελεί ένα προαπαιτούμενο προκειμένου την αποτελεσματικότητά της (Rees & French, 2023).

Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση μιας εφοδιαστικής αλυσίδας και η στρατηγική *HRM*, αποτελούν κρίσιμες πτυχές για την εδραίωση μιας εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα μετά την πανδημία *Covid-19*. Οι οργανισμοί που υιοθετούν το στοιχείο της στόχευσης στην αλυσίδα εφοδιασμού *SC*, θα πρέπει να εστιάζουν στη συνεργασία με εταίρους που σκοπεύουν σε ομοειδείς αξίες και οι οποίες παρουσιάζουν χαμηλό ρίσκο αναφορικά με την φήμη αυτών (σ.σ. οργανισμών). Μια αποτελεσματική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενός οργανισμού ή επιχείρησης, μπορεί να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνδυάζοντας συστήματα *HR* με στόχευση της εν συνόλω επίτευξη της επιθυμητής στρατηγικής (Rees & French, 2023).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διαστάσεις της, αποτελεί ένα αναπόσπαστο στοιχείο που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και που μπορεί και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Παρόλο που δεν υπάρχει κάποιος καινά διατυπωμένος ορισμός, ο *Schein* την περιγράφει ως ένα σύνολο κοινών παραδοχών, οι οποίες υιοθετούνται από τα μέλη του

οργανισμού υπαγωγής τους. Αυτή, περιλαμβάνει τα ορατά στοιχεία, τις δηλωμένες αξίες και τις υποσυνείδητες πεποιθήσεις. Η έκαστη εθνική κουλτούρα, δύναται επίσης να επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, δίχως ωστόσο να την καθορίζει πλήρως. Η κατανόηση της κουλτούρας απαιτεί προσοχή για την αποφυγή στερεοτύπων (Rees & French, 2023).

Η σύνθεση μιας στρατηγικής κουλτούρας και ανθρώπινων πόρων, αποτελεί το θεμέλιο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των οργανισμών, ειδικά σε περιόδους αλλαγών και προκλήσεων (Rees & French, 2023).

Οι Ε.Δ. της χώρας, ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας, πέραν του κύριου συνταγματικού λειτουργήματος που επιτελούν, αναλαμβάνουν και τον ρόλο ενός διαμεσολαβητή, ο οποίος καλείται να σταθμίσει την ανάγκη για παροχή ποιοτικής και ποσοτικής άμυνας, με γνώμονα όμως και την συμβολή τους στην στήριξη της ανάπτυξης της τοπικής παραγωγικής φυσιογνωμίας. Για να μπορέσουν να συγκεράσουν τους δύο αυτούς σημαίνοντες στόχους και δίχως να βλάψουν την κύρια αποστολή τους, παρατηρούμε ότι επιχειρούν κατά έναν πολύ μεγάλο βαθμό από την περιφέρεια. Με τον τρόπο αυτό συνδράμουν τόσο στο αίσθημα άμεσης ασφάλειας των πολιτών, όσο και στην οικονομική ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών, καθώς ένα μεγάλο τμήμα του κρατικού προϋπολογισμού, αποδίδεται σε αυτές (σ.σ. τοπικές κοινωνίες), καθώς με τους δαπανώμενους οικονομικούς πόρους καλύπτονται τόσο τα κόστη λειτουργίας των Μονάδων – Σχηματισμών – Υπηρεσιών, όπως και το μεγαλύτερο μέρος από τις αμοιβές των υπηρετούντων στις τοπικές κοινωνίες στελεχών αποδίδεται σε αυτές, καθώς τα στελέχη διαβιούν και κοινωνικοποιούνται σε αυτές.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας, ως ζωντανός και οργανωμένος θεσμός της πολιτείας, μπορούν μέσω ενός καλά μελετημένου στρατηγικού σχεδιασμού να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην άμβλυνση των περιφερειακών ανισοτήτων. Η κατανομή των ανθρώπινων πόρων και των οργανωτικών δυνατοτήτων τους σε γεωγραφικό επίπεδο, μπορεί να λειτουργήσει όχι μόνο ως μέσο ενίσχυσης της εθνικής ασφάλειας, αλλά και ως παράγοντας ισόρροπης τοπικής ανάπτυξης.

Η εμφάνιση περιφερειακών ανισοτήτων είναι αποτέλεσμα κοινωνικών, οικονομικών και ιστορικών παραγόντων, που συνδέονται στενά με το επίπεδο ευημερίας και τις πολιτισμικές συνθήκες κάθε εποχής (Αλεξόπουλος, 2011). Η επιστημονική προσέγγιση του φαινομένου, ιδιαίτερα από τα μέσα του 20^{ού} αιώνα και μετά, εστιάζει στην ανάγκη εντοπισμού των αιτίων και στη διαμόρφωση πολιτικών που προάγουν την ισορροπημένη ανάπτυξη. Η ενδογενής

ανάπτυξη και η ισόρροπη κατανομή των πόρων, της γνώσης και των υποδομών αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους στη μελέτη των ανισοτήτων αυτών (Αλεξόπουλος, 2011).

Στην πράξη, η ανάπτυξη προγραμμάτων που ενισχύουν την παρουσία των Ε.Δ. σε περιοχές εκτός αστικών κέντρων, μέσω εκπαιδευτικών μονάδων, στρατοπέδων, κοινωνικών δράσεων ή και επιλογής στελεχών με τοπικά χαρακτηριστικά, μπορεί να υποστηρίξει μια πιο ισόρροπη περιφερειακή πολιτική ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση της βιώσιμης και έξυπνης κινητικότητας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020) μπορεί επίσης να αποτελέσει υποστηρικτικό μηχανισμό για την επίτευξη της σύνδεσης αυτής.

Για να επιτευχθεί ουσιαστική συνεισφορά των Ε.Δ. σε αυτήν την κατεύθυνση, είναι αναγκαία η αναθεώρηση της οργανωσιακής τους κουλτούρας, ώστε να αντανακλά τις κοινωνικές ανάγκες και τις προκλήσεις της εποχής (CIVIL, 2024). Η κουλτούρα, που αποτελεί ισχυρό δομικό πλεονέκτημα των Ε.Δ., πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού, ο οποίος επιδιώκει όχι μόνο την επιχειρησιακή του αποτελεσματικότητα αλλά και τη συμβολή του στην κοινωνική συνοχή (Αλεξόπουλος, 2011).

Η ενίσχυση της συνεργασίας με θεσμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, στη βάση των αρχών της επικουρικότητας, της εταιρικής σχέσης και της εγγύτητας, μπορεί να ενδυναμώσει περαιτέρω αυτή την προοπτική. Η τοπική αυτοδιοίκηση, ιδίως τα τελευταία χρόνια, έχει αναδειχθεί σε έναν μοχλό ανάπτυξης και κοινωνικής παρέμβασης, ενισχύοντας τις προοπτικές σύμπραξης με οργανισμούς, όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις (Αλεξόπουλος, et al., 2016).

Αν και στις Ε.Δ. η διοίκηση του οργανισμού ασκείτε καθαρά από τους Αρχηγούς των Κλάδων τους [και υπό περιπτώσεις εφαρμόζεται και η κάθετη δομή διοίκησης (ΒτΕ, 2010)], θα αποτελούσε μια φρόνιμη πρακτική ο ορισμός συμβουλίων από την φυσική ηγεσία των Ε.Δ. (σ.σ. ΥΕΘΑ), τόσο στο Συμβούλιο Αρχηγών Γενικών Επιτελείων (ΣΑΓΕ), όσο και των λοιπών κλάδων των Ε.Δ. [(σ.σ. ΑΣΣ, ΑΣΝ και ΑΑΣ) (ΒτΕ, 2010)], ατόμων (ανώτατων αξιωματικών και γιατί όχι και υπαξιωματικών;) τα οποία έχουν την κουλτούρα, τη γνώση αλλά και την θέληση να επιφέρουν τις κατάλληλες για τον σκοπό αλλαγές, τόσο στην στρατηγική του οργανισμού αναφοράς, όσο και στην δομή του. Σε κάθε περίπτωση το οντολογικό στοιχείο κάθε οργανισμού ή ο πολλαπλασιαστής ισχύος του (όπως συνηθίζεται να αναφέρεται στις Ε.Δ.) είναι αυτό(ς) που συνθέτει την κουλτούρα του, μέσω των αποφάσεών του (Μπούνιας, 2020).

Σε κάθε περίπτωση, η άσκηση πολιτικής στρατηγικού προσανατολισμού, από τον εκάστοτε υπεύθυνο του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργανισμού (στην προκειμένη περίπτωση του ΥΠΕΘΑ), θα πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία δέσμευσης προς τους

εργαζόμενους, ιδίως για ευνοϊκότερες αλλαγές στο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών τους. Ένα επιπλέον βασικό στοιχείο θα πρέπει ν' αποτελεί η διατήρηση ή και η επαύξηση του στοιχείου της συνοχής των εργαζομένων του οργανισμού, καθώς δίχως αυτό, τα στελέχη του υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να βρεθούν σε σύγχυση, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην υλοποίησης του εν λόγω στρατηγικού σχεδιασμού του (Μπούνιας, 2020).

4.3 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού Μέσω Εφαρμοσμένων Μοντέλων και Πρακτικών

Η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλίας με στόχο την οργανωσιακή αλλαγή, πόσο μάλλον κατά την διαδικασία της Διαχείρισης της Αλλαγής. Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια διαδικασία που βοηθά τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς να μετασχηματιστούν και να μεταβούν σε νέες μεθόδους λειτουργίας, με έμφαση στην διαχείριση των διαθέσιμων τους πόρων, και σε καινοτόμες για τον σκοπό αυτό, διαδικασίες. Οι μέθοδοι προς την κατεύθυνση αυτή, περιλαμβάνουν στάδια όπως η δημιουργία της αίσθησης επείγοντος, την ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής, την ενθάρρυνση των εργαζομένων και την ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα (Klikauer, 2022).

Από πλευράς οπτικής του *HRM*, μοντέλα όπως αυτό του *Storey* προσφέρουν χρήσιμες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη διαχείριση της αλλαγής, όπως η ιεραρχική προσέγγιση (*top-down*), η σταδιακή εφαρμογή, η διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα και η ολική συμμετοχική διαδικασία ή αλλιώς τον συστημικό κοινοτισμό (Klikauer, 2022).

Έναν σημαίνοντα ρόλο στην διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (*HRM*), διαδραματίζουν και οι *stakeholders* (ενδιαφερόμενα μέρη), αναφορικά με τις υπό ανάπτυξη στρατηγικές. Η διαδικασία του *HRM*, ξεκινά με την διαδικασία της πρόσληψης όπως και της επιλογής του προσωπικού, εισάγοντας τους εργαζομένους του σε νέες αλληλεξαρτώμενες σχέσεις με τους συναδέλφους τους, τους διευθυντές τους και γενικότερα με την διοίκηση. Αυτές οι σχέσεις διέπονται από διάφορους κανόνες δικαίου που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο υπαγωγής τους, το οποίο καθορίζεται από την κείμενη νομοθεσία. Επίσης καθορίζεται από τους υφιστάμενους κανονισμούς και της κατά περίπτωση εφαρμοστέες πολιτικές, μέσα από μια γενικότερη άλλα διαδραστική συμμετοχική διαδικασία, των κυβερνήσεων, των εργοδοτών και των συνδικάτων.

Συχνά οι κυβερνήσεις, ενθαρρύνουν μια συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων, η οποία είναι βασισμένη στους *stakeholders*, επιτρέποντάς τους να έχουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του νομοθετικού πλαισίου που αφορά τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων, όπως και την βιωσιμότητα των οργανισμών, ενώ ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργοδοτών, των συνδικάτων και των διάφορων κοινωνικών ομάδων (καθ' ύλην συναφείς) στις διαβουλεύσεις των προς ψήφιση νομοθετημάτων. Οι στρατηγικές *HRM* περιλαμβάνουν επίσης την ομαλή ένταξη των εργαζομένων στους νέους εργασιακούς τους χώρους, μέσω της συμμετοχής τους σε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα (*induction programs*), με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, όπως και την διατήρηση υψηλού επιπέδου και σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία ασφάλεια στον χώρο εργασίας, με την τελευταία να είναι κρίσιμη λόγω του υψηλού κόστους από την πρόκληση των διάφορων ατυχημάτων στους χώρους εργασίας, όπως και της πρόκλησης των επαγγελματικών ασθενειών (Klikauer, 2022).

Το *HRM* διαδραματίζει επίσης έναν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού, όπως και στην επιβράβευση του, εναρμονίζοντας τις λειτουργίες του με τις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού. Η διαχείριση αυτή επεκτείνεται και στην ηθική, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, και πιο πρόσφατα, στη βιωσιμότητα και τη διαχείριση του οικολογικού αποτυπώματος του οργανισμού (Klikauer, 2022).

Η συστηματική στρατηγική, αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς *stakeholders*, όπως πελάτες, ανταγωνιστές, κυβερνήσεις, προμηθευτές, εργαζομένους, ΜΚΟ και το φυσικό περιβάλλον. Αυτή η ολιστική μέθοδος δημιουργίας στρατηγικής δεν περιορίζεται μόνο στις αγορές, αλλά περιλαμβάνει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, προωθώντας με αυτόν τον τρόπο την βιώσιμη ανάπτυξη (Klikauer, 2022).

Το *HRM* θεωρείται πλέον ένας θεσμός, που όχι μόνο διαχειρίζεται ανθρώπους αλλά διασφαλίζει την στρατηγική ενός οργανισμού απέναντι στις κάθε είδους προκλήσεις, αναπροσαρμόζοντας τις λειτουργίες του ανάλογα με τις στρατηγικές ανάγκες αυτού (Klikauer, 2022).

4.4 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στον Τομέα της Άμυνας

Η διαχείριση – διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στον τομέα της άμυνας αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία κάθε στρατηγικού σχεδιασμού. Αντλεί την σημασία της

από την ανάγκη για αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, προκειμένου την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΥΠΕΘΑ. Σύμφωνα με τον Dempsey (2014), η ΔΑΔ περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και υποστήριξη του στρατιωτικού προσωπικού, προκειμένου να διασφαλιστεί η στρατηγική αποτελεσματικότητα και η διαρκής βελτίωση του στρατεύματος. Αυτή η διαδικασία συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του εν λόγω στρατηγικού σχεδιασμού και με την επιθυμητή ικανότητα του προσωπικού να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της άμυνας.

Η ΔΑΔ στις Ε.Δ., ενσωματώνει στρατηγικές για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας και την προώθηση της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού. Όπως επισημαίνει ο Elder (2015), η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο στράτευμα, δεν περιορίζεται απλά στην προσέλκυση και εκπαίδευση στελεχών, αλλά επεκτείνεται στη συνεχιζόμενη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και στη διασφάλιση της ευημερίας τους. Η διαρκής υποστήριξη και εκπαίδευση του προσωπικού, ενισχύει την ικανότητα του στρατεύματος να μπορεί ν' ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διατηρεί την ετοιμότητα και αποτελεσματικότητά του, σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η στρατηγική προσέγγιση στη ΔΑΔ, απαιτεί τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για την εξέλιξη, διαχείριση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι συγγραφείς Bainbridge & Cragg (1995), επισημαίνουν την ανάγκη ενσωμάτωσης σύγχρονων πρακτικών και μεθόδων στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του στρατιωτικού προσωπικού. Η ανάγκη για ένα στρατηγικό πλαίσιο που θα υποστηρίζει την αποδοτικότητα και την ευημερία των στελεχών είναι θεμελιώδης για τη συνεχιζόμενη επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων και της αμυντικής ικανότητας. Για το σκοπό αυτό, οι στρατηγικές ΔΑΔ, θα πρέπει να περιλαμβάνουν πολιτικές που θα ενισχύουν τη συνοχή και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του στρατεύματος, καθώς και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξή τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα της άμυνας περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της ΔΑΔ στη συνολική στρατηγική του ΥΠΕΘΑ, με σκοπό τη βελτίωση της στρατιωτικής ετοιμότητας και της συνολικής αποδοτικότητας του στρατεύματος. Όπως σημειώνουν οι Branderes *et al.*, 2020, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν περιορίζεται μόνο στις στρατιωτικές επιχειρήσεις, αλλά επεκτείνεται στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξή του και την αξιοποίησή του μέσω σύγχρονων και καινοτόμων πρακτικών. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι τα στελέχη του στρατεύματος είναι

πλήρως προετοιμασμένα να ανταποκριθούν στις στρατηγικές ανάγκες της χώρας και να συμβάλουν στην υλοποίηση των εθνικών στόχων της άμυνας. Όπως σημειώνουν οι συγγραφείς Bainbridge & Cragg (1995), η εκπαίδευση του στρατιωτικού προσωπικού αποτελεί την καρδιά της στρατηγικής ανάπτυξης των ενόπλων δυνάμεων, καθώς οι στρατηγικές αυτές μπορούν να υλοποιηθούν μόνο εάν το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις.

Η συνεχής εκπαίδευση και η εξέλιξη του προσωπικού, καθίσταται επίσης ουσιώδης για την προσαρμοστικότητα και την ικανότητα του στρατεύματος να αντιμετωπίζει τις διαρκώς εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες απειλές και προκλήσεις της σύγχρονης εποχής. Όπως αναφέρεται από τους συγγραφείς Kosonen & Malkki (2002), το ανθρώπινο δυναμικό στο στράτευμα, πρέπει να είναι πλήρως καταρτισμένο και εξοπλισμένο με τις απαιτούμενες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες επιχειρησιακές ανάγκες. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της άμυνας απαιτεί μια διαρκώς συνεχιζόμενη προσαρμογή των στρατηγικών εκπαίδευσης και κατάρτισης, προκειμένου το προσωπικό του στρατεύματος να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του παγκόσμιου και του εγχώριου γεωπολιτικού περιβάλλοντος.

4.5 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Στράτευμα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί θεμέλιο της επιτυχίας κάθε σύγχρονου οργανισμού, και ιδιαίτερα ενός τομέα υψηλής αποστολής και ευθύνης όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η στρατηγική του ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και την προσαρμοστικότητα των στρατιωτικών δομών του σε ένα περιβάλλον ταχείας μεταβολής και αβεβαιότητας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Για το ελληνικό στράτευμα, η διασφάλιση της επιχειρησιακής ικανότητας εξαρτάται από την ικανότητα των δομών διοίκησης του να ενσωματώνουν ευέλικτες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εκπαίδευση, η διαχείριση ταλέντου, η ενίσχυση της κουλτούρας συνεργασίας και η αξιοποίηση της ηγεσίας.

Η στρατηγική ανάπτυξη προσωπικού, η επαγγελματική κατάρτιση και η συνεχής ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας αναγνωρίζονται από τη διεθνή βιβλιογραφία (Dempsey, 2014), (Elder, 2015) ως καθοριστικοί παράγοντες για μια επιτυχή στρατιωτική αποδοτικότητα. Η εφαρμογή συστημικών μοντέλων διαχείρισης (Kosonen & Malkki, 2002)

αποκαλύπτει τη δυναμική σύνδεση μεταξύ των επιμέρους διοικητικών πυλώνων και των ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, η καλλιέργεια στοιχείων ηγεσίας με σκοπό την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και η προώθηση μιας κουλτούρας εσωτερικής επικοινωνίας αποτελούν κρίσιμες πτυχές για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του στρατιωτικού οργανισμού. (Dempsey, 2014).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στο στράτευμα, δεν περιορίζεται μόνο στην κατανομή καθηκόντων ή την τήρηση των διοικητικών διαδικασιών. Αφορά μια πιο σύνθετη στρατηγική, που εστιάζει στην ολιστική διαχείριση του προσωπικού. Από την προσέλκυση, την επιλογή, την αξιολόγηση και εξέλιξη, έως την ενίσχυση του εργασιακού ηθικού και την υποστήριξη της αποστολής του οργανισμού μέσω του ανθρώπινου παράγοντα. Η εστίαση στον ανθρώπινο πυλώνα, είναι αυτή που μετατρέπει την οργάνωση από έναν διοικητικό μηχανισμό, σε ένα επιχειρησιακά αποδοτικό και κοινωνικά ευαίσθητο σύστημα.

4.6 Καινοτομία, Διεθνής Συνεργασία και Ευημερία στο Πλαίσιο της Αμυντικής Στρατηγικής

Η στρατηγική στον τομέα της άμυνας οφείλει να συμβαδίζει με την τεχνολογική πρόοδο, την κοινωνική δυναμική και τις διεθνείς συμμαχίες. Η προσαρμοστικότητα αυτής της στρατηγικής συνδέεται άμεσα με την αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων, την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας με συμμάχους, αλλά και τη διατήρηση υψηλών προτύπων επαγγελματισμού και ευημερίας του προσωπικού (Pietiläinen, et al., 2024), (Szymański, 2020). Η χρήση νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων μετασχηματίζει τη φύση της άμυνας, καθιστώντας απαραίτητη την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τη συνεχή επιμόρφωση του στρατιωτικού προσωπικού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα της εθνικής άμυνας, σύμφωνα με τους Branderes et al. (2020), δεν αφορά μόνο τη στρατιωτική προστασία, αλλά και την ενίσχυση της εσωτερικής και εξωτερικής σταθερότητας, μέσω ενός πολυεπίπεδου μοντέλου ασφαλείας. Η συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς και συμμαχικά κράτη αποτελεί μια βασική στρατηγική κατεύθυνση, καθώς εξασφαλίζει πρόσβαση σε εμπειρία, πόρους και κοινές επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες αυξάνουν τη στρατηγική ευελιξία και την αποτρεπτική ισχύ.

Παράλληλα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να παραμένει αποκομμένη από την ανάγκη υποστήριξης της ευημερίας και της ατομικής εξέλιξης του προσωπικού. Η ηθική και ψυχολογική ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, η αναγνώριση

των προσπαθειών του και η δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου επαγγελματικής εξέλιξης, αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία μιας στρατηγικής που ενισχύει τη δέσμευση και την αφοσίωση των στελεχών (Valtanen, 2017). Η στρατηγική διαχείρισης δεν περιορίζεται μόνο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνεται και σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης, προστασίας των δικαιωμάτων του προσωπικού και εδραίωσης μιας σταθερής και εμπνευσμένης στρατιωτικής κουλτούρας.

Η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάγκη ενίσχυσης των πολιτικών και κοινωνικών θεσμών που λειτουργούν ως πυλώνες της άμυνας και της ασφάλειας του κράτους. Σύμφωνα με τον Cronberg (2006), η διαδικασία ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού του φορέα υλοποίησης (σ.σ. ΥΠΕΘΑ) με την κοινωνία και τους θεσμούς, προκρίνεται ως ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία των στρατηγικών στόχων στην εθνική άμυνα, με επίκεντρο πάντα τον άνθρωπο. Η συμμετοχή της κοινωνίας και των πολιτικών φορέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενισχύει την κοινωνική συνοχή και την αποδοχή των αποφάσεων, ενώ επιτρέπει την εφαρμογή των στρατηγικών που αναφέρονται, στην καθημερινή ζωή των πολιτών και στην διατήρηση της εμπιστοσύνης προς την εθνική άμυνα.

Αντιλαμβανόμενοι ότι οι εσωτερικές και εξωτερικές απειλές είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες, ο στρατηγικός σχεδιασμός των ενόπλων δυνάμεων και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, επηρεάζονται συνεχώς από τις διεθνείς εξελίξεις. Στο σύγχρονο παγκόσμιο κοινωνικό γίγνεσθαι, η ασφάλεια δεν αποτελεί πλέον μόνο μια στρατιωτική ή κυβερνητική ευθύνη, αλλά έχει επεκταθεί σε κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πεδία δράσης, τα οποία απαιτούν ένα διαρθρωμένο, πολυδιάστατο στρατηγικό σχεδιασμό, για την επίτευξη μιας βιώσιμης και ολοκληρωμένης, πολιτικής ασφάλειας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως αποδεικνύεται από τη βιβλιογραφία των Branderes *et al.* (2020) και του Dempsey (2014), είναι μια διαδικασία που απαιτεί προσεκτική ανάλυση, προβλεψιμότητα και προσαρμοστικότητα. Η ικανότητα ενός στρατεύματος να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, είναι εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Η στρατηγική δεν περιορίζεται μόνο στην αποτελεσματικότητα των στρατιωτικών επιχειρήσεων, αλλά επεκτείνεται σε θέματα εσωτερικής επικοινωνίας, εκπαίδευσης, ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού και της ενίσχυσης των θεσμών της άμυνας.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών και της ενθάρρυνσης στην καινοτομία, αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να

ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις. Η χρήση νέων εργαλείων στρατηγικής, όπως τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης δεδομένων και οι τεχνολογίες πληροφοριών, παρέχουν τη δυνατότητα για καλύτερη ανάλυση των δεδομένων, για αποδοτικότερη διαχείριση των πόρων και για την προετοιμασία του στρατεύματος, αναφορικά με την ύπαρξή του, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον (Pietiläinen, et al., 2024). Αυτή η ευέλικτη και καινοτόμος προσέγγιση επιτρέπει την εφαρμογή στρατηγικών που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του στρατεύματος και της κοινωνίας, ενισχύοντας μια εν συνόλω επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα, για την επίτευξη της στρατηγικής άμυνας.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της εφαρμογής μιας στρατηγικής άμυνας, η οποία δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση και εκπαίδευση των στελεχών, αλλά θα πρέπει να περιλαμβάνει και την συνεχιζόμενη υποστήριξή τους, μέσω στρατηγικών ανάπτυξης και εξέλιξής τους, όπως και της ενσωμάτωσής τους στο σύνολο του στρατεύματος.

Προκύπτει λοιπόν, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο ΥΠΕΘΑ πρέπει να είναι ευέλικτος, πολυδιάστατος και να περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη στρατηγικών για την ενίσχυση της στρατιωτικής ικανότητας, όσο και την ενσωμάτωσή του προσωπικού του, στον κοινωνικό και πολιτικό ιστό της χώρας. Με την εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών, την ενθάρρυνση της υλοποίησης της στρατηγικής ηγεσίας και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η στρατηγική της ολιστικής άμυνας, μπορεί να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις και να διασφαλίζει την εθνική ασφάλεια και ακεραιότητα της χώρας, σε όλα τα επίπεδα

4.7 Εισαγωγικά Στοιχεία για την Αναδιοργάνωση του Προσωπικού του ΥΠ.ΕΘ.Α.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, αποτελεί έναν ζωτικής σημασίας καθοριστικό παράγοντα, καθώς παρέχει το πλαίσιο για τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στόχων και τη λήψη αποφάσεων που μπορούν ν' ανταποκρίνονται στις ανάγκες νέων στρατηγικών, όπως και των γεωπολιτικών απαιτήσεων της χώρας μας.

Το σύστημα κλήσης για εκπλήρωση της θητείας, βασίζεται σε ένα σύστημα υποχρεωτικής στρατιωτικής θήτευσης. Σύμφωνα με το ΥΠΕΘΑ, το σύστημα αυτό έχει σχεδιαστεί για να εξασφαλίζει την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού και την ετοιμότητα του στρατεύματος, καλύπτοντας τις ανάγκες σε στρατιωτικό προσωπικό σε περιόδους εντάσεων - κρίσεων. Οι στρατεύσιμοι καλούνται να εκπληρώσουν τη θητεία τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα, ενώ η απόδοσή τους υπό προϋποθέσεις στην εφεδρεία, αποτελεί μια επιτακτική ανάγκη για την ενίσχυση του τακτικού στρατεύματος (BtE, 2005). Με αυτόν τον τρόπο, ο θεσμός της στρατιωτικής θητείας ενθυλακώνει διάφορες αρχές της στρατηγικής για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η ενσωμάτωση του αναφερόμενου στρατεύσιμου προσωπικού από την εφεδρεία στις Ένοπλες Δυνάμεις, προσδίδει μια προστιθέμενη αξία στον πολλαπλασιαστή ισχύος τους.

Το Σχέδιο Δράσης του ΥΠΕΘΑ για το έτος 2024 (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024) επικεντρώνεται στην αναδιοργάνωση του προσωπικού και τη βελτίωση της στρατιωτικής ετοιμότητας των ΕΔ. Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του αρμόδιου υπουργείου (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024), παρατηρούμε ότι περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, την εφαρμογή νέων στρατηγικών εισδοχής υπόχρεων θητείας (ακόμη και γυναικών) και την ενίσχυση των υλικοτεχνικών υποδομών που στηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό. Στόχος του σχεδίου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των ΕΔ, μέσω μιας περισσότερο αποδοτικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της διατήρησης της ετοιμότητας του προσωπικού τους, για ένα σύγχρονο και τεχνολογικά εξελιγμένο πεδίο μάχης.

Παραδείγματα στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία έχουν αξιοποιηθεί με επιτυχία και ενδεχομένως πρόκειται να υιοθετηθούν από την ελληνική πολιτεία, εξετάζονται στην παρούσα έρευνα αποτελούν τα ακόλουθα:

Η ιεραρχία και προαγωγές των αξιωματικών, των ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών στο στράτευμα των ΗΠΑ, δεν αποτελούν ένα απλώς αποτέλεσμα της διάρκειας του χρόνου υπηρεσίας τους, αλλά στηρίζεται σε θεσμοθετημένες και τυποποιημένες εκπαιδευτικές διαδικασίες και τεχνικές, άσκησης ηγεσίας. Από τις πρώτες δεκαετίες συγκρότησης του Στρατού των ΗΠΑ, υπήρξε σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ αξιωματικών και υπαξιωματικών, όμως με την πάροδο των ετών, οι δύο κατηγορίες άρχισαν να συγκλίνουν σε επίπεδο ηγετικής σημασίας και επιχειρησιακής συνεισφοράς (Fisher, 1994). Η σύγχρονη στρατιωτική πραγματικότητα απαιτεί από τα στελέχη όλων των βαθμίδων συνεχή εκπαίδευση, πολλαπλές αξιολογήσεις και πιστοποιήσεις ηγετικής ικανότητας (U.S. Department of Defense, 2014).

Εξετάζοντας την στελέχωση της υπόχρεης και έφεδρης θητείας, ένα εξίσου επιτυχημένο μοντέλο αποτελεί το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης εφεδρείας, όπως αναφέρεται από τους Branders et al. (2020), το οποίο ενσωματώνει την υποχρεωτική (αλλά και εθελοντική για τις γυναίκες) στρατιωτική θητεία για όλους τους πολίτες και προκρίνει την εκπαίδευση και την διαρκή ετοιμότητα των εφέδρων. Οι Φινλανδοί, διατηρούν μία ισχυρή και έτοιμη στρατιωτική

αποτρεπτική δύναμη ισχύος, ενσωματώνοντας τις δυνάμεις εφεδρείας στα στρατηγικά σχέδια αποτροπής και άμυνας της χώρας τους.

Η μελέτη και κατανόηση του Σχεδίου Δράσης 2024 του ΥΠ.Ε.ΘΑ. (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024), καθώς και του υπό εξέταση στην παρούσα, φινλανδικού μοντέλου στράτευσης και εφεδρείας, αν αξιοποιηθούν σωστά, πρόκειται να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στην ενίσχυση της αμυντικής ικανότητας του ελληνικού στρατεύματος, αντανakλώντας τις ανάγκες ενός σύγχρονου και αξιόμαχου στρατηγικού περιβάλλοντος, σε αυτές.

4.8 Ανακεφαλαίωση

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων κάθε οργανισμού, ιδιαίτερα σε φορείς εθνικής σημασίας όπως το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ). Η διασύνδεση της ΔΑΔ με τον στρατηγικό σχεδιασμό καθιστά δυνατή την ορθολογική κατανομή και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, ενισχύοντας την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη θεσμική ανθεκτικότητα. Μέσω εφαρμοσμένων μοντέλων και πρακτικών, όπως η αξιολόγηση αναγκών σε δεξιότητες, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και η υιοθέτηση πολιτικών διαχείρισης δεξιοτήτων, η ΔΑΔ (Σταυρουλάκης, 2023) προσφέρει ένα συστηματικό πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, διασφαλίζοντας τη συνεχή εναρμόνιση των ικανοτήτων του προσωπικού με τις στρατηγικές απαιτήσεις του οργανισμού.

Στον τομέα της άμυνας, η εφαρμογή συστηματικών πρακτικών ΔΑΔ είναι ακόμη πιο κρίσιμη, καθώς το προσωπικό καλείται να λειτουργεί σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας και επιχειρησιακής πίεσης. Το ΥΠΕΘΑ, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες αυτές, έχει δρομολογήσει εισαγωγικές πρωτοβουλίες για την αναδιοργάνωση του προσωπικού του, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των Ενόπλων Δυνάμεων.

Η αναδιοργάνωση αυτή περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό των προσλήψεων, την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και ηγετικών προγραμμάτων και την εισαγωγή μοντέλων σταδιοδρομικής μετεξέλιξης, βασισμένων σε διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΔΑΔ στο ΥΠΕΘΑ εξελίσσεται σε έναν καίριο στρατηγικό παράγοντα, επηρεάζοντας άμεσα την επιχειρησιακή ετοιμότητα και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις σύγχρονες προκλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Το Αμερικανικό Μοντέλο Ιεραρχίας και Προαγωγών

5.1 Εισαγωγή

Η εξέλιξη των αξιωματικών και υπαξιωματικών στο αμερικανικό στράτευμα αποτελεί προϊόν μακρόχρονης θεσμικής εξέλιξης, στηριγμένης σε αυστηρές διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, περί ιεραρχίας και προαγωγών, θεμελιώνεται η δημιουργία ενός ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, διαφοροποιημένου πλήρως από το Σώμα Αξιωματικών. Τα στελέχη του Σώματος Υπαξιωματικών κινούνται εντός ενός αυτοτελούς και διακριτού συστήματος εξέλιξης, όπου οι προαγωγές πραγματοποιούνται βάσει ακαδημαϊκών και επαγγελματικών κριτηρίων, ενώ η μισθολογική τους μεταχείριση εξαρτάται συνδυαστικά από τον διοικητικό βαθμό, τα έτη υπηρεσίας και τα ακαδημαϊκά τους προσόντα. Η ύπαρξη κενών οργανικών θέσεων, οι Κανονισμοί Οργάνωσης και Λειτουργίας των Μονάδων, καθώς και τα προδιαγεγραμμένα *career paths* για κάθε κατηγορία προσωπικού, διασφαλίζουν ένα ολοκληρωμένο και δίκαιο σύστημα προαγωγών. Παρόμοιες δομές ισχύουν και για τους αξιωματικούς.

Η εισαγωγή και εξέλιξη των υπαξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών γίνεται μέσω αυστηρών δοκιμασιών, ακαδημιών εκπαίδευσης και σταδιακής υπηρεσιακής προόδου. Οι βαθμολογικές διαβαθμίσεις από *E-4* έως *E-9* αποτυπώνουν τη διαρκή ανέλιξή τους, υπό προϋποθέσεις που περιλαμβάνουν επαγγελματική αξιολόγηση, εκπαίδευση και πλήρωση θέσεων ευθύνης. Αντίστοιχα, η εξέλιξη των αξιωματικών απαιτεί φοίτηση σε στρατιωτικές ακαδημίες ή συμμετοχή σε προγράμματα *ROTC* και ολοκληρώνεται μέσα από διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των οριζόντιων επαγγελματικών γνώσεων τους, όπως και την αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων τους. Οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ υπαξιωματικών και αξιωματικών αντικατοπτρίζουν τις διαφοροποιημένες ευθύνες και επίπεδα ηγεσίας που καλύπτουν, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν ως ένα κίνητρο συνεχούς εξέλιξης τους.

Στην ελληνική πραγματικότητα, το υφιστάμενο πλαίσιο υπαξιωματικών και ανθυπασπιστών εξακολουθεί να ακολουθεί πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις, με περιορισμένα περιθώρια διακριτής σταδιοδρομίας. Οι αξιωματικοί εισέρχονται μέσω παραγωγικών σχολών (ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ) και εξελίσσονται μέσα από προκαθορισμένα στάδια ιεραρχίας και προαγωγών. Το ΥΠΕΘΑ, λαμβάνοντας υπόψη του τις διεθνείς τάσεις και τις επιτακτικές ανάγκες αναδιάρθρωσης των δομών του στρατεύματος, επιδιώκει μέσω πολυετών προσπάθειών την ομαλή προσαρμογή σε ένα πιο σύγχρονο πρότυπο διαχείρισης ανθρώπινου

δυναμικού, εμπνευσμένο από το αμερικανικό μοντέλο. Στόχος αυτής της αναδιάρθρωσης αποτελεί η ενίσχυση της επιχειρησιακής ικανότητας, της διοικητικής αποτελεσματικότητας και μιας δίκαιης και αναλογικής σταδιοδρομικής εξέλιξης, εντός των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

5.2 Η Εξέλιξη των Αξιωματικών και των Υπαξιωματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα: Εκπαίδευση, Προϋποθέσεις και Προοπτικές Ηγεσίας

Στο αμερικανικό στράτευμα, η εξέλιξη των αξιωματικών και των υπαξιωματικών δεν είναι απλώς αποτέλεσμα της διάρκειας του χρόνου υπηρεσίας τους, αλλά στηρίζεται σε θεσμοθετημένες και τυποποιημένες εκπαιδευτικές διαδικασίες και τεχνικές, άσκησης ηγεσίας. Από τις πρώτες δεκαετίες συγκρότησης του Στρατού των ΗΠΑ, υπήρξε σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ αξιωματικών και υπαξιωματικών, όμως με την πάροδο των ετών, οι δύο κατηγορίες άρχισαν να συγκλίνουν σε επίπεδο ηγετικής σημασίας και επιχειρησιακής συνεισφοράς (Fisher, 1994). Η σύγχρονη στρατιωτική πραγματικότητα απαιτεί από τα στελέχη όλων των βαθμίδων συνεχή εκπαίδευση, πολλαπλές αξιολογήσεις και πιστοποιήσεις ηγετικής ικανότητας (U.S. Department of Defense, 2014).

Οι αξιωματικοί στις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ συνήθως εισέρχονται στην υπηρεσία μέσω ακαδημαϊκών και στρατιωτικών προγραμμάτων, όπως το *United States Military Academy (West Point)*, το *Officer Candidate School (OCS)* ή μέσω του *Reserve Officer Training Corps (ROTC)* που λειτουργεί σε πολλά πανεπιστήμια (Rush & Cox, 2000). Η αποφοίτηση από αυτά τα προγράμματα συνοδεύεται από την προαγωγή στο βαθμό του δευτερεύοντος ανθυπολοχαγού (*Second Lieutenant*). Από εκεί και πέρα, η προαγωγή των στελεχών βασίζεται σε συνδυασμό παραμέτρων όπως, η αξιολόγηση από ανώτερους τους, τα χρόνια υπηρεσίας, η επιχειρησιακή εμπειρία, καθώς και η ολοκλήρωση επιμορφωτικών κύκλων σε στρατιωτικά κολέγια όπως το *Command and General Staff College* και το *War College* (Pennington, 2020).

Η διαδικασία εξέλιξης για τους υπαξιωματικούς αποτελεί μια εξίσου αυστηρή και επαγγελματική διαδικασία. Οι *Non-Commissioned Officers* (εφεξής *NCOs*), προέρχονται μέσα από τις τάξεις των επαγγελματιών στρατιωτών και αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ. και ξεκινούν την σταδιοδρομία τους με εκπαίδευση σε σχολές όπως το *Basic Leader Course (BLC)*, ακολουθούμενο από τα *Advanced Leader Course (ALC)*, *Senior Leader Course (SLC)* και *Master Leader Course (MLC)*, προκειμένου να εξελιχθούν σε υψηλότερους βαθμούς

(U.S. Department of Defense, 2014). Κάθε στάδιο συνοδεύεται από αυστηρή επιλογή του προς προαγωγή προσωπικού, με αξιολογήσεις ηγεσίας και τεχνικής κατάρτισης τους (Pendry, 1999).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση των υπαξιωματικών δεν είναι απλώς τυπική. Όπως αναφέρει ο Bainbridge (1995), η ηγεσία στο επίπεδο του *NCO* απαιτεί περισσότερα στοιχεία από αυτά των τυπικών προσόντων. Απαιτεί διαρκή εργασιακή παρουσία των στελεχών στον εργασιακό χώρο, κατανόηση των ανθρώπων και των αδυναμιών τους, αποφασιστικότητα και ικανότητα διαχείρισης των πάσης φύσεως ανακυπτόντων κρίσεων. Η συμμετοχή των στελεχών σε σχολές όπως το *Sergeants Major Academy*, αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για την προαγωγή τους σε ανώτερους βαθμούς, όπως του *Sergeant Major of the Army (SMA)*, τον οποίο κατέχουν ελάχιστοι και επιλέγονται για φοίτηση από τον κατά Κλάδο Αρχηγό του Γενικού Επιτελείου (U.S. Army Center of Military History, 2009).

Ωστόσο, οι υπαξιωματικοί δεν μπορούν να προαχθούν σε θέσεις Αρχηγών των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (λ.χ. *Chief of Staff of the Army*, *Chief of Naval Operations*, κ.λπ.), οι οποίες αποκλειστικά καλύπτονται από ανώτατους αξιωματικούς με τον βαθμό του Στρατηγού (4 αστέρων). Αυτή η κορυφή στην ιεραρχία επιτυγχάνεται κατόπιν δεκαετιών υπηρεσίας, επιτελικών καθηκόντων, διακεκριμένης επιχειρησιακής δράσης και πολιτικής έγκρισης από το Κογκρέσο και τον Πρόεδρο των ΗΠΑ (Dempsey, et al., 2009).

Η προαγωγή των αξιωματικών προς τους ανώτατους βαθμούς ακολουθεί ένα αυστηρό και ανταγωνιστικό σύστημα προαγωγών από τα καθ' ύλην αρμόδια συμβούλια προαγωγών (Promotion Boards), τα οποία βασίζουν την απόφασή τους στα ατομικά στοιχεία αξιολόγησης των στελεχών, την εκπαιδευτική κατάρτιση και τις επιχειρησιακές τοποθετήσεις τους (Rush & Cox, 2000). Πέρα από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του στρατεύματος, δεν είναι σπάνιο οι αξιωματικοί να αποκτούν μεταπτυχιακούς τίτλους από πανεπιστήμια όπως το *Harvard Kennedy School*, *Georgetown University*, ή *Naval Postgraduate School*, που ενισχύουν το στρατηγικό και ακαδημαϊκό τους προφίλ (Fisher, 2001).

Η θεσμική διάκριση μεταξύ αξιωματικών και υπαξιωματικών είναι ξεκάθαρη στο σύστημα διοίκησης, ωστόσο οι *NCOs* κατέχουν μια ανεπίσημη διοικητική αυτοτέλεια και λειτουργούν ως πυλώνες σύνδεσης ανάμεσα στο κατώτερο προσωπικό και στην ανώτατη ηγεσία (Pendry, 1999). Ο ρόλος τους δεν είναι μόνο επιχειρησιακός αλλά και συμβουλευτικός, καθώς συχνά καλούνται να καθοδηγήσουν ακόμα και νέους αξιωματικούς (Bainbridge & Cragg, 1995).

Συνολικά, η εξέλιξη των στελεχών στο αμερικανικό στράτευμα είναι θεσμοθετημένη, πολυεπίπεδη και απαιτητική. Οι αξιωματικοί κινούνται σε ένα μονοπάτι στρατηγικής ηγεσίας,

ενώ οι υπαξιωματικοί εξελίσσονται σε καθημερινούς ηγέτες των Μονάδων. Η δια βίου εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ηγεσία στην πράξη, συνθέτουν το τρίπτυχο της εξέλιξης και των δύο κατηγοριών. Αν και οι υπαξιωματικοί δεν μπορούν να εξελιχθούν σε Αρχηγούς των Κλάδων των Ε.Δ., ο ρόλος τους ως κορυφαίοι ηγέτες σε επίπεδο Μονάδας είναι καθοριστικός για τη μαχητική ικανότητα και τη συνοχή του στρατεύματος (U.S. Department of Defense, 2014).

5.3 Η Διαδικασία Εισδοχής και Εξέλιξης των Αξιωματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα Σύμφωνα με το Αμερικανικό Μοντέλο

Η καριέρα ηγεσίας του αξιωματικού στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών, αποτελεί έναν θεμελιώδη πυλώνα της στρατιωτικής ισχύος της χώρας. Η διαδικασία εισόδου και εξέλιξης των αξιωματικών βασίζεται σε αυστηρές και τυποποιημένες διαδικασίες που συνδυάζουν εκπαίδευση, αξιολόγηση, επαγγελματική εμπειρία και ηγετική ικανότητα. Οι αξιωματικοί αποτελούν τους στρατηγικούς ηγέτες των Ενόπλων Δυνάμεων των ΗΠΑ, επιφορτισμένοι με τον σχεδιασμό, τη διοίκηση και την καθοδήγηση των στρατιωτικών επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα (U.S. Department of Defense, 2014).

Η είσοδος στο σώμα των αξιωματικών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τέσσερις κύριες διαδρομές:

- Μέσω των στρατιωτικών ακαδημιών (λ.χ. *U.S. Military Academy (at West Point)*, *U.S. Naval Academy*, *U.S. Air Force Academy*),
- Μέσω του *Reserve Officer Training Corps (ROTC)*, που λειτουργεί στα κοινά (πολιτικά) πανεπιστήμια,
- Μέσω του *Officer Candidate School (OCS)* ή *Officer Training School (OTS)*,
- Μέσω διαγωνιστικού διαγωνισμού διορισμού *Direct Commission* για επαγγελματίες, όπως ιατρούς, νομικούς, ιερείς ή μηχανικούς (Rush & Cox, 2000).

Το *West Point* αποτελεί το πιο διάσημο και ιστορικό στρατιωτικό ακαδημαϊκό ίδρυμα, όπου οι σπουδαστές λαμβάνουν ακαδημαϊκή εκπαίδευση επιπέδου bachelor σε συνδυασμό με την παρεχόμενη στρατιωτική τους εκπαίδευση και κατάρτιση. Οι απόφοιτοι λαμβάνουν απευθείας τον βαθμό του *Second Lieutenant (O-1)*. Αντίστοιχη είναι και η λειτουργία των άλλων στρατιωτικών ακαδημιών, προσαρμοσμένων στον κάθε Κλάδο των Ε.Δ. (Fisher, 1994).

Το πρόγραμμα *ROTC*, που ενσωματώνεται σε πολιτικά πανεπιστήμια, επιτρέπει σε φοιτητές να σπουδάζουν οποιοδήποτε γνωστικό αντικείμενο και παράλληλα να εκπαιδεύονται στρατιωτικά, με στόχο την απονομή του βαθμού του *Second Lieutenant* μετά την επιτυχή αποφοίτησή τους. Αποτελεί την πιο διαδεδομένη πηγή αξιωματικών, ειδικά για τον Στρατό Ξηράς (Pennington, 2020).

Την τρίτη βασική διαδρομή αποτελεί η επιλογή το *Officer Candidate School (OCS)*. Πρόκειται για ένα εντατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα διάρκειας 10–12 εβδομάδων. Στο *OCS* γίνονται δεκτοί υποψήφιοι που είτε έχουν πτυχίο ΑΕΙ είτε είναι ήδη υπαξιωματικοί με σημαντική εμπειρία και προσόντα. Με την αποφοίτησή τους προάγονται επίσης σε *Second Lieutenants* και εισέρχονται στο σώμα των *Commissioned Officers* (Pendry, 1999).

Η εξέλιξη ενός αξιωματικού μετά τον αρχικό διορισμό του, βασίζεται σε μια ιεραρχική δομή - αλυσίδα η οποία περιλαμβάνει τόσο χρονικά όσο και ποιοτικά κριτήρια. Οι βαθμοί των αξιωματικών ξεκινούν από *Second Lieutenant (O-1)* και φτάνουν μέχρι τον βαθμό του *General (O-10)*. Οι προαγωγές δεν αποτελούν μια τυποποιημένη διαδικασία, αλλά μια συναρτώμενη αξιολόγηση πολλών διαφορετικών συντελεστών και εξαρτάται από διάφορους μετρήσιμους παράγοντες όπως:

- Έτη υπηρεσίας (*Time in Grade*),
- Επιτυχία σε *Professional Military Education (PME)* κύκλους σπουδών,
- Αξιολογήσεις επιτελικής και επιχειρησιακής ικανότητας από ανώτερους (Bainbrige & Cragg, 1995),
- Διαθεσιμότητα οργανικών θέσεων,
- Αξιολόγηση από *Promotion Boards* σε κάθε επίπεδο (U.S. Army Center of Military History, 2009).

Τα στάδια της εκπαίδευσης και επαγγελματικής εξέλιξης περιλαμβάνουν:

- *Basic Officer Leadership Course (BOLC)* για νέους αξιωματικούς,
- *Captain's Career Course (CCC)* για βαθμούς *O-2* και *O-3*,
- *Command and General Staff College* για τα επίπεδα *Major (O-4)* και *Lieutenant Colonel (O-5)*,
- *Army War College* για βαθμούς *O-6* και άνω (Rush & Cox, 2000).

Η ηγεσία των Ένοπλων Δυνάμεων στις ανώτερες βαθμίδες (*O-7* έως *O-10*) απαιτεί όχι μόνο στρατιωτική εμπειρία και ηγετική επάρκεια, αλλά και την πρότερη πολιτική έγκριση. Οι βαθμοί αυτοί απονέμονται με πρόταση του Υπουργείου Άμυνας και επικύρωση από τη Γερουσία των Ηνωμένων Πολιτειών. Η πορεία προς τις κορυφαίες διοικητικές θέσεις -

βαθμούς, όπως *Chief of Staff of the Army* ή *Chairman of the Joint Chiefs of Staff*, είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και απαιτεί δεκαετίες άριστης υπηρεσίας, στρατηγικής αντίληψης και πολιτικοστρατιωτικής ωριμότητας (Dempsey, et al., 2009).

Παρότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία διαδραματίζουν έναν σημαίνοντα ρόλο στην καριέρα τους, η πιστοποιημένη και τυποποιημένη δια βίου εκπαίδευση, παραμένει ως ένας καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξή τους.

Συμπεραίνουμε από τα προηγούμενα ότι, η διαδικασία εισόδου και εξέλιξης των αξιωματικών στο αμερικανικό στράτευμα αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και επαγγελματικοποιημένο σύστημα, που ενσωματώνει ακαδημαϊκή εκπαίδευση, στρατιωτική κατάρτιση και επιτελική αξιολόγηση. Η επί μακρόθεν εξελικτική τους πορεία δεν αποτελεί μια αυτονόητη χρονική διαδικασία, αλλά κατακτάται μέσω της επίδοσης τους, των στοιχείων ηγεσίας που έχουν καλλιεργήσει, όπως και της στρατηγικής σκέψης που έχουν αναπτύξει. Το αμερικανικό μοντέλο ιεραρχίας και προαγωγών, έχει ως στόχο να δημιουργεί ηγέτες ικανούς να επιβλέπουν, να καθοδηγούν και να προσαρμόζονται στις σύγχρονες προκλήσεις του εργασιακού τους στρατιωτικού περιβάλλοντος.

5.4 Οι Ανθυπασπιστές ως μια Αυτοτελή Κατηγορία Στρατιωτικού Προσωπικού

Ο βαθμός του *Warrant Officer*, γνωστός στην Ελλάδα ως Ανθυπασπιστής, στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί μια ξεχωριστή κατηγορία στρατιωτικού προσωπικού, που τοποθετείται ανάμεσα στους υπαξιωματικούς και τους αξιωματικούς. Δεν θεωρείται τυπικά ούτε υπαξιωματικός ούτε πλήρης αξιωματικός (*Commissioned Officer*), αλλά υποκατηγορία αξιωματικού με εξειδικευμένα τεχνικά και διοικητικά καθήκοντα (U.S. Department of Defense, 2014).

Οι *Warrant Officers* φέρουν τον βαθμό *W-1* έως *W-5* και συναντώνται κυρίως στον Στρατό Ξηράς, στο Πολεμικό Ναυτικό, στην Εθνική Ακτοφυλακή και στην Πολεμική Αεροπορία. Η εξέλιξή τους βασίζεται σε τεχνική επάρκεια, εμπειρία και ηγετικές ικανότητες, χωρίς όμως να επιτελούν καθήκοντα που σχετίζονται άμεσα με την διοίκηση ή την ανώτατη στρατηγική ηγεσία (Fisher, 1994).

Η διαδικασία για να καταταγεί κάποιος ως *Warrant Officer* διαφέρει από εκείνη των παραδοσιακών αξιωματικών. Συγκεκριμένα, απαιτείται:

- Ελάχιστη υπηρεσία ως υπαξιωματικός ή στρατιώτης και αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ. (συνήθως 5–8 χρόνια),
- Υποβολή πρότερης αίτησης ενδιαφέροντος και επιλεξιμότητα τους με βάση τις επιδόσεις, την προϋπηρεσία και την εξειδίκευση τους,
- Επιτυχής φοίτηση στη *Warrant Officer Candidate School (WOCS)* στο *Fort Novosel* (πρώην *Fort Rucker*),
- Φυσική και ψυχική καταλληλότητα,
- Ειδικές εκπαιδεύσεις για την κατεχόμενη ειδικότητα (λ.χ. χειριστές αεροσκαφών, τεχνικοί πληροφοριακών συστημάτων, συντηρητές κ.ά. (Pennington, 2020)).

Αν και φέρουν το αξίωμα του αξιωματικού (*Warrant*) και εκτελούν διοικητικά καθήκοντα, οι *Warrant Officers* δεν έχουν την πλήρη εξουσιοδότηση ή αλλιώς *commission* από το Κογκρέσο, όπως οι *Second Lieutenants (O-1)*. Από τον βαθμό *W-2* και άνω, αποκτούν *commissioned status* και λειτουργούν με πλήρη εξουσιοδότηση ως αξιωματικοί σε διοικητικές και επιτελικές θέσεις (Rush & Cox, 2000).

Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητό ότι,, οι *Warrant Officers* αποτελούν ένα ενδιάμεσο, τεχνικά εξειδικευμένη διαστρωμάτωση αξιωματικών, που προέρχονται κυρίως από τις τάξεις των υπαξιωματικών. Η εξέλιξή τους αποτελεί απόδειξη της σημασίας της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας τους στο σύγχρονο στράτευμα, χωρίς να ακολουθούν την κλασική πορεία ενός αξιωματικού καριέρας (U.S. Department of Defense, 2014).

Η σταδιοδρομία τους όμως μπορεί να εξελιχθεί. Όπως προελέχθη, στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών, οι ανθυπασπιστές (*Warrant Officers*) αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία στελεχών, τοποθετημένη ιεραρχικά ανάμεσα στους υπαξιωματικούς (*Non-Commissioned Officers*) και στους αξιωματικούς (*Commissioned Officers*). Το ερώτημα κατά πόσο οι ανθυπασπιστές μπορούν να προαχθούν σε αξιωματικούς είναι εύλογο, καθώς η θέση τους συνδυάζει στοιχεία και από τις δύο πλευρές της ιεραρχίας. Η απάντηση είναι καταφατική. Οι ανθυπασπιστές μπορούν να προαχθούν σε αξιωματικούς, αλλά υπό προϋποθέσεις, συγκεκριμένες διαδικασίες και εντός ορισμένων ορίων (Rush & Cox, 2000).

Καταρχάς, η βασική διαφορά ανάμεσα στους ανθυπασπιστές και στους αξιωματικούς είναι το είδος της διοικητικής εξουσιοδότησης (εντολής) που φέρουν. Οι *Warrant Officers W-1* διορίζονται μέσω *warrant* από τον Γραμματέα Άμυνας των ΗΠΑ και όχι μέσω *commission* από το Κογκρέσο, όπως συμβαίνει με τους αξιωματικούς. Από τον βαθμό *W-2* και άνω, ωστόσο, οι ανθυπασπιστές λαμβάνουν και αυτοί *commission*, αποκτώντας την ιδιότητα του αξιωματικού κατά τον νόμο (U.S. Department of Defense, 2014).

Η εξέλιξή τους σε *Commissioned Officers* (Ο και άνω), δηλαδή σε *Second Lieutenants* ή παραπάνω, δεν αποτελεί μια αυτοματοποιημένη διαδικασία (λ.χ. λόγω ετών υπηρεσίας), ούτε μια εσωτερική διαδικασία του στρατεύματος. Προϋποθέτει ειδική επιλογή μέσω διαγωνιστικής ή διοικητικής διαδικασίας, απόκτηση πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών (τουλάχιστον *bachelor*) και αποδοχή στο *Officer Candidate School* (OCS) ή άλλο πρόγραμμα στρατιωτικής ηγετικής κατάρτισης. Με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης στο OCS, ο ανθυπασπιστής λαμβάνει τον βαθμό του *Second Lieutenant* (O-1) και εντάσσεται πλήρως στο σύστημα αξιωματικών καριέρας (Pennington, 2020).

Πέραν του OCS, υπάρχουν και άλλες διαδρομές προκειμένου την μετάβαση από *Warrant* σε *Commissioned Officer*, όπως το *Green to Gold Program* για στελέχη με πτυχίο ή μέσω του ROTC, εφόσον πληρούνται τα ηλικιακά και τα λοιπά απαιτούμενα εκπαιδευτικά κριτήρια (Fisher, 1994). Οι περιπτώσεις αυτές είναι μεμονωμένες αλλά υπαρκτές, και το στράτευμα επιδιώκει να προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης για το σύνολο των αρίστων.

Ωστόσο, οι περισσότεροι *Warrant Officers* παραμένουν εντός της τεχνικής-διοικητικής ιεραρχίας των W-1 έως W-5. Οι υψηλότεροι βαθμοί, όπως ο *Chief Warrant Officer Five* (W-5), αντιστοιχούν και αποκτώνται από εξαιρετικά εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία κατέχουν μια βαθιά εμπειρία σε Κλάδους όπως η Πολεμική Αεροπορία, το Σώμα Πληροφοριών, όπως και σε στελέχη με τεχνικές ειδικότητες (U.S. Department of Defense, 2014).

Για την εν λόγω κατηγορία στρατιωτικού προσωπικού, στις αμερικανικές Ε.Δ., προκύπτει ότι οι ανθυπασπιστές μπορούν πράγματι να εξελίσσονται σε αξιωματικούς, αλλά αυτό απαιτεί μια προσωπική προσπάθεια, επιπλέον εκπαίδευση και συμμετοχή σε προγράμματα παραγωγής ηγετικών στελεχών. Η εξελικτική αυτή πορεία, δεν αποτελεί μια εγγυημένη πρακτική, αλλά αποτελεί μια θεσμοθετημένη εξελικτική πορεία, για όσους πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα και είναι προσηλωμένοι στους στόχους τους.

5.5 Ιστορική Αναδρομή στο Αμερικανικό Σώμα των Υπαξιωματικών

Το Αμερικανικό Σώμα Υπαξιωματικών (*Non-Commissioned Officer Corps* - *NCO Corps*) αποτελεί την ραχοκοκαλιά του στρατεύματος των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο ρόλος του δεν είναι απλώς επιχειρησιακός αλλά και θεσμικός, εφόσον λειτουργεί ως ο κρίσιμος συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους στρατιώτες και αντίστοιχους των Κλάδων των Ε.Δ. και τους ανώτερους αξιωματικούς (Rush & Cox, 2000). Από την ίδρυσή του, το Σώμα έχει

μετεξελιχθεί σημαντικά, καθώς έχει προσαρμοσθεί σημαντικά στις απαιτήσεις των καιρών, αναλαμβάνοντας ηγετικούς, εκπαιδευτικούς και επιτελικούς ρόλους.

Η ιστορία του αμερικανικού σώματος υπαξιωματικών, ξεκινά από την ίδρυση του στρατού των ΗΠΑ, το 1775. Οι πρώτοι υπαξιωματικοί προήλθαν κυρίως με παραστάσεις από τα ευρωπαϊκά πρότυπα, όπως αυτά του Βρετανικού και του Πρωσικού στρατού (Fisher, 1994). Η εξέλιξη του θεσμού ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με τις ανάγκες του στρατεύματος για πειθαρχία, ηγεσία και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού. Οι υπαξιωματικοί κατείχαν τη θέση του μέντορα και του ηγέτη εντός των Μονάδων, με αποστολή να εφαρμόζουν τις στρατιωτικές εντολές, σε τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο (Pendry, 1999).

Το έργο τους δεν περιοριζόταν μόνο στο διοικητικό σκέλος ηγεσίας τους, αλλά συχνά αναλάμβαναν ένα ενεργό ρόλο στην ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού και στη μεταλαμπάδευση της στρατιωτικής κουλτούρας. Η ανάγκη για θεσμική αναγνώριση οδήγησε στη δημιουργία εξειδικευμένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπως το *Noncommissioned Officer Academy*, που καθιέρωσε επαγγελματικά πρότυπα και επέβαλε διαδικασίες αξιολόγησης και εξέλιξης τους (U.S. Department of Defense, 2014).

Η ηγετική δομή του στρατεύματος των ΗΠΑ, βασίζεται σε μιας μορφής πολυεπίπεδης διοίκησης, στην οποία οι υπαξιωματικοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην μετατροπή της προς υλοποίηση στρατηγικής, σε μια επιτυχημένη πράξη (Burke, 2017). Σε αυτό το πλαίσιο, η εγγύς ηγεσία (*leadership by presence*) έχει καθοριστική σημασία. Όπως αναφέρει ο Bainbridge (1995), ο καλός υπαξιωματικός γνωρίζει τους στρατιώτες του προσωπικά, προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το ηθικό και τις ανάγκες τους, και δρα άμεσα για να επιλύσει προβλήματα.

Η δομή και η αποστολή του σώματος ενισχύθηκε θεσμικά με τον ρόλο του *Sergeant Major of the Army (SMA)*, που καθιερώθηκε το 1966. Ο *SMA* λειτουργεί ως ο κύριος σύμβουλος του Αρχηγού του κατά Κλάδου Γενικού Επιτελείου, επί θεμάτων που αφορούν τους υπαξιωματικούς και τους στρατιώτες (Sergeants Major of the Army, 2009). Η θέση αυτή επιτρέπει τη διοχέτευση της φωνής του προσωπικού στο ανώτατο επίπεδο λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας τον ρόλο του σώματος ως θεσμικού πυλώνα.

Επιπλέον, η σύγχρονη στρατιωτική επιχειρησιακή πραγματικότητα, όπως αντικατοπτρίζεται στις αλλαγές των ηγετικών δομών, επιβάλλει την ανάγκη για υπαξιωματικούς με υψηλό επίπεδο μόρφωσης, κριτικής σκέψης και ικανότητας προσαρμογής στα δεδομένα της εποχής (Dempsey, et al., 2009). Το τρίπτυχο εκπαίδευση–εμπειρία–ηγεσία, συνθέτει τον ιδανικό υπαξιωματικό του 21ου αιώνα (Pennington, 2020).

Γίνεται αντιληπτό, ότι οι υπαξιωματικοί συμβάλλουν αποφασιστικά στη διατήρηση της πειθαρχίας, της εκπλήρωσης κάθε ανατιθέμενης αποστολής και της πολιτισμικής συνοχής (εσωτερικής κουλτούρας) του στρατεύματος. Όπως εύστοχα σημειώνει ο Fisher (2001), οι *NCOs* αποτελούν όχι απλώς στρατιωτικά στελέχη, αλλά θεματοφύλακες των αξιών και της ιστορικής ταυτότητας του αμερικανικού στρατεύματος.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, το αμερικανικό σώμα υπαξιωματικών αποτελεί τον θεσμικό, λειτουργικό και πολιτισμικό πυλώνα του στρατεύματος. Με ιστορία που ξεκινά από την εποχή της ανεξαρτησίας τους, εξελίχθηκε σε ένα από τα πιο συγκροτημένα και αξιοσέβαστα σώματα υπαξιωματικών παγκοσμίως. Η συνέχιση της ενίσχυσής του Σώματος, είναι καθοριστική για τη διατήρηση της μαχητικής ικανότητας και της ηγετικής υπεροχής – αποτρεπτικής ισχύος, των ΗΠΑ.

5.6 Η Εισαγωγή και Εξέλιξη των Υπαξιωματικών στο Αμερικανικό Στράτευμα: Βαθμολόγια, Προϋποθέσεις, Σχολές και Περιορισμοί

Η δομή και λειτουργία του σώματος των υπαξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών, βασίζεται σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο στράτευσης, ιεραρχίας και επαγγελματικής εξέλιξης. Το προσωπικό αυτό αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του στρατεύματος, γεφυρώνοντας το διοικητικό και επιχειρησιακό χάσμα μεταξύ των στρατιωτών και των αξιωματικών (Fisher, 1994). Οι υπαξιωματικοί δεν είναι απλώς ενδιάμεσοι ηγέτες, αλλά επαγγελματικά στελέχη με εξελισσόμενους ρόλους και κριτήρια αξιολόγησης, που καθορίζονται από εκπαίδευση, εμπειρία και επιτελική ικανότητα (U.S. Department of Defense, 2014).

Η είσοδος στις τάξεις των υπαξιωματικών ξεκινά από την κατάταξη ως *Enlisted Soldier*, που αντιστοιχεί στον βαθμό *Private (E-1)*. Οι επόμενοι βαθμοί είναι οι *Private Second Class (E-2)* και *Private First Class (E-3)*. Οι πρώτες αυτές βαθμίδες δεν συνιστούν υπαξιωματικούς, αλλά απλούς οπλίτες (Rush & Cox, 2000). Η μετάβαση στον πρώτο βαθμό υπαξιωματικού επιτυγχάνεται με την προαγωγή στον διοικητικό βαθμό *Corporal (E-4)* ή *Sergeant (E-5)*, με τον δεύτερο να θεωρείται ο πραγματικός εισαγωγικός βαθμός στο Σώμα Υπαξιωματικών (Pennington, 2020).

Η προαγωγή στους βαθμούς του σώματος των *NCOs* στηρίζεται σε τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Ελάχιστος χρόνος υπηρεσίας,

- Ολοκλήρωση υποχρεωτικών σχολών (*Professional Military Education – PME*),
- Αξιολόγηση από επιτροπές προαγωγών (*Promotion Boards*), που βασίζονται σε ηγετική απόδοση, διαγωγή και επιδόσεις (Pendry, 1999).

Η εκπαιδευτική δομή για *NCOs* είναι σταδιακή:

- Για τον βαθμό *Sergeant (E-5)*, απαιτείται ολοκλήρωση του *Basic Leader Course (BLC)*.
- Για *Staff Sergeant (E-6)*, απαιτείται το *Advanced Leader Course (ALC)*.
- Οι βαθμοί *Sergeant First Class (E-7)* και *Master Sergeant/First Sergeant (E-8)* απαιτούν το *Senior Leader Course (SLC)*.
- Ο ανώτατος βαθμός υπαξιωματικού, *Sergeant Major (E-9)*, απαιτεί την επιτυχή φοίτηση στο *Sergeants Major Course (SMC)* στο *U.S. Army Sergeants Major Academy* (U.S. Department of Defense, 2014).

Παρότι το σύστημα παρέχει δυνατότητες εξέλιξης, δεν είναι όλοι οι υπαξιωματικοί σε θέση να προαχθούν σε ανώτερους βαθμούς, καθώς η διαδικασία είναι έντονα ανταγωνιστική και περιορίζεται από θέσεις, αξιολόγηση, προσωπική συμπεριφορά και εκπαιδευτικά επιτεύγματα (U.S. Army Center of Military History, 2009). Ειδικά για τους βαθμούς *First Sergeant* και *Command Sergeant Major*, απαιτείται απόδειξη ηγετικής αρτιότητας και στρατηγικής σκέψης (Bainbrige & Cragg, 1995).

Ορισμένοι υπαξιωματικοί παραμένουν σταθεροί στον βαθμό *E-5 (Sergeant)* ή *E-6 (Staff Sergeant)* λόγω έλλειψης ανοιχτών θέσεων, επιδόσεων ή μη ολοκλήρωσης απαιτούμενων εκπαιδευτικών κύκλων. Αυτό δεν θεωρείται αποτυχία, καθώς οι βαθμοί αυτοί αποτελούν κρίσιμους κρίκους στην ηγετική αλυσίδα των μονάδων (Pendry, 1999). Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει βαθμός στον οποίο όλοι μπορούν να φτάσουν εγγυημένα ανεξαρτήτως προσόντων, ακόμα και η προαγωγή σε *E-5* απαιτεί θετική αξιολόγηση.

Οι υπαξιωματικοί δεν προάγονται ποτέ σε στρατηγούς ή σε αρχηγούς των Κλάδων (*Chiefs of Staff*), καθώς το σύστημα των ΗΠΑ διαχωρίζει απόλυτα τους *NCOs* από την ιεραρχία των αξιωματικών καριέρας. Ωστόσο, ο ανώτερος υπαξιωματικός κάθε κλάδου (λ.χ. *Sergeant Major of the Army*, *Master Chief Petty Officer of the Navy*, *Chief Master Sergeant of the Air Force*, *Sergeant Major of the Marine Corps*) έχει τεράστια διοικητική επιρροή και αποτελεί τον θεσμικό εκπρόσωπο όλων των υπαξιωματικών προς τη στρατιωτική και πολιτική ηγεσία (U.S. Department of Defense, 2014).

Η βαθμολογική διάρθρωση των υπαξιωματικών διαφοροποιείται ελαφρώς ανά Κλάδο των Ε.Δ., ως εξής :

Army & Marine Corps:

- *Corporal (E-4), Sergeant (E-5), Staff Sergeant (E-6), Sergeant First Class (E-7), Master Sergeant / First Sergeant (E-8), Sergeant Major / Command Sergeant Major (E-9).*

Navy & Coast Guard:

- *Petty Officer Third Class (E-4), Second Class (E-5), First Class (E-6), Chief Petty Officer (E-7), Senior Chief Petty Officer (E-8), Master Chief Petty Officer (E-9).*

Air Force & Space Force:

- *Staff Sergeant (E-5), Technical Sergeant (E-6), Master Sergeant (E-7), Senior Master Sergeant (E-8), Chief Master Sergeant (E-9).*

Σε κάθε Κλάδο των Ε.Δ., τα επίπεδα E-7 έως E-9 θεωρούνται *Senior NCOs* και αποτελούν το ανώτατο επίπεδο διοικητικής και επιχειρησιακής ηγεσίας που μπορεί να φτάσει ένας υπαξιωματικός. Η επιλογή για προαγωγή σε αυτούς τους βαθμούς εξαρτάται από το *Enlisted Promotion System*, το οποίο βαθμολογεί κάθε στέλεχος βάσει πόντων, εκπαιδευτικών επιτευγμάτων, διοικητικής εμπειρίας και επιτυχιών σε δοκιμασίες (Rush & Cox, 2000).

Η εξέλιξη στο σώμα των υπαξιωματικών των ΗΠΑ είναι αυστηρά καθορισμένη και απαιτεί συνεχή επένδυση στην επαγγελματική βελτίωση. Αν και δεν οδηγεί σε ανάληψη στρατηγικών ρόλων ή θέσεις που συνδέονται με τους πολιτειακούς θεσμούς των ΗΠΑ, προσφέρει υψηλό κύρος και ουσιαστικό ρόλο στο εργασιακό τους πεδίο και στη διαμόρφωση της μαχητικής ικανότητας του στρατεύματος.

5.7 Μισθολογικές Διάρφορες Μεταξύ Αξιωματικών και Υπαξιωματικών στις Ένοπλες Δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής

Το σύστημα αμοιβών των Ενόπλων Δυνάμεων των Ηνωμένων Πολιτειών βασίζεται σε έναν σαφή και θεσμικά κατοχυρωμένο πίνακα αποδοχών (μισθολόγιο), γνωστό ως *Uniformed Services Pay Scale*, ο οποίος διακρίνει τους μισθούς ανάλογα με τον βαθμό και τα έτη υπηρεσίας. Παρότι θεωρείται αξιοκρατικό και διαφανές, το σύστημα παρουσιάζει σημαντικές μισθολογικές αποκλίσεις μεταξύ υπαξιωματικών και αξιωματικών, ιδιαίτερα σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα (U.S. Department of Defense, 2014).

Οι υπαξιωματικοί (*Non-Commissioned Officers – NCOs*) ανήκουν στην κατηγορία *Enlisted Personnel*, ενώ οι αξιωματικοί (*Commissioned Officers*) αποτελούν ξεχωριστή βαθμολογική κλίμακα. Οι βαθμοί για τους *NCOs* κυμαίνονται από E-4 (*Corporal*) έως E-9 (*Sergeant Major*), ενώ για τους αξιωματικούς από O-1 (*Second Lieutenant*) έως O-10

(General). Επιπλέον, υπάρχει και η κατηγορία των *Warrant Officers* (W-1 έως W-5) που τοποθετούνται μεταξύ των δύο κύριων ομάδων (Rush & Cox, 2000).

Σε γενικές γραμμές, οι αξιωματικοί λαμβάνουν υψηλότερες βασικές αποδοχές από την αρχή της καριέρας τους. Για παράδειγμα, ένας *Second Lieutenant* (O-1) ξεκινά με βασικό μισθό που υπερβαίνει τις αποδοχές ενός *Sergeant* (E-5) με τα ίδια χρόνια υπηρεσίας. Η διαφορά γίνεται ακόμη πιο αισθητή στους ανώτερους βαθμούς, όπου ένας *Lieutenant Colonel* (O-5) ή ένας *Colonel* (O-6) απολαμβάνει αποδοχές σχεδόν διπλάσιες ή τριπλάσιες από έναν *Master Sergeant* (E-8) με αντίστοιχη εμπειρία (Pennington, 2020).

Οι αποκλίσεις αυτές δεν περιορίζονται μόνο στον βασικό μισθό. Οι αξιωματικοί λαμβάνουν συνήθως υψηλότερα επιδόματα, όπως *Basic Allowance for Housing* (BAH) και *Basic Allowance for Subsistence* (BAS), λόγω της ανώτερης θέσης και των πρόσθετων ευθυνών που κατέχουν. Επίσης, δικαιούνται μεγαλύτερα bonus υπογραφής ή επανένταξης, καθώς και επιπλέον αποζημιώσεις για υπηρεσία σε επικίνδυνες ή απομακρυσμένες περιοχές (Fisher, 2001).

Αντίθετα, οι υπαξιωματικοί, αν και παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση και στην επιχειρησιακή λειτουργία των Μονάδων, έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε τέτοιου είδους οικονομικά προνόμια. Ορισμένα επιδόματα ισχύουν και για τους *NCOs*, όπως το *housing* και η αποζημίωση μεταθέσεων, ωστόσο η συνολική τους αποζημίωση παραμένει αισθητά χαμηλότερη (Pendry, 1999).

Η οροφή στις αποδοχές των υπαξιωματικών αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα διαφοροποίησης. Ο ανώτατος βαθμός ενός υπαξιωματικού (E-9) έχει σαφή οικονομικό περιορισμό, ενώ οι αξιωματικοί μπορούν να συνεχίσουν να προάγονται και να αυξάνουν τις αποδοχές τους μέχρι και το επίπεδο του τετράστερου στρατηγού (O-10), με πολύ υψηλές αμοιβές και επιπλέον συντάξιμα οφέλη (U.S. Army Center of Military History, 2009).

Το μισθολογικό αυτό χάσμα, συχνά δημιουργεί επικριτικούς προβληματισμούς εντός των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς πολλοί υπαξιωματικοί κατέχουν ρόλους με πρακτικά μεγάλη ηγετική ευθύνη, παρόμοια με εκείνη των αξιωματικών, χωρίς όμως την αντίστοιχη αποζημίωση. Όπως σημειώνει ο Bainbridge (1995), πολλοί *First Sergeants* ή *Command Sergeants Major* διαχειρίζονται προσωπικό, επιχειρήσεις και εξοπλισμό, με ευθύνη ανάλογη εκείνης ενός αξιωματικού τάγματος ή ακόμη και μεγαλύτερη, αλλά χωρίς τις ίδιες οικονομικές απολαβές.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι αξιωματικοί ακολουθούν διαφορετική διαδρομή εισόδου, μέσω στρατιωτικών ακαδημιών ή πανεπιστημιακών τίτλων, γεγονός που

συνεπάγεται επιπλέον μόρφωση, διοικητικές ευθύνες και καλλιέργεια κουλτούρας λογοδοσίας (Dempsey, et al., 2009). Η μεγαλύτερη μισθολογική αποζημίωση των αξιωματικών βασίζεται στη στρατηγική φύση του έργου τους και στην ανάγκη διατήρησης στελεχών υψηλής εκπαίδευσης και ειδίκευσης.

Παρά τις μισθολογικές διαφορές, υπάρχουν προγράμματα εξέλιξης που επιτρέπουν στους υπαξιωματικούς να μεταβούν σε καθεστώς αξιωματικού, μέσω φοίτησης στο *Officer Candidate School (OCS)*, υπό την προϋπόθεση ότι πληρούν τα απαιτούμενα ακαδημαϊκά και υπηρεσιακά προσόντα (Rush & Cox, 2000). Αυτή η δυνατότητα μειώνει εν μέρει την ανισότητα, επιτρέποντας σε ικανούς *NCOs* να αποκτήσουν τις αποδοχές και τις αρμοδιότητες των αξιωματικών.

Αναφορικά με το μισθολογικό σύστημα του αμερικανικού στρατεύματος, αν και θεωρείται δομημένο και αντικειμενικό, επιβεβαιώνει τις σημαντικές διαφορές μεταξύ υπαξιωματικών και αξιωματικών. Οι διαφορές αυτές δεν είναι μόνο ποσοτικές, αλλά και ποιοτικές, αφού αντανακλούν τον διαφορετικό ρόλο, τα καθήκοντα και το σύστημα εξέλιξης κάθε ομάδας. Παρά την ύπαρξη δυνατοτήτων ανέλιξης, το χάσμα αποδοχών παραμένει σημαντικό και συνεχίζει να αποτελεί ένα πεδίο στρατηγικού διαλόγου, εντός του αμερικανικού στρατεύματος (U.S. Department of Defense, 2014).

5.8 Η Πολυετής Προετοιμασία του Κράτους για την Ομαλή Υιοθέτηση του Αμερικανικού Μοντέλου στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Στο πλαίσιο μιας ενιαίας αντιμετώπισης των διαφόρων τρόπων εισαγωγής του ένστολου προσωπικού στις Ε.Δ., η πολιτική και στρατιωτική ηγεσία έχει εκδηλώσει την πρόθεσή της για ομογενοποίηση του τρόπου εισαγωγής των υπαξιωματικών, προαναγγέλλοντας την σύσταση ενός νέου, κοινού Σώματος. Το Σώμα των Μονίμων Υπαζκών (Militaire, 2024).

Μία εκτενής αρθρογραφία του προέδρου της συνδικαλιστικής Ένωσης Στρατιωτικών της Περιφερειακής Ενότητας Αρκαδίας και τότε Οργανωτικού Γραμματέα της Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Ενώσεων κ. Ευάγγελου Κουτρουφίνη, αναφέρει (Κουτρουφίνης, 2020)¹:

Το έτος 2010 αναμφισβήτητα θα μπορούσε να αποτελέσει ένα έτος ορόσημο για την Δομή των Ενόπλων Δυνάμεων. Η ψήφιση του Ν. 3883/2010 Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων,

¹ Περιεχόμενο άρθρου του ίδιου του συγγραφέα της «Διπλωματικής Εργασίας», το οποίο παρατίθεται «αυτολεξεί» και δίχως επεξεργασία.

Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις αποτελεί την απαρχή της Διακλαδικότητας. Μια νέα εποχή ξεκινά με τον μετέπειτα Α/ΓΕΕΘΑ Στρατηγό Μιχαήλ Κωσταράκο. Μία σειρά από αλληλένδετα περιστατικά σκιαγραφούν το τι μέλι γενέσθαι. Ας πάρουμε όμως τα γεγονότα με την σειρά τους.

Όλα ξεκινούν την 24.09.2010 με την ψήφιση του προαναφερόμενου νόμου. Από το άρθρο 71 και κατόπιν διαμορφώνεται η Διακλαδική Δομή των Ενόπλων Δυνάμεων.

Την Παρασκευή 8 Φεβρουαρίου 2013, πραγματοποιείται Ημερίδα στην έδρα της ΣΜΥ στα Τρίκαλα, με θέμα: Θεσμικές και Διαρθρωτικές Αλλαγές στη Διαμόρφωση Προτύπου Μ. Υπαξιωματικού - Επαναπροσδιορισμός του Ρόλου.

Την έναρξη των εργασιών κήρυξε ο Υποστράτηγος Γεώργιος Μπαρκούκης, Επιτελάρχης της 1ης Στρατιάς και το πρόγραμμα περιλάμβανε εισηγήσεις – τοποθετήσεις και ανταλλαγή απόψεων, επί των παρακάτω θεμάτων:

Δόμηση του Προτύπου του Μ. Υπαξιωματικού. Όραμα, Στόχοι, Κίνητρα, Εισήγηση Ταξίαρχου Δημητρίου Μπίκου, Δκτή ΣΜΥ.

Ανάδειξη της Οντότητας του Μ. Υπαξιωματικού ως Εργαλείο για τη Δημιουργία Οράματος, Τοποθέτηση Αντιστράτηγου Χρίστου Μανωλά, ΣΑ ΣΕΒΑΣ/ΣΑ ΕΕ (μέσω τηλεδιάσκεψης από Βρυξέλλες)

Αλλαγή της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Η Πρόκληση, Τοποθέτηση Ταξίαρχου Δημητρίου Μπίκου, Δκτή ΣΜΥ.

Σύσταση Νέου Μοντέλου Βαθμολογικής Εξέλιξης, Κίνητρα και Αξιολόγηση, Τοποθέτηση Αντισυνταγματάρχη (ΠΖ) Δημήτριου Αρβανίτη, Επιτελή ΔΙΣΠΡΟ/ΓΕΣ.

Παρουσίαση Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών του ΤΕΦΑΑ σε συνεργασία με τη ΣΜΥ Φυσική Κατάσταση και Ποιότητα Ζωής Στρατιωτικού Προσωπικού, Δρ. Ιωάννης Κουτεντάκης, Καθηγητής Εργοφυσιολογίας - Πρόεδρος ΤΕΦΑΑ Τρικάλων.

Θεσμική και Λειτουργική Αναβάθμιση της ΣΜΥ, Εισήγηση Ταξίαρχου Δημητρίου Μπίκου, Δκτή ΣΜΥ.

Οι Διαχρονικές Στρατιωτικές Αξίες ως Εργαλείο Προσδιορισμού της Ταυτότητας του Μ. Υπαξιωματικού, Τοποθέτηση Αντιστράτηγου ε.α. Ιωάννη Ασλανίδη, Επίτιμου Δκτή ΣΣΕ.

Επιλογή Υποψηφίων, Κατανομή σε Όπλα - Σώματα - Ειδικότητες, υπό το Πρίσμα της Επιχειρησιακής Αναγκαιότητας, Τοποθέτηση Αντιστράτηγου Αθανάσιου Τσέλιου, Δκτή Δ' ΣΣ.

Καινοτόμος και Ορθολογιστική Εκπαίδευση. Προσέγγιση των Πεδίων Μαθημάτων με Τεχνοκρατικά Κριτήρια και Μετρήσιμη Παραγωγικότητα, Τοποθέτηση Ταξίαρχου Κωνσταντίνου Μανίκα, Δντή ΔΕΚΠ/ΓΕΣ.

Τα εξαχθέντα συμπεράσματα αποτελέσαν αντικείμενα περαιτέρω μελέτης και το έναυσμα για κινητοποίηση των αρμόδιων φορέων, προς την κατεύθυνση της αναδιοργάνωσης για την αναβάθμιση του θεσμού προς όφελος αφενός της Υπηρεσίας και αφετέρου του σώματος των Μονίμων Υπαξιωματικών.

Όπως αναφέρεται σε συγκεκριμένο έγγραφο του ΓΕΕΘΑ που εκδόθηκε την 24 Φεβρουαρίου 2014, στο πλαίσιο των διατάξεων του σχετικού (άρθρο 11 παράγραφος 5 του Νόμου 2292/1995 [ΦΕΚ 35Α']), καθιερώνεται θέση Υπασπιστού Διοικήσεως (όπως βλέπουμε και στην Εικόνα 3.7) στα υπασπιστήρια των Αρχηγών ΓΕΕΘΑ – ΓΕ (Γενικών Επιτελείων), καθώς και στα υπασπιστήρια των Διοικητών 1ης Στρατιάς – Γ'ΣΣ (Σώματος Στρατού) – Δ'ΣΣ – ΑΣΔΥΣ (Ανώτατη Στρατιωτική Διοίκηση Υποστήριξης Στρατού) – ΑΣΔΕΝ (Ανώτατη Στρατιωτική Διοίκηση Εσωτερικού Νήσων) για το ΣΞ (Στρατό Ξηράς), του Αρχηγού Στόλου, των Διοικητών ΔΝΕ (Διοίκηση Ναυτικής Εκπαίδευσης) – ΔΔΜΝ (Διεύθυνση Διοικητικής Μέριμνας Ναυτικού) και της ΓΕΠΝ (Γενική Επιθεώρηση ΠΝ) για το ΠΝ (Πολεμικό Ναυτικό), του Αρχηγού ΑΤΑ (Αρχηγείο Τακτικής Αεροπορίας) και των Διοικητών ΔΑΥ (Διοίκηση Αεροπορικής Υποστήριξης) – ΔΑΕ (Διοίκηση Αεροπορικής Εκπαίδευσης) για την ΠΑ (Πολεμική Αεροπορία).

Την 27.09.2015, ο Υπουργός Εθνικής Άμυνας κος Πάνος Καμμένος, συνοδευόμενος από τον Αρχηγό ΓΕΣ Αντιστράτηγο Βασίλειο Τελλίδη, παρέστη στην τελετή αποκαλυπτηρίων ανδριάντα Μονίμου Υπαξιωματικού, που πραγματοποιήθηκε στο Άλσος Ελληνικού Στρατού στο Γουδί. Στην τελετή παρέστη ο Επίτιμος Αρχηγός ΓΕΕΘΑ Στρατηγός Μιχαήλ Κωσταράκος.

Την 27.07.2016, ψηφίζεται ο Ν. 4407/2016 (ΦΕΚ Α 134/27-7-2016) Ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και άλλες διατάξεις. Με τον νόμο αυτόν γίνεται η συγχώνευση των σχολών της ΠΑ σε μία . Συγκεκριμένα η ΣΥΔ, ΣΤΥΑ, και ΣΥΡ καταργούνται και ιδρύεται η ΣΜΥΑ. Η σχολή με τον παρόντα νόμο είναι τριετούς φοίτησης.

Με το Προεδρικό Διάταγμα 6/2017 - ΦΕΚ 13/Α/9-2-2017, Τροποποίηση των διατάξεων του π.δ.76/2008 Κύρωση του Οργανισμού της Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών του Στρατού Ξηράς (118/25-6-2008, τ. Α'), καθίσταται και η ΣΜΥ τριετούς φοίτησης.

Την Τετάρτη 05 Απριλίου 2017, πραγματοποιήθηκε συγκέντρωση των Ανθυπασιστών – Υπαξιωματικών, όλων των προελεύσεων και όλων των Όπλων και Σωμάτων, που υπηρετούν στο ΓΕΣ.

Σκοπός της συγκέντρωσης ήταν η παρουσίαση και ανάλυση του θεσμού του Υπασπιστή Διοίκησης, καθώς και των αναληφθεισών δράσεων για την περαιτέρω βελτίωσή του, από τον Υπασπιστή Διοίκησης του ΓΕΣ, Ανθυπαπιστή (ΔΒ) Τσιαμαντά Λουκά.

Ο Υπασπιστής Διοίκησης: Αποτελεί εκπρόσωπο των Ανθυπασιστών – Υπαξιωματικών και συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και της Ιεραρχίας.

Εισηγείται επί θεμάτων εκπαίδευσης, εξέλιξης και αξιοποίησης.

Εντοπίζει προβλήματα που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας και υποβάλλει προτάσεις για την επίλυσή τους.

Το ΓΕΣ προσβλέπει στην ενίσχυση του θεσμού του Υπασπιστή Διοίκησης, ως ενός συμβουλευτικού οργάνου των Διοικήσεων, για τη βέλτιστη αξιοποίηση του εξαιρετικού δυναμικού των Ανθυπασιστών και Υπαξιωματικών του Στρατού Ξηράς.

Από 02 έως 04 Μαΐου 2017, πραγματοποιήθηκε στο Όσλο της Νορβηγίας, η 11η Σύνοδος Υπαξιωματικών των Στρατών Ξηράς των Ευρωπαϊκών Κρατών, στην οποία συμμετείχε ο Υπασπιστής Διοίκησης του ΓΕΣ.

Στη Σύνοδο πραγματοποιήθηκε ανταλλαγή απόψεων αναφορικά με την αναβάθμιση του θεσμού του Υπαξιωματικού και παρουσιάστηκαν θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

Παραθέτοντας τα παραπάνω πληροφοριακά στοιχεία διαφαίνεται πως σημαντικές αλλαγές προκύπτουν στην δομή των υπαξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων αναφορικά με τον Θεσμό του Υπασπιστή Διοίκησης, όσο και με την Διάρκεια Φοίτησης και την λειτουργία στον παραγωγικών σχολών και ίσως όλα αυτά επιφέρουν αλλαγές στον νόμο περί ιεραρχίας και προαγωγών των στελεχών των Ε.Δ., Ν 3883/2010 καθώς οι βαθμοί των υπαξιωματικών τελματώνουν στον βαθμό του Αρχιλοχία και αντίστοιχων (Κουτροφίνης, 2020).

5.9 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο Υπαξιωματικών και Ανθυπασιστών στο Ελληνικό Στράτευμα

Η βασική και πολυπληθέστερη κατηγορία προσωπικού αποτελεί αυτή των Μονίμων και Εθελοντών υπαξιωματικών. Την εν λόγω κατηγορία απαρτίζουν φυσικά πρόσωπα – στρατιωτικοί, που είτε προάγονται με την συμπλήρωση κάποιων χρονικών ορίων σε

διοικητικούς βαθμούς υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς αξιωματικών, είτε παραμένουν σε αυτούς τους βαθμούς έως την συνταξιοδότησή τους.

Οι ΕΠ.ΟΠ. αποτελούν την κατηγορία προσωπικού υπαξιωματικών (ανδρών – γυναικών) που σταδιοδρομούν στις τάξεις των Ε.Δ. αποκλειστικά ως υπαξιωματικοί. Σύμφωνα με το ΠΔ.292/2001 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα), η πρόσληψή τους πραγματοποιείται κατόπιν διαγωνισμού πρόσληψης από τον οικείο φορέα (αντίστοιχα Γενικά Επιτελεία, εφεξής Γ.Ε.), υπό την εποπτεία της διαδικασίας και ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (εφεξής ΑΣΕΠ). Οι προσλήψεις των ΕΠΟΠ διέπονται από τον Ν.2936/2001. Στην εξεταζόμενη κατηγορία εντάσσονται εφόσον συμπληρώσουν ετήσια ή διετή παραμονή στο στράτευμα μετά την πρόσληψή τους στον βαθμό του στρατιώτη ή αντίστοιχων των Κλάδων των ΕΔ, σύμφωνα με το άρθρο 8§2 του Ν.2936/2001. Θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι αν και οι εγκύκλιες διαταγές πρόσληψης τους ανέφεραν ότι αναλάμβαναν τριακοπενταετή εργασιακή σχέση μέχρι την αποστρατεία- συνταξιοδότησή τους, το άρθρο 39§2 του Ν.445/1974 θέτει αυτεπάγγελτο ηλικιακό όριο αποστρατείας το πεντηκοστό τους έτος, σε σχέση με τον διοικητικό βαθμό του υπαξιωματικού που φέρουν, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να λάβουν πλήρη σύνταξη κατά την έξοδό τους από το στράτευμα. Οι εγκύκλιες διαταγές πρόσληψής έκαστης σειράς κατάταξης, τους παρείχε το δικαίωμα να προσληφθούν ως ΕΠ.ΟΠ. έως το 25^ο έτος της ηλικίας τους, προσαυξανόμενο στο 28^ο, εφόσον αρχικώς είχαν υπηρετήσει ως ΟΒΑ.

Επιπλέον υποκατηγορία προσωπικού η οποία εντάσσεται στην εν λόγω κατηγορία προσωπικού, αποτελούν οι Εθελοντές Μακράς Θητείας (εφεξής ΕΜΘ), προερχόμενοι από Οπλίτες πενταετούς Υποχρέωσης (εφεξής ΟΠΥ), του Ν.1513/1985 και οι Εθελοντές Πενταετούς Υπηρεσίας (εφεξής ΕΠΥ), του άρθρου 9§1 του Ν.2109/1992. Η συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού διέπετε από τον ΝΔ.445/1974 μέχρι και τον διοικητικό βαθμό του Ανθυπασιπιστή, δηλαδή μέχρι την συμπλήρωση εικοσιπέντε ετών πραγματικής υπηρεσίας. Σύμφωνα με το άρθρο 69§4 του Ν.3883/2010, για τους ΕΜΘ δεν ισχύουν τα αυτεπάγγελτα ηλικιακά όρια αποστρατείας τους και προάγονται σε βαθμούς αξιωματικού (της επόμενης κατηγορίας) με την συμπλήρωση τριάντα ετών πραγματικής υπηρεσίας.

Τελευταία υποκατηγορία προσωπικού αποτελούν οι απόφοιτοι των Ανώτερων Στρατιωτικών Σχολών Υπαξιωματικών (εφεξής ΑΣΣΥ) που αποφοιτούν από τριτοβάθμια στρατιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, τριετούς φοίτησης, σύμφωνα με τις προβλέψεις του ΠΔ.91/1992 (όπως αντικαταστάθηκε και ισχύει σήμερα), όπου τα πτυχία τους επέχουν θέση Διπλώματος Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και όπου η συγκεκριμένη κατηγορία

προσωπικού, μέχρι τη συμπλήρωση τουλάχιστον δεκαεννέα ετών πραγματικής υπηρεσίας από κατατάξεως τους στις σχολές των Ε.Δ. και μέχρι και τον διοικητικό βαθμό του Ανθυπασιπστή, διέπετε από το ΝΔ.445/1974.

Έτσι παρουσιάσθηκαν αναλυτικά οι κατηγορίες προσωπικού υπαξιωματικών και ανθυπασιπστών – Μονίμων και Εθελοντών που ισχύουν και υπηρετούν στις τάξεις των Ε.Δ. σήμερα.

5.10 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο Εισδοχής – Ιεραρχίας και Προαγωγών των Αξιωματικών

Οι Αξιωματικοί των Ε.Δ. προβλέπονται από δύο βασικά νομοθετήματα. Στο πλείστο των περιπτώσεων θα αντιληφθούμε ότι πολλές κατηγορίες προσωπικού και στα δύο αυτά νομοθετήματα είναι κοινές. Οι διαφορές τους έγκειται κυρίως στον κάθετο διαχωρισμό τους σύμφωνα με το έτος κατάταξής τους στις Ε.Δ.. Θα μπορούσαμε να εικάσουμε ότι ο νομοθέτης αποσκοπούσε να εισαγάγει έναν διαχωρισμό, με κριτήριο (κατά κάποιο τρόπο) αυτό του παλαιού και νέου ασφαλισμένου ίσως. Θα δούμε τη διαφορά λήψης ανώτερου καταληκτικού βαθμού στους παλαιότερους καταταχθέντες, σε σχέση με τους νεότερους, αν και οι σχολές φοίτησής των δευτέρων είναι ανώτερες των πρώτων, ή και σε περιπτώσεις που οι αξιωματικοί της δεύτερης κατηγορίας κατέχουν ουσιαστικά προσόντα, ανώτερα της πρώτης κατηγορίας. Θα παρατηρήσουμε λοιπόν ότι εμφανίζεται μια κατάφορη διάκριση μεταξύ όμοιων ή και ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας στρατιωτικού προσωπικού, εις βάρος των δευτέρων. Τα δύο αυτά νομοθετήματα είναι ο Ν.2439/1996 και ο Ν.3883/2010.

Παρατηρούμε λοιπόν από την μελέτη των νομοθετημάτων, ότι οι αξιωματικοί προερχόμενοι από παραγωγικές σχολές αξιωματικών και πριν τον νόμο που αναβάθμισε τις εν λόγω σχολές, σε σχολές παροχής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προάγει τους πρώτους αξιωματικούς (αν και δεν έχουν τα ουσιαστικά προσόντα, καθώς οι σχολές τους είναι ακαδημίες και όχι σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) σε διοικητικούς βαθμούς μεγαλύτερους από αυτούς της δεύτερης (όμοιας) κατηγορίας που κατέχει περισσότερα ουσιαστικά προσόντα (καθώς οι σχολές αποφοίτησης τους είναι σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης). Το ίδιο συμβαίνει και με τους αποφοίτους σχολών υπαξιωματικών. Αν και οι απόφοιτοι των πρώτων σχολών θεωρούνται απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, λαμβάνουν αποστρατευτικό βαθμό αυτόν του Συνταγματάρχη και αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ., σε σχέση με την δεύτερη όμοια κατηγορία σχολών υπαξιωματικών μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι λαμβάνουν αποστρατευτικό βαθμό Αντισυνταγματάρχη και

αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ.. Επιπρόσθετα οι αξιωματικοί προερχόμενοι από ΕΜΘ, ακόμα και αν κατέχουν αναγνωρισμένους προπτυχιακούς ή και μεταπτυχιακούς τίτλους εκπαίδευσης, λαμβάνουν αποστρατευτικό βαθμό Λοχαγού και αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ., δίχως να υφίσταται πρόβλεψη για περαιτέρω βαθμολογική εξέλιξη τους. Ως αντίκτυπο αυτού, αποτελεί η μη αίσθηση του δικαίου της πολιτείας προς τους εργαζομένους στον στενό πυρήνα του κράτους, καθώς πέραν από την ηθική ενδεχόμενη βλάβη που προκαλούν αυτές οι ανισότητες, επέρχεται και ανομοιογενής κατανομή τόσο των συντάξεων, όπως και λήψη του ΕΦΑΠΑΞ βοηθήματος, αλλά και των μερισμάτων από τα Μετοχικά Ταμεία τους. Επιπρόσθετα οι εκτελούμενες υπηρεσίες από αυτά τα στελέχη, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον φέροντα διοικητικό βαθμό, συστήνουν μια εμφανή διάκριση μεταξύ του προσωπικού της δεύτερης (όμοιας) κατηγορίας προσωπικού, που κατέχουν περισσότερα ουσιαστικά προσόντα σε σχέση με την ευνοημένη (όμοια) πρώτη κατηγορία προσωπικού, που διαθέτει λιγότερα ουσιαστικά προσόντα για την εκτέλεση της εργασίας – υπηρεσίας τους. Με τον ίδιο τρόπο αντιλαμβάνονται το περί κοινού δικαίου αίσθημα και η κατηγορία Εθελοντών Μακράς Θητείας, καθώς οι εθελοντές του πρώτου νόμου, προάγονται σε Συνταγματάρχες και αντίστοιχων των Κλάδων των ΕΔ, με τυπικά προσόντα διορισμού αυτά του απόφοιτου Α Γυμνασίου, σε σχέση με αυτούς (ΕΜΘ), οι οποίοι ως τυπικό προσόν διορισμού τους αποτελούσε ο απολυτήριος τίτλος Λυκείου τουλάχιστον και που κάποιοι εξ αυτών σήμερα, διαθέτουν πτυχία και μεταπτυχιακούς τίτλους, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι οποίοι λαμβάνουν όπως ελέχθη, το βαθμό του Λοχαγού και αντίστοιχων των Κλάδων των Ε.Δ. (στην αποστρατεία), με τις ίδιες αρνητικές επιπτώσεις όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες (Κουτροφίνης, 2020).

5.11 Ανακεφαλαίωση

Η μελέτη της εξέλιξης των αξιωματικών, ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών στο αμερικανικό στράτευμα, αποτελεί παράδειγμα συστηματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του με βάση σαφή κριτήρια εκπαίδευσης, αξιολόγησης και σταδιοδρομίας. Το αμερικανικό μοντέλο περί ιεραρχίας και προαγωγών διαφοροποιεί τους υπαξιωματικούς από τους αξιωματικούς, προσφέροντας αυτοτελή επαγγελματική διαδρομή και δίκαιες προαγωγές βάσει προσόντων και οργανικών αναγκών (Κουτροφίνης, 2020).

Η ύπαρξη διακριτών βαθμολογικών δομών, η συστηματική εκπαίδευση και η θεσμοθετημένη διαχείριση σταδιοδρομίας, ενισχύουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα και

την επιχειρησιακή ετοιμότητα. Οι μισθολογικές διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των δύο σωμάτων αντικατοπτρίζουν τη διαβάθμιση ευθυνών και στρατηγικών ρόλων, καθιστώντας την επαγγελματική ανάπτυξη βασικό εργαλείο εξέλιξης στο στράτευμα (Κουτρουφίνης, 2020).

Στην Ελλάδα, η προσπάθεια υιοθέτησης στοιχείων του αμερικανικού μοντέλου από το ΥΠΕΘΑ αποσκοπεί στην αναβάθμιση των διαδικασιών διαχείρισης - διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του, με έμφαση στη δικαιότερη εξέλιξη και την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού. Η σταδιακή αναδιοργάνωση του υφιστάμενου πλαισίου εισδοχής και εξέλιξης, τόσο για τους υπαξιωματικούς όσο και για τους αξιωματικούς, αναμένεται να ενισχύσει τη συνολική αποδοτικότητα και προσαρμοστικότητα των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο γεωστρατηγικό περιβάλλον (Κουτρουφίνης, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας

6.1 Εισαγωγή

Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας αποτελεί έναν από τους πλέον χαρακτηριστικούς μηχανισμούς διατήρησης της εθνικής ασφάλειας σε περιβάλλον περιορισμένων πόρων. Στηρίζεται στην υποχρεωτική στράτευση των ανδρών και στην εθελοντική στράτευση των γυναικών, εδραιώνοντας μια κουλτούρα καθολικής αμυντικής ετοιμότητας. Κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής τους υποχρέωσης, οι υπόχρεοι και οι εθελόντριες καταρτίζονται σε τομείς αιχμής, με άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας, διευκολύνοντας την επαγγελματική τους ενσωμάτωση μετά το πέρας της υπηρεσίας τους. Το εκπαιδευτικό πλαίσιο περιλαμβάνει σαφή αξιολόγηση δεξιοτήτων, διοικητικής ικανότητας και ειδικότητας, εξασφαλίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέγιστο τόσο σε καιρό ειρήνης όσο και σε συνθήκες κρίσης.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του φινλανδικού μοντέλου είναι η ενεργοποίηση της εφεδρείας μέσω περιοδικής επανακατάρτισης. Ανάλογα με τον διοικητικό βαθμό, την ειδικότητα και τον τρόπο εισαγωγής στο στράτευμα, οι εκπληρούντες την στρατιωτική τους υποχρέωση ή την αναληφθείσα εθελοντική στράτευση (σ.σ. γυναίκες), καλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για εκπαίδευση, μέχρι ένα ορισμένο ηλικιακό όριο ανά κατηγορία και βαθμό. Κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων, οι έφεδροι απολαμβάνουν αμοιβές και κοινωνικές παροχές, αναγνωρίζοντας η πολιτεία με αυτόν τον τρόπο τη συνεισφορά τους στην εθνική άμυνα. Αυτή η πρακτική ενισχύει τη διαρκή ετοιμότητα του στρατεύματος, μειώνει την ανάγκη για πολυπληθείς τακτικές δυνάμεις και ταυτόχρονα στηρίζει τη βιωσιμότητα της οικονομίας του κράτους.

Η προσαρμογή στοιχείων του φινλανδικού μοντέλου στην ελληνική πραγματικότητα βρίσκεται στο επίκεντρο του υφιστάμενου στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Φυσικά, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τον ακριβή σχεδιασμό του εν λόγω οργανισμού λόγω διαβάθμισης, όμως είμαστε σχεδόν βέβαιοι ότι προκειμένου την ανασύσταση – αναδιοργάνωση της στράτευσης και της εφεδρείας στην χώρα μας, ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά και άλλων χωρών όμοια - επιτυχημένα μοντέλα, ως συγκερασμός, όπως του Ισραήλ. Οι βασικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, το νέο πλαίσιο στράτευσης και το επικείμενο Σχέδιο Δράσης 2024 (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024) στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό του συστήματος στράτευσης και εφεδρείας στην Ελλάδα, γεγονός που

συντελείται με την αναθεώρηση των υφιστάμενων κανόνων δικαίου προσφάτως (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Το νέο σύστημα, σύμφωνα με τις δηλώσεις του κ. ΥΕΘΑ, φιλοδοξεί να εξασφαλίσει μεγαλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενίσχυση της εφεδρείας, αποτελεσματική σύνδεση με την κοινωνία και την αγορά εργασίας, καθώς και ισχυρότερη διασύνδεση της αμυντικής πολιτικής με τις σύγχρονες ανάγκες εθνικής ασφάλειας. Η μετάβαση αυτή, αν και φιλόδοξη, απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, εκπαίδευση και αλλαγή νοοτροπίας τόσο εντός των Ενόπλων Δυνάμεων όσο και στο κοινωνικό σύνολο.

6.2 Περιγραφή του Φινλανδικού Μοντέλου Στράτευσης και Εφεδρείας

Το φινλανδικό σύστημα υποχρεωτικής στράτευσης και εφεδρείας, αποτελεί το θεμέλιο της εθνικής άμυνας της χώρας και χαρακτηρίζεται από την ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη διαχρονική αποδοχή του από την κοινωνία. Από την ανεξαρτησία της Φινλανδίας το 1917², η στράτευση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της ασφάλειας, με την προσαρμογή της στις κοινωνικές, πολιτικές και στρατιωτικές συνθήκες, με σκοπό να συνεισφέρει στην επιτυχία και την αποδοτικότητα της (Kosonen & Malkki, 2002). Όμως, οι ριζικές αλλαγές στην Ευρώπη και τη Σοβιετική Ένωση το 1989-1991³, ανάγκασαν τη Φινλανδία να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική και την εξωτερική της πολιτική. Παρόλα αυτά, διατήρησε το μέχρι τότε πετυχημένο και εφαρμοζόμενο Φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας.

Η γενική υποχρεωτική στράτευση στη Φινλανδία θεσπίστηκε το 1878 καθώς ως αναπόσπαστο τμήμα της Ρωσικής Αυτοκρατορίας, στην οποία ανήκε τότε ως Μεγάλο Δουκάτο της Φινλανδίας, δημιούργησε τον Φινλανδικό Στρατό. Έτσι το έτος 1878 ψηφίστηκε

² Η απόκτηση ανεξαρτησίας της Φινλανδίας τη δεκαετία του 1920 συνοδεύτηκε από την ανάγκη μιας αυτόνομης διαχείρισης της. Οι ιδέες της «πιστής απομόνωσης» του «Snellman» εγκαταλείφθηκαν, καθώς ο Τσάρος είχε πεθάνει, ενώ οι Ρώσοι και οι Μπολσεβίκοι αντιμετώπιζονταν με περιφρόνηση. Παράλληλα, οι σχέσεις της με τη Σουηδία ήταν ψυχρές, και υπήρξε προβληματική στάση απέναντι στη Γερμανία λόγω της ήττας της στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Η ανεξαρτησία της Φινλανδίας καθορίστηκε με την υιοθέτηση της δημοκρατικής διακυβέρνησης το 1919. Παρά την αρχική προσπάθεια συνεργασίας με τις Βαλτικές χώρες και την Πολωνία, η στρατηγική αυτή απορρίφθηκε λόγω φόβων για ρωσικές αντιδράσεις. Στη συνέχεια, η Φινλανδία προσέγγισε τη «Κοινωνία των Εθνών», αν και η ασφάλειά της παρέμεινε αβέβαιη (Penttilä, 1994).

³ Η Φινλανδία έπρεπε να αποφασίσει αν θα ακολουθούσε το παράδειγμα των χωρών της ΕΖΕΣ και το αν θα υπέβαλλε αίτηση ένταξης στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (ΕΚ). Αυτή η απόφαση δεν αφορούσε μόνο την ασφάλεια αλλά και την ευημερία της χώρας. Θέματα όπως η δημοκρατία, η περιφερειακή πολιτική, η γεωργία, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις και η ανάπτυξη εντός της ΕΚ είχαν καθοριστική σημασία.

Η ένταξη στην ΕΚ τελικά, θεωρήθηκε η καλύτερη επιλογή για τη Φινλανδία, με βάση την πολιτική της ενσωμάτωσης από το 1989 και μετά (Penttilä, 1994).

ο Νόμος περί Στρατολογίας (*Conscription Act*) από τη φινλανδική Βουλή, ο οποίος επέτρεψε στη Φινλανδία να ιδρύσει τον δικό της στρατό. Αυτό ήταν ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της αυτονομίας της. Ο στρατός της Φινλανδίας λειτουργούσε ανεξάρτητα από τον ρωσικό στρατό, κάτι που αντανακλούσε τη σχετικά ευνοϊκή θέση της Φινλανδίας ως αυτόνομου δουκάτου (Valtanen, 2017).

Από την σύσταση της σε κράτος, ο νόμος όριζε τη στράτευση ως αμυντικό μέσο που αποσκοπούσε στην προστασία της πατρίδας και την ενίσχυση της εθνικής συνοχής. Το εν λόγω σύστημα στράτευσης, αρχικώς περιοριζόταν σε ένα μικρό ποσοστό του ανδρικού φύλου. Μετέπειτα εξελίχθηκε και ενσωματώθηκαν πλήρως και τα δύο φύλα με χρονικό προσδιορισμό την μετά την ανεξαρτησία της χώρας, περίοδο. Οι Φινλανδοί θεώρησαν τη στράτευση ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εθνικής κυριαρχίας, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων, όπως ο Χειμερινός Πόλεμος (1939-1940)⁴ και ο μετέπειτα πόλεμος της Συνέχειας [(1941-1944)⁵, (Kosonen & Malkki, 2002)].

Η επιτυχημένη στρατιωτική συνεισφορά του Φινλανδικού στρατεύματος κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η οποία ήταν κυρίως βασισμένη στου οπλίτες θητείας, ενίσχυσε την εμπιστοσύνη των πολιτών αναφορικά με την δέσμευσή τους για μια ισχυρή εθνική άμυνα. Παρά την κριτική που δέχθηκε η Φινλανδική άμυνα κατά την διάρκεια του Χειμερινού

⁴ Ο Χειμερινός Πόλεμος (1939–1940) μεταξύ Φινλανδίας και της πάλαι ποτέ Σοβιετικής Ένωσης ξεκίνησε με αμοιβαίες παρανοήσεις ότι η Φινλανδία υποτίμησε την πιθανότητα μιας επίθεσης από την πρώην σοβιετική ένωση, ενώ ο Στάλιν υποτίμησε την ενδεχόμενη φινλανδική αντίσταση. Παρά τις προηγούμενες δεκαετίες που επικράτησε ισχυρή ανησυχία και φόβος, η Φινλανδία βρέθηκε απροετοίμαστη όταν οι Σοβιετικοί εισέβαλαν τελικά στις 30 Νοεμβρίου 1939. Οι σοβιετικές δυνάμεις, αριθμώντας 400.000 άνδρες και εξοπλισμένες με άρματα μάχης, πυροβολικό και αεροπορία, εξαπέλυσαν μια μεγάλης κλίμακας επίθεση με στόχο την ταχεία κατάληψη της Φινλανδίας μέσα σε ένα μήνα.

Η Σοβιετική Ένωση προσπάθησε να νομιμοποιήσει την επίθεση μέσω της ίδρυσης της «Λαϊκής Κυβέρνησης της Φινλανδίας» υπό τον Ο.Β. Κούσινεν, η οποία ζήτησε την σοβιετική βοήθεια. Ωστόσο, αυτή η κίνηση συσπείρωσε τους Φινλανδούς, που αντίληφθηκαν τον πόλεμο ως αγώνα για την ανεξαρτησία και τη δημοκρατία τους. Σε διεθνές επίπεδο, η Φινλανδία προσέφυγε στην Κοινωνία των Εθνών, η οποία καταδίκασε τη σοβιετική επίθεση και απέβαλε τη Σοβιετική Ένωση, αν και η υλική βοήθεια ήταν περιορισμένη.

Οι φινλανδικές δυνάμεις, αν και μικρότερες και υποεξοπλισμένες, αξιοποίησαν την εξοικείωσή τους με τις δύσκολες χειμερινές συνθήκες, για να οργανώσουν τελικώς μια αποτελεσματική άμυνα. Ο πόλεμος ανέδειξε την ανθεκτικότητα του φινλανδικού στρατού απέναντι σε έναν πολύ ισχυρότερο αντίπαλο, οδηγώντας σε έναν παρατεταμένο και δύσκολο αγώνα (Vehviläinen, 2002).

⁵ Η Συνέχεια του Πολέμου (1941-1944) ξεκίνησε όταν η Φινλανδία συμμάχησε ανεπίσημα με τη Γερμανία ενάντια στην τότε Σοβιετική Ένωση. Ενισχυμένος από τον επανεξοπλισμό του, ο φινλανδικός στρατός επιτέθηκε, ανακτώντας εδάφη που χάθηκαν στον Χειμερινό Πόλεμο. Ωστόσο, οι στρατιωτικές και πολιτικές ηγεσίες επηρεάστηκαν από το όραμα μιας «Μεγάλης Φινλανδίας», που περιλάμβανε περιοχές όπως η Ανατολική Καρελία.

Η έλλειψη επίσημης πολιτικής συμφωνίας με τη Γερμανία υπογράμιζε τον ανεξάρτητο χαρακτήρα του φινλανδικού αγώνα, παρά τη στενή στρατιωτική συνεργασία. Ωστόσο, οι επεκτατικοί στόχοι προκάλεσαν εσωτερικές διαφωνίες, κυρίως από τους Σοσιαλδημοκράτες, που τόνιζαν την ανάγκη να περιοριστεί ο πόλεμος στην άμυνα (Vehviläinen, 2002).

Πολέμου, το μοντέλο αυτό παρέμεινε δημοφιλές, με την πλειονότητα των πολιτών και των πολιτικών να το θεωρούν αναπόσπαστο μέρος της φινλανδικής κουλτούρας και ασφάλειας της (Kosonen & Malkki, 2002).

Το σύστημα στράτευσης της Φινλανδίας χαρακτηρίζεται από την καθολική υποχρέωση προς αυτό, για άνδρες ηλικίας 18 έως 60 ετών, ενώ από το 1995, οι γυναίκες μπορούν να συμμετέχουν εθελοντικά. Η διάρκεια της θητείας κυμαίνεται από 165 έως 347 ημέρες, ανάλογα με την ειδικότητα και την εκπαίδευση κάθε έκαστου στρατευμένου. Το σύστημα βασίζεται σε ένα μικρό και ευέλικτο τακτικό στράτευμα, με την πλειονότητα των επιχειρησιακών Μονάδων να στελεχώνονται από εφέδρους. Αυτή η διάρθρωση επιτρέπει στη Φινλανδία να διατηρεί ένα μεγάλο στράτευμα με χαμηλό λειτουργικό κόστος (Kosonen & Malkki, 2002).

Ειδικότερα, στην ιστοσελίδα του φινλανδικού στρατού, περιγράφονται οι κανονισμοί και οι λεπτομέρειες της στρατιωτικής θητείας στη Φινλανδία. Βάσει του Συντάγματος, κάθε πολίτης υποχρεούται να συμμετέχει στην εθνική άμυνα. Οι άνδρες ηλικίας 18-60 ετών είναι υποχρεωμένοι για την εκπλήρωση στρατιωτικής θητείας, ενώ οι γυναίκες μπορούν να συμμετάσχουν εθελοντικά.

Η θητεία μπορεί να είναι ένοπλη, άοπλη ή εναλλακτική (πολιτική). Μετά την ολοκλήρωση της θητείας, οι στρατεύσιμοι κατατάσσονται στην εφεδρεία, με διάρκεια υποχρεώσεων που εξαρτάται από τον βαθμό και την ηλικία τους. Οι οπλίτες θητείας παραμένουν έως τα 50 τους έτη, ενώ οι αξιωματικοί και υπαξιωματικοί έως τα 60, με μέγιστο αριθμό ημερών επιμόρφωσης, τις 200. Η διάρκεια της θητείας εξαρτάται από το είδος της εκπαίδευσης. Δηλαδή, 165 ημέρες για απλά καθήκοντα, 255 ημέρες για ειδικές δεξιότητες, και 347 για αξιωματικούς, υπαξιωματικούς ή εναλλακτική θητεία. Κατά την διάρκεια της θητείας παρέχεται υψηλής ποιότητας στρατιωτική εκπαίδευση, ενώ οι στρατεύσιμοι αποκτούν δεξιότητες ηγεσίας και λοιπές αξίες για την καθημερινή τους ζωή. Καταβάλλεται ημερήσια αποζημίωση, κλιμακωτά από €5.90 για τις πρώτες 165 ημέρες, €9.80 έως τις 255 ημέρες και 13.65€ έως τις 347 ημέρες θητείας. Οι γυναίκες λαμβάνουν επιπλέον €1.50 ημερησίως, για τα υπόλοιπα ατομικά τους έξοδα.

Μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους, υπάρχει πρόβλεψη για την κατάταξη τους στην εφεδρεία των Φινλανδικών Ενόπλων Δυνάμεων. Ως μέλη της εφεδρείας, οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εφέδρων διατηρούνται μέσω τακτικών - περιοδικών ασκήσεων επανεκπαίδευσης. Επιπλέον, διοργανώνονται εθελοντικές ασκήσεις και εκπαιδευτικές εκδηλώσεις για αυτούς. Η εφεδρεία των Φινλανδικών Ενόπλων Δυνάμεων περιλαμβάνει

περίπου 900.000 πολίτες, ενώ η αμυντική ισχύς ανέρχεται στους 280.000 στρατευμένους, οι οποίοι ενισχύονται και από άλλους εφεδρους όταν και εφόσον απαιτείται. Η υποχρέωση παραμονής στην εφεδρεία διαρκεί έως ότου συμπληρώσουν το 50^ο ή το 60^ο έτος της ηλικίας τους. Οι στρατιώτες μεταβαίνουν στη βοηθητική εφεδρεία, στο τέλος του έτους που γίνονται 50, ενώ οι αξιωματικοί και οι υπαξιωματικοί παραμένουν στην εφεδρεία έως το τέλος του έτους που γίνονται 60.

Η γεωπολιτική θέση της Φινλανδίας, με εκτεταμένα τα σύνορα της προς τη Ρωσία, καθιστά την υποχρεωτική στράτευση αναγκαία για τη διατήρηση μιας επαρκούς αμυντικής ισχύος. Η μεγάλη έκταση της χώρας και ο σχετικά μικρός πληθυσμός της, καθιστούν αδύνατη την εφαρμογή ενός ημιεπαγγελματικού ή αμιγώς επαγγελματικού στρατιωτικού μοντέλου (Kosonen & Malkki, 2002). Επιπλέον, οι σύγχρονες εξελίξεις στον συμβατικό πόλεμο, όπως φάνηκαν στον πόλεμο της Ουκρανίας, ενίσχυσαν την ανάγκη υποστήριξης του υπάρχοντος μοντέλου αναφοράς.

Η στράτευση αποτελεί όχι μόνο ένα εργαλείο άμυνας αλλά και έναν σημαντικό κοινωνικό θεσμό. Δημιουργεί δεσμούς μεταξύ των πολιτών και ενισχύει την κοινωνικοποίηση και το αίσθημα μιας ενιαίας εθνικής ταυτότητας. Οι υποστηρικτές του μοντέλου τονίζουν τις θετικές επιδράσεις του στην κοινωνική συνοχή, τη φυσική κατάσταση και τις δεξιότητες των στρατευσίμων. Παράλληλα, η συμμετοχή των γυναικών στη στρατιωτική θητεία λειτουργεί θετικά αναφορικά με την ενίσχυση της ισότητας των φύλων, αν και η υποχρέωση περιορίζεται αμιγώς ακόμη στους άνδρες (Kosonen & Malkki, 2002).

Η υποστήριξη για το εν λόγω μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Οι ετήσιες έρευνες δείχνουν ότι το 75% των Φινλανδών υποστηρίζουν το συγκεκριμένο μοντέλο, ενώ μόνο μια μικρή μειοψηφία ζητά την κατάργησή του. Ταυτόχρονα, η αντιπολίτευση, κυρίως από την αριστερά και οργανώσεις υπέρ της ελευθερίας της συνείδησης, επικεντρώνεται σε ζητήματα ανισότητας, ατομικών ελευθεριών και κόστους (Kosonen & Malkki, 2002).

Παρά την επιτυχία του, το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η μείωση του ποσοστού των ανδρών που ολοκληρώνουν τη θητεία, λόγω προβλημάτων υγείας και κοινωνικών αλλαγών των αντιλήψεων, εγείρει ερωτήματα για τη βιωσιμότητα του συστήματος. Επιπλέον, οι νεότερες γενιές, που δίνουν έμφαση στην ατομική ελευθερία, δείχνουν μια αυξημένη επικριτική στάση απέναντι στη στράτευση (Kosonen & Malkki, 2002).

Παρόλα αυτά, η φινλανδική κυβέρνηση θεωρεί την στράτευση και την εφεδρεία αναντικατάστατη. Οι εμπειρίες άλλων χωρών που κατήργησαν ή και πού μετέπειτα επανέφεραν τη στράτευση, όπως η Σουηδία, δείχνουν ότι η αντικατάσταση ενός τέτοιου μοντέλου είναι εξαιρετικά δύσκολη. Για τη Φινλανδία, η διατήρηση της στράτευσης και της εφεδρείας αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα, ενώ συνεχίζονται οι μεταρρυθμίσεις για να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις (Kosonen & Malkki, 2002).

Η στράτευση στη Φινλανδία συνιστά ένα μοναδικό και ανθεκτικό μοντέλο που έχει προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της κοινωνίας και της ασφάλειας. Η επιτυχία της βασίζεται στην κοινωνική αποδοχή, την αναγκαιότητα του και την ικανότητα της προσαρμογής του. Παρά τις προκλήσεις, το σύστημα παραμένει ως ένας βασικός πυλώνας της φινλανδικής άμυνας και της εθνικής της ταυτότητας, διασφαλίζοντας την εθνική κυριαρχία και την ενότητα, σε ένα σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο γεωπολιτικό περιβάλλον (Kosonen & Malkki, 2002).

Στην εφαρμογή του, το φινλανδικό μοντέλο στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Την στρατιωτική θητεία και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εφέδρων. Αυτή η στρατηγική αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι το σύνολο του πληθυσμού παραμένει σε υψηλό επίπεδο ετοιμότητας για να ανταποκριθεί σε πιθανές απειλές στρατιωτικού ενδιαφέροντος, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Szymański, 2020).

Η εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει στρατιωτική εκπαίδευση και κατάρτιση σε επιμέρους τομείς, όπως η διοίκηση, η τεχνολογία, η τακτική και η στρατηγική, ενώ παράλληλα προετοιμάζει τους στρατεύσιμους για την ένταξή τους στο σύστημα της εφεδρείας, μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους (Cronberg, 2006).

Αυτό το σύστημα θητείας, επιτρέπει στη Φινλανδία να διατηρεί έναν υψηλό βαθμό αμυντικής ετοιμότητας και μιας δυναμικής αποτρεπτικής ισχύος, καθώς η θητεία καταλήγει στην μετέπειτα ενίσχυση της εφεδρείας και στην προετοιμασία των πολιτών για ταχεία ενεργοποίηση τους, σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Σύμφωνα με το φινλανδικό μοντέλο, η στρατιωτική θητεία δεν είναι μόνο μια διαδικασία εκπαίδευσης αλλά και μία προετοιμασία για την ενσωμάτωση των πολιτών σε μια διαρκή στρατηγική εφεδρεία που καθιστά τη χώρα πιο ευέλικτη και ικανή να μπορεί να ανταποκρίνεται σε εσωτερικές και εξωτερικές απειλές (Branderes, et al., 2020).

Η εφεδρεία αποτελεί το κεντρικό δομικό στοιχείο του φινλανδικού μοντέλου και επίσης μια στρατηγική καθολικής άμυνας, η οποία στηρίζεται στην έννοια ότι κάθε πολίτης μπορεί να

συνεισφέρει στην άμυνα της χώρας, είτε κατά την εκπλήρωση των στρατιωτικών του υποχρεώσεων, είτε ως μέρος του στρατεύματος μέσω της εφεδρείας (Szymański, 2020). Οι έφεδροι είναι εκπαιδευμένοι να ανταποκρίνονται σε ανακύπτουσες στρατιωτικές ανάγκες, ακόμη και πολλά χρόνια μετά την ολοκλήρωση της στρατιωτικής τους θητείας. Ο ρόλος της εφεδρείας είναι να διασφαλίσει ότι η Φινλανδία έχει τη δυνατότητα να επιστρατεύσει μεγάλα ποσοστά του πληθυσμού της σε περίπτωση ανάγκης και να διατηρεί μια στρατηγική εθνικής άμυνας με μιας εξελιγμένης μορφής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης (Kosonen & Malkki, 2002).

Η εφεδρεία στη Φινλανδία δεν περιορίζεται μόνο στη διάρκεια της στρατιωτικής θητείας αλλά επεκτείνεται σε μια διαδικασία συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και ενίσχυσης της επιχειρησιακής ετοιμότητας. Οι έφεδροι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που τους επιτρέπουν να ανανεώνουν τις στρατιωτικές τους γνώσεις και να παραμένουν σε υψηλό επίπεδο ετοιμότητας για να επανενταχθούν στο στράτευμα αν και όποτε κριθεί απαραίτητο (Szymański, 2020). Αυτή η στρατηγική δεν αφορά μόνο την ενίσχυση της στρατιωτικής ισχύος, αλλά και στην ανάπτυξη μιας κοινωνίας που είναι έτοιμη να υποστηρίξει την άμυνα της χώρας σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Η στρατιωτική εκπαίδευση, αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματική λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων και προετοιμάζει τους στρατεύσιμους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον Dempsey (2014), η εκπαίδευση των οπλιτών είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, από τις βασικές στρατιωτικές γνώσεις μέχρι την ανάπτυξη εξειδικευμένων επιχειρησιακών ικανοτήτων. Η εκπαίδευση αυτή, η οποία συνδυάζει θεωρητικά μαθήματα και πρακτική άσκηση, στοχεύει στην ενίσχυση της ετοιμότητας και της μαχητικής ικανότητας του στρατεύσιμου προσωπικού, όπως και την κατάκτηση εμπειρίας για τον μετέπειτα πολιτικό τους βίο.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης, διασφαλίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότητα του επιχειρησιακού έργου των στρατιωτικών Μονάδων- Σχηματισμών - Υπηρεσιών. Η αξιολόγηση γίνεται τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο και βοηθά στον εντοπισμό τυχόν ελλείψεων στην εκπαίδευση ή στην ίδια την λειτουργία των Μονάδων (Elder, 2015).

Παρατηρούμε ότι, η συνεχής αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και τακτικών, καθιστούν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ελληνικού στρατεύματος, βέλτιστα προσαρμοσμένο στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Παρατηρείται ότι, η στρατηγική της καθολικής ή ολιστικής άμυνας, επικεντρώνεται στην ευελιξία και την ταχύτητα της στρατιωτικής κινητοποίησης σε περιόδους ανάγκης. Η στρατιωτική θητεία εξοπλίζει τους στρατεύσιμους με βασικές στρατιωτικές γνώσεις και τους προετοιμάζει για τον ρόλο του εφέδρου, διασφαλίζοντας ότι το σύστημα παραμένει σε ετοιμότητα σε κάθε χρονική στιγμή. Όπως σημειώνει ο Cronberg (2006), η στρατηγική αυτή παρέχει στη Φινλανδία τη δυνατότητα να κινητοποιεί άμεσα και αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της, σε αντίθεση με τα συστήματα που στηρίζονται σε τακτικά στρατεύματα. Οι έφεδροι παραμένουν στο επίκεντρο της άμυνας, καθώς η χώρα επενδύει στην εκπαίδευσή τους και στην ενεργοποίησή τους, όταν απαιτείται.

Η στρατηγική αυτή παρέχει, επίσης, τη δυνατότητα στο φινλανδικό κράτος να προσαρμόζεται στις διαρκώς εξελισσόμενες ανάγκες της άμυνας, με συνεχείς αναθεωρήσεις του τρόπου λειτουργίας του στρατεύματος και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό, η Φινλανδία επενδύει στην τεχνολογία και στις καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης, προκειμένου να διατηρήσει την ετοιμότητα του στρατεύματος και να ανταποκριθεί στις σύγχρονες στρατιωτικές απαιτήσεις (Branderes, et al., 2020).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο φινλανδικό μοντέλο, συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική μιας διαρκούς ανάπτυξης της εφεδρείας. Η διαδικασία στράτευσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εφέδρων, είναι προσανατολισμένη στο να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι θα παραμείνουν κατάλληλα εκπαιδευμένοι και έτοιμοι για επιστράτευση οποτεδήποτε αυτό απαιτείται (Dempsey, 2014). Η εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου κατ' επέκταση και στην Ελλάδα, θα απαιτήσει την εφαρμογή παρόμοιων στρατηγικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι έφεδροι θα έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να ανταποκριθούν σε ενδεχόμενη κρίση.

Συνοψίζοντας, το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, επικεντρώνεται στην υπόχρεη θητεία (για τους άνδρες), την εθελοντική θητεία (για τις γυναίκες), στην καθολική εκπαίδευση και την ανάπτυξη ενός συστήματος εφεδρείας, το οποίο συντελεί καθοριστικά στην ενίσχυση της άμυνας και το οποίο θα είναι σε θέση να εξασφαλίζει την ικανότητα κινητοποίησης και άμεσης ανταπόκρισης του τακτικού όπως και του εφέδρου προσωπικού της, σε οποιαδήποτε ανακύπτουσα στρατιωτική απειλή. Η εφεδρεία αποτελεί τον πυλώνα της στρατηγικής άμυνας της χώρας, ενισχύοντας την ετοιμότητα του τακτικού στρατεύματος και επιτρέποντας σε αυτή (σ.σ. χώρα) να διατηρεί υψηλά επίπεδα εθνικής ασφάλειας, μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και ευελιξίας στις δυνάμεις της.

6.3 Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας και οι Βασικές Αλλαγές στην Υφιστάμενη Οργανωσιακή Κουλτούρα της Χώρας

Η πρώτη σημαντική αλλαγή που αναμένεται, αποτελεί η βελτίωση του συστήματος κατάταξης και της εκπαίδευσης των στρατεύσιμων και των εφέδρων. Σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ θα υπάρξει αναδιοργάνωση της διαδικασίας κατάταξης των στρατεύσιμων, προκειμένου να γίνει πιο ευέλικτη και αποτελεσματική. Η κατάταξη θα περιλαμβάνει όχι μόνο τις καθιερωμένες διαδικασίες ιατρικών και ψυχολογικών εξετάσεων, αλλά και μια πιο αναλυτική αξιολόγηση των δεξιοτήτων του έκαστου στρατεύσιμου, ώστε να κατηγοριοποιείται ανάλογα με τις υφιστάμενες στρατιωτικές ανάγκες και σε πλήρη συνάφεια με τις δεξιότητές του. Επίσης πρόκειται να υπάρξει αναδιοργάνωση των Μονάδων κατάταξης των νεοσυλλέκτων και των εφέδρων, όπως και αναδιοργάνωσης της υφιστάμενης δομής των Μονάδων – Σχηματισμών – Υπηρεσιών που λειτουργούν σήμερα. Η κατάργηση και η συγχώνευση Υφιστάμενων Μονάδων, είναι αναπόφευκτη (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Το φινλανδικό μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και την στρατηγική της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, προτείνει τη δημιουργία ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις εφεδρείες, τα οποία θα περιλαμβάνουν περιοδικές ασκήσεις και εξειδικευμένα μαθήματα για την ανανέωση των στρατιωτικών δεξιοτήτων τους (Kosonen & Malkki, 2002).

Η μετάβαση στο φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, αναμένεται να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη διαδικασία εισδοχής των κατατασσόμενων, εκπαίδευσης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αυτού. Η στρατηγική αυτή, θα επιδιώξει την ενίσχυση της ετοιμότητας και της ικανότητας της χώρας να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις της ασφάλειας και άμυνας της, με προσαρμογή στις ανάγκες της εθνικής άμυνας σε πλήρη συνάφεια με την γεωπολιτική θέση της Ελλάδας.

Η κύρια αλλαγή που αναμένεται να επιφέρει το φινλανδικό μοντέλο στη στράτευση των υπόχρεων στις ΕΔ, αποτελεί η εισαγωγή ενός συστήματος που θα εξισώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, εστιάζοντας στην εφεδρεία. Στην Ελλάδα, η στρατιωτική θητεία είναι υποχρεωτική για όλους τους άνδρες ηλικίας 18 έως 45 ετών, με διάρκεια 6, 9 ή 12 μήνες, αναλόγως των δημογραφικών στοιχείων των υπηρετούντων (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Σύμφωνα με το φινλανδικό μοντέλο, η εθνική άμυνα στηρίζεται όχι μόνο στους ενεργούς οπλίτες αλλά και στους εφέδρους, οι οποίοι παραμένουν σε διαρκή εκπαίδευση και ετοιμότητα, ακόμα και μετά τη λήξη της στρατιωτικής τους θητείας (Branderes, et al., 2020). Στην Ελλάδα, η ενίσχυση της εφεδρείας, όπως προτείνεται στο

Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024), θα περιλαμβάνει περισσότερες εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τους έφεδρους, σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ώστε να διατηρούν την ετοιμότητά τους (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Η εισαγωγή του φινλανδικού μοντέλου ενδέχεται να επηρεάσει τη διάρκεια και την κατανομή της στρατιωτικής θητείας, καθώς και την υλοποίηση των μέχρι τώρα στρατηγικών, που συνδυάζει τη στρατιωτική εκπαίδευση με την εφεδρεία. Οι Έλληνες στρατεύσιμοι, μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους, θα συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα διασφαλίζουν την ικανότητά τους να επανενταχθούν στο στράτευμα σε περίπτωση ανάγκης (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Το φινλανδικό μοντέλο προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση των εφέδρων, καθώς η Φινλανδία εφαρμόζει μια στρατηγική καθολικής άμυνας, η οποία επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι όλοι οι πολίτες είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις στρατιωτικές απαιτήσεις σε περιπτώσεις εντάσεων ή και κρίσεων (Branderes, et al., 2020). Στην Ελλάδα, το σύστημα εκπαίδευσης των εφέδρων αναμένεται να ενισχυθεί με την εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου. Η εκπαίδευση αυτή θα περιλαμβάνει τακτική κατάρτιση και ανανέωση των στρατιωτικών δεξιοτήτων, σε συνδυασμό με την γνώση και χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών, όπως και τυποποιημένες αλλά και πιστοποιημένες στρατηγικές που προωθούν την ευέλικτη και δυναμική διατήρησης του αξιόμαχου του στρατεύματος (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Ο ρόλος της εφεδρείας στην Ελλάδα, όπως και στη Φινλανδία, θα είναι καθοριστικός στην επίτευξη του σκοπού της εθνικής ασφάλειας και άμυνας, καθώς η στρατηγική καθολικής άμυνας προϋποθέτει μια συνεχιζόμενη εκπαίδευση και προετοιμασία των πολιτών για μια αναγκαία κινητοποίηση τους. Οι στρατευμένοι στην Ελλάδα, θα προετοιμάζονται για μελλοντική επιστράτευση και για τη συμμετοχή τους σε εθνικές και διεθνείς - συμμαχικές αποστολές (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Η εφεδρεία, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στη στρατηγική άμυνας της Ελλάδας και όπως και στο φινλανδικό μοντέλο, η ενεργοποίησή της θα πρέπει να γίνει με άμεσο και συντονισμένο τρόπο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ για το 2024 προβλέπει την αναβάθμιση του συστήματος εφεδρείας, με στόχο την καλύτερη προετοιμασία των εφέδρων και τη βελτίωση της συντονισμένης δράσης τους, ενσωματώνοντας την εφεδρεία αρμονικά με τις εν ενεργεία δυνάμεις σε περίπτωση κρίσης. Σύμφωνα με τον Dempsey (2014), η αναδιοργάνωση αυτή περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση των εφέδρων και την ενθάρρυνση της διαλειτουργικότητας των εφέδρων, με τις Μονάδες του τακτικού στρατεύματος. Αυτό σημαίνει ότι οι έφεδροι θα εκπαιδεύονται και θα συμμετέχουν

σε κοινές ασκήσεις με τους υπό τα όπλα υπηρετούντες τη θητεία τους, ώστε να είναι έτοιμοι να ενταχθούν αποτελεσματικά στις δυνάμεις πυρός, σε περιόδους χρείας.

Η ανάπτυξη και αναβάθμιση του συστήματος εφεδρείας βασίζεται επίσης στο παράδειγμα του φινλανδικού μοντέλου, το οποίο προσανατολίζεται στην καθολική στρατιωτική θητεία και στην καλλιέργεια μιας εφεδρείας υψηλής αποδοτικότητας. Στη Φινλανδία, οι έφεδροι εκπαιδεύονται τακτικά και αξιολογούνται συστηματικά για να εξασφαλιστεί ότι παραμένουν σε θέση να συνδράμουν σε περιόδους εθνικής κρίσης ή εντάσεων (Cronberg, 2006). Ειδικότερα, το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ προβλέπει ότι οι έφεδροι θα κληθούν σε αρκετές τακτικές και περιοδικές εκπαιδευτικές συμμετοχές, ενώ παράλληλα το σύστημα θα είναι πιο ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται στις προκύπτουσες δυναμικές των αμυντικών επιταγών, της χώρας.

Η εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου προβλέπει επίσης μια σημαντική αναδιοργάνωση του στρατεύματος, με ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του μεγέθους του τακτικού στρατεύματος και την αύξηση του ρόλου της εφεδρείας (Branderes, et al., 2020). Αυτό σημαίνει ότι για την Ελλάδα, το τακτικό στράτευμα των ΕΔ, θα ενισχυθεί με δυνάμεις εφεδρείας, οι οποίες θα είναι εκπαιδευμένες και σε ετοιμότητα, για ταχεία κινητοποίηση. Αυτή η αλλαγή αναμένεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην υποδομή και τη λειτουργία των ΕΔ, καθιστώντας τις πιο ευέλικτες και ικανές να αντιμετωπίσουν τις εξελισσόμενες γεωπολιτικές και στρατηγικές προκλήσεις (Kosonen & Malkki, 2002).

Η στρατηγική αυτή συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες της χώρας για την ανάπτυξη ενός ικανότερου και πιο σύγχρονου στρατεύματος, με εφέδρους που θα είναι σε θέση να αναλάβουν διάφορους ρόλους και να παρέχουν ενεργή και καθοριστικής σημασίας υποστήριξη σε ενδεχόμενες επιχειρήσεις (Szymański, 2020). Αυτές οι αλλαγές θα ενισχύσουν τη συνολική επιχειρησιακή ικανότητα των ΕΔ, συμβάλλοντας στην επίτευξη του σκοπού της εθνικής άμυνας και κατά συνέπεια στην αποτρεπτική ικανότητα της χώρας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Προκύπτει λοιπόν, ότι το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, προκρίνει σημαντικές αλλαγές στη στρατηγική άμυνας της Ελλάδας, εστιάζοντας στην ενίσχυση των δυνάμεων εφεδρείας και την εκπαίδευση του πληθυσμού για την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων και σύγχρονων απειλών, όπως και της αναδιάρθρωσης των Μονάδων και Σχηματισμών, καθώς και στον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των ΕΔ. Η προσαρμογή του μοντέλου αυτού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις αναμένεται να ενισχύσει την αποτρεπτική ισχύ, όπως και την ετοιμότητα της χώρας για μελλοντικές ενδεχόμενες προκλήσεις, καθώς

και να βελτιώσει την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Αυτό μπορεί ευκολότερα να συντελεστεί με την πρότερη και επαρκή ενημέρωση του συνόλου του πληθυσμού της χώρας μας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

6.4 Το Υφιστάμενο Πλαίσιο και οι Αλλαγές που Πρόκειται να Επέλθουν στη Στράτευση

Το υφιστάμενο πλαίσιο στράτευσης και εφεδρείας στην Ελλάδα καθορίζεται από την ελληνική νομοθεσία και τις στρατηγικές κατευθύνσεις που παρέχει το ΥΠΕΘΑ. Σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ, ο στρατηγικός σχεδιασμός των Ενόπλων Δυνάμεων βασίζεται στην εκπαίδευση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ετοιμότητας και αποτελεσματικότητας, το οποίο θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις προκύπτουσες ανάγκες της χώρας, σε περίπτωση ανάγκης (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τις διαδικασίες κατάταξης, την εκπαίδευση, καθώς και τη λειτουργία της εφεδρείας, με στόχο την πλήρη αξιοποίηση των στρατεύσιμων και των εφέδρων κατά τη διάρκεια κρίσεων ή εντάσεων (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Η διάρκεια της στρατιωτικής θητείας ορίζεται με βάση την κατηγορία του στρατεύσιμου και τη Μονάδα στην οποία θα υπηρετήσει, συνήθως για 6, 9, ή 12 μήνες, ανάλογα με τις ανάγκες και τις υφιστάμενες νομικές προβλέψεις (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Σύμφωνα με τον Kosonen & Malkki (2002), η υποχρεωτική στράτευση συνιστά έναν από τους πυλώνες του εθνικού αμυντικού μοντέλου της Φινλανδίας (συνεπώς και της Ελλάδας), καθώς προσφέρει στο στράτευμα έναν συνεχώς ανανεούμενο πληθυσμό στρατευμένων, έτοιμο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του εθνικού συστήματος άμυνας.

Το καθεστώς της υπόχρεης στράτευσης και οι διαδικασίες κατάταξης καθορίζονται από την ελληνική νομοθεσία (ΒτΕ, 2005), η οποία προβλέπει τη δυνατότητα αναβολής στράτευσης για σπουδές, οικογενειακούς λόγους ή άλλες προσωπικές καταστάσεις, ενώ οι στρατεύσιμοι καλούνται να καταταγούν μέσω μιας σειράς ιατρικών και ψυχολογικών εξετάσεων για να διασφαλιστεί η καταλληλότητά τους για την υπηρεσία, κάτι που συμβαίνει και στην Φινλανδία (Szymański, 2020). Επιπλέον, το ΥΠΕΘΑ προχωρά στην περιοδική αναθεώρηση του συστήματος στράτευσης, προκειμένου να το καταστήσει πιο ευέλικτο και να το προσαρμόσει στις σύγχρονες αμυντικές ανάγκες της χώρας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

6.5 Το Σύστημα Εφεδρείας στη Χώρα μας

Το σύστημα εφεδρείας στην Ελλάδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη στρατηγική ασφάλειας της χώρας. Η εφεδρεία αποτελεί ένα κρίσιμο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού για την ενίσχυση της ετοιμότητας των Ενόπλων Δυνάμεων. Το στράτευμα, ενεργοποιεί την εφεδρεία του σε περιόδους εντάσεων ή κρίσεων, και αυτή μπορεί να συνδυαστεί με τη στρατιωτική θητεία για τη δημιουργία μιας αξιόμαχης δύναμης που να μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσες απειλές για την εθνική ασφάλεια (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025). Σύμφωνα με τον Valtanen (2017), το σύστημα εφεδρείας εξασφαλίζει την ταχεία επαναφορά σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα σε περίπτωση που χρειαστεί να ενισχυθούν οι τακτικές δυνάμεις του στρατεύματος.

Οι έφεδροι στρατιώτες (ανεξαρτήτου διοικητικού βαθμού και Κλάδου υπαγωγής τους), είναι καταχωρημένοι στα μητρώα εφέδρων και μπορούν να κληθούν για στρατιωτική υπηρεσία όταν κριθεί απαραίτητο, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του ΥΠΕΘΑ. Η εκπαίδευση των εφέδρων αποτελεί επίσης ένα κρίσιμο στοιχείο της εν συνόλω στρατηγικής, καθώς η συνεχής εκπαίδευση και ανανέωση των δεξιοτήτων τους διασφαλίζει την επιχειρησιακή ετοιμότητα τους και την ταχύτητα αντίδρασης τους, σε καταστάσεις ανάγκης (Bainbrige & Cragg, 1995). Οι έφεδροι, μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους, υποχρεούνται να συμμετέχουν σε περιοδικές εκπαιδευτικές ασκήσεις για να διατηρήσουν τις στρατιωτικές τους δεξιότητες.

Η στρατιωτική θητεία και η εφεδρεία στην Ελλάδα, ως δομικά στοιχεία της αμυντικής στρατηγικής της χώρας, υπάγονται σε ένα συγκεκριμένο νομικό και οργανωτικό πλαίσιο. Ο νόμος περί στρατολογίας ρυθμίζει την υποχρέωση των Ελλήνων πολιτών για στράτευση και επανακατάταξη στις Ένοπλες Δυνάμεις, ενώ η υποχρεωτική στρατιωτική θητεία αποτυπώνεται στον Συνταγματικό κανόνα και εξειδικεύεται από την ισχύουσα νομοθεσία (ΒτΕ, 2005). Η κατηγορία των Οπλιτών Θητείας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες του στρατιωτικού προσωπικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, και βρίσκεται σε διαδικασία σημαντικών αλλαγών με την εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου.

Το δικαίωμα και η υποχρέωση του πολίτη να συνεισφέρει στην άμυνα της χώρας απορρέει από το άρθρο 4§6 του Συντάγματος της Ελλάδας, το οποίο ορίζει ότι: Κάθε Έλληνας που μπορεί να φέρει όπλα είναι υποχρεωμένος να συντελεί στην άμυνα της Πατρίδας, σύμφωνα με τους ορισμούς των νόμων (ΒτΕ, 2019). Αυτός ο συνταγματικός κανόνας καθορίζει τη βάση της στρατιωτικής υποχρέωσης των Ελλήνων πολιτών και επιβάλλει τη γενική υποχρέωση στράτευσης στους άνδρες Έλληνες πολίτες.

Το άρθρο 1§1 του Ν.3421/2005, με τίτλο Στρατολογία των Ελλήνων, εξειδικεύει τη συνταγματική επιταγή, προσδιορίζοντας την υποχρέωση στράτευσης για όλους τους Έλληνες από την 1η Ιανουαρίου του έτους κατά το οποίο διανύουν το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους (ΒτΕ, 2005). Έτσι, ο νόμος ενσωματώνει τη στρατιωτική υποχρέωση στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, ενισχύοντας την ετοιμότητα του στρατεύματος και τη διατήρηση του αξιόμαχου του.

Ο Ν.3421/2005, με το άρθρο 6§2, εξουσιοδοτεί τον Υπουργό Εθνικής Άμυνας να καθορίζει το ελάχιστο όριο της στρατεύσιμης θητείας και να προσδιορίζει τις κατηγορίες και τους όρους στράτευσης. Η ρύθμιση αυτή επιτρέπει την ευελιξία στην εφαρμογή της στρατιωτικής θητείας, επιτρέποντας στους αρμόδιους φορείς να προσαρμόζουν τη διάρκεια και το περιεχόμενο της θητείας σύμφωνα με τις στρατηγικές ανάγκες (ΒτΕ, 2005).

Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία του νόμου είναι το άρθρο 6§2, το οποίο προβλέπει ότι, με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας, δύναται να επιτραπεί η πρόωγη απόλυση οπλιτών από τις Ένοπλες Δυνάμεις, εφόσον έχει συμπληρωθεί το ελάχιστο μέρος της στρατεύσιμης θητείας (ΒτΕ, 2005). Η πρόβλεψη αυτή δίνει τη δυνατότητα για ευελιξία στην εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων, ενώ παράλληλα παρέχει στον στρατεύσιμο τη δυνατότητα να ολοκληρώσει την θητεία του σύντομα για την επίτευξη επαγγελματικών ή άλλων λόγων.

Η εκπλήρωση της στρατιωτικής υποχρέωσης από τους οπλίτες θητείας πραγματοποιείται με την απονομή διαφόρων διοικητικών βαθμών, οι οποίοι αντανakλούν τη θέση τους στο στράτευμα. Οι οπλίτες μπορεί να υπηρετούν με τον βαθμό του στρατιώτη (ή αντίστοιχων), του υπαξιωματικού ή του αξιωματικού, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης και τη διάρκεια της θητείας τους (ΒτΕ, 2005). Η αναγνώριση αυτών των βαθμών αποσκοπεί στην επιβράβευση των αυξημένων στρατιωτικών τους καθηκόντων και στην ανάπτυξη των στρατιωτικών τους δεξιοτήτων. Επίσης ο διοικητικός βαθμός υποδεικνύει την ευθύνη εκτέλεσης μιας εργασίας – υπηρεσίας.

Μετά την ολοκλήρωση της στρατιωτικής θητείας τους, οι οπλίτες θητείας έχουν τη δυνατότητα να επανακαταταγούν ως Οπλίτες Βραχείας Ανακατάταξης (ΟΒΑ) για περίοδο τριών ετών, με δυνατότητα ανανέωσης για ένα ακόμα τριετές διάστημα, σύμφωνα με το άρθρο 13 του Ν.1911/1990. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στους στρατεύσιμους να επιστρέψουν στο στράτευμα και να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και να κληθούν για ενεργό υπηρεσία για συνδρομή τους στο τακτικό στράτευμα (ΒτΕ, 1990). Η δυνατότητα αυτή ενισχύει την ετοιμότητα του στρατεύματος, καθώς οι ΟΒΑ παραμένουν

ενεργά μέλη της αμυντικής στρατηγικής της χώρας, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει και την ανανέωση των στρατιωτικών δεξιοτήτων των εφέδρων (αν δεν υπηρετούν πριν την εκπλήρωση της υπόχρεης θητείας τους).

Η εφεδρεία, αποτελεί έναν κρίσιμο μηχανισμό για την ενίσχυση της στρατηγικής αμυντικής ικανότητας της χώρας. Το σύστημα εφεδρείας της Ελλάδας, βασίζεται στην αρχή της καθολικότητας και της συνεχούς εκπαίδευσης. Με την ολοκλήρωση της στρατιωτικής θητείας, οι στρατεύσιμοι εισέρχονται στο σύστημα της εφεδρείας και παραμένουν σε κατάσταση ετοιμότητας για τα επόμενα χρόνια (αναλόγως του διοικητικού τους βαθμού). Η συνεχής εκπαίδευση των εφέδρων είναι θεμελιώδης για την αποδοτικότητα του στρατεύματος, καθώς οι έφεδροι πρέπει να είναι έτοιμοι να επιστρατευτούν και να συμμετάσχουν σε πολεμικές επιχειρήσεις σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Το σύστημα αυτό διασφαλίζει την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης σε οποιοδήποτε στρατηγικό ή εθνικό κίνδυνο.

Στην Ελλάδα, η εφεδρεία δεν περιορίζεται μόνο σε διαδικασίες εκπαίδευσης, αλλά ενσωματώνει και στρατηγικές ανακατάταξης, όπως η επανακατάταξη των ΟΒΑ. Οι ΟΒΑ συνεχίζουν να συμμετέχουν σε στρατιωτικές ασκήσεις και να ενισχύουν την αμυντική ικανότητα της χώρας (Ν.3421/2005 και Ν.1911/1990). Στο πλαίσιο της εφεδρείας, οι Ένοπλες Δυνάμεις εξασφαλίζουν την ετοιμότητα και τη διαθεσιμότητα των εφέδρων, προσφέροντας παράλληλα ευκαιρίες για εκπαιδευτικά προγράμματα που ενισχύουν τις στρατιωτικές ικανότητες των συμμετεχόντων.

Το υφιστάμενο μοντέλο στρατιωτικής θητείας και εφεδρείας στην Ελλάδα, βασίζεται σε ένα νομοθετικό πλαίσιο που προωθεί τη συμμετοχή των Ελλήνων πολιτών στην άμυνα της χώρας, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για συνεχιζόμενη στρατιωτική ετοιμότητα και ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις. Η εφαρμογή των νομικών διατάξεων του Ν.3421/2005 και Ν.1911/1990 εξασφαλίζει τη δυνατότητα στράτευσης, ανακατάταξης και διαρκούς εκπαίδευσης των στρατευμένων και των εφέδρων, ενισχύοντας τη στρατηγική αμυντική δυνατότητα της χώρας. Ταυτόχρονα, ειδικοί κανόνες δικαίου, παρέχουν στους στρατεύσιμους ή και τις γυναίκες, τη δυνατότητα να ενταχθούν και να επανακαταταγούν για ενίσχυση της αμυντικής στρατηγικής, διασφαλίζοντας τη διαρκή ετοιμότητα του στρατεύματος (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

6.6 Το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ και η Εξέλιξη του Συστήματος Στράτευσης και Εφεδρείας

Το Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ, περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στον τομέα της στράτευσης και της εφεδρείας, με σκοπό να ενισχυθεί η επιχειρησιακή ετοιμότητα των Ενόπλων Δυνάμεων. Όπως αναφέρεται στο Σχέδιο, θα υπάρξει βελτίωση της διαδικασίας κατάταξης, αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και της ενίσχυσης της επιδιωκόμενης διασύνδεσης των εφέδρων με τις τακτικές δυνάμεις (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Οι αναθεωρήσεις περιλαμβάνουν την αύξηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των στρατιωτικών Μονάδων και την καλύτερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και τακτικών, στην εκπαίδευση των εφέδρων και των στρατευμένων (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Η συνεχής αναβάθμιση του συστήματος εφεδρείας στοχεύει στο να καταστεί το αμυντικό σύστημα πιο ευέλικτο και αποδοτικό. Η ενσωμάτωση ενός πιο οργανωμένου και επαγγελματικού συστήματος στρατιωτικής εκπαίδευσης και αξιολόγησης για τους εφέδρους και οι επιπλέον αναγκαίες αναπροσαρμογές των υφιστάμενων εκπαιδευτικών δομών, θα επιτρέψουν στο στράτευμα να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις ασφάλειας (Kosonen & Malkki, 2002).

Το Σχέδιο Δράσης του ΥΠΕΘΑ για το 2024, προβλέπει σημαντικές αλλαγές στη στράτευση και την εφεδρεία, με σκοπό την ενίσχυση της ετοιμότητας και της στρατηγικής απόδοσης των Ενόπλων Δυνάμεων. Η ενσωμάτωση του φινλανδικού μοντέλου εφεδρείας, το οποίο έχει αναγνωριστεί διεθνώς για την αποτελεσματικότητά του στον τομέα της άμυνας, αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες του σχεδίου. Το φινλανδικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό υποχρεωτικής στράτευσης, εφεδρείας και συνεχούς εκπαίδευσης των στρατευμένων και των εφέδρων, διασφαλίζοντας έτσι μια δυναμική αμυντική στρατηγική, η οποία προσαρμόζεται στις ανάγκες του σύγχρονου περιβάλλοντος ασφαλείας (Szymański, 2020). Οι αλλαγές που προκύπτουν από τη μετάβαση στο φινλανδικό μοντέλο αφορούν κυρίως τη βελτίωση του συστήματος κατάταξης, την εκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εφέδρων, καθώς και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των τακτικών δυνάμεων και των εφέδρων σε περίπτωση κρίσεων ή εντάσεων.

Η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στο στράτευμα, αποτελεί επίσης ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο πλαίσιο του Σχεδίου Δράσης 2024, το ΥΠΕΘΑ επιδιώκει τη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, τόσο για τους στρατεύσιμους όσο και για τους εφέδρους, με στόχο την καλύτερη

αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η προώθηση των προς εκπλήρωση της στρατιωτικής τους θητείας εντός του στρατεύματος, θα βασίζονται σε μια πιο συστηματική προσέγγιση που θα ενσωματώνει σύγχρονες τεχνολογίες και προσαρμοσμένες στρατηγικές (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025), όπως συμβαίνει και στο φινλανδικό μοντέλο (Szymański, 2020). Η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών στο ελληνικό στράτευμα θα ενισχύσει το αξιακό σύστημα των εφέδρων και την ετοιμότητα των Μονάδων για κάθε απαιτούμενη ανάληψη επιχειρησιακής δράσης.

6.7 Ανακεφαλαίωση

Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της άμυνας, βασιζόμενο στη γενικευμένη συμμετοχή και τη συνεχή εκπαίδευση του πληθυσμού της χώρας. Η υποχρεωτική και εθελοντική στράτευση, η επαγγελματική κατάρτιση και η αξιολόγηση, συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία ενός αξιόμαχου και ταυτόχρονα επαγγελματικά ανταγωνιστικού ανθρώπινου δυναμικού, ικανό να χρησιμοποιεί σύγχρονα οπλικά και αμυντικά συστήματα.

Η περιοδική επανάκληση στην ενεργό υπηρεσία της εφεδρείας για επανακατάρτιση, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές παροχές και τις αμοιβές, ενισχύει την αφοσίωση των πολιτών στις ανάγκες εθνικής ασφάλειας, ενώ παράλληλα μειώνει τις ανάγκες για διαρκή διατήρηση μεγάλου αριθμού τακτικών δυνάμεων (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025). Το φινλανδικό παράδειγμα δείχνει πώς μπορεί να συνδυαστεί η αποδοτικότητα στην άμυνα με την υποστήριξη της κοινωνίας και της οικονομίας.

Στην ελληνική περίπτωση, η αναβάθμιση του συστήματος στράτευσης και εφεδρείας μέσω του Σχεδίου Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ, με αναφορές στο φινλανδικό πρότυπο και όχι μόνο (σ.σ. Ισραήλ), αποσκοπεί στη δημιουργία μιας πιο λειτουργικής, ευέλικτης και κοινωνικά αποδεκτής στρατιωτικής δομής. Η προσαρμογή απαιτεί στοχευμένες θεσμικές παρεμβάσεις, εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και τη διαμόρφωση νέας οργανωσιακής κουλτούρας που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες γεωπολιτικές και κοινωνικές ανάγκες (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Ερευνητική Προσέγγιση –Στοχοθεσία

7.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική άμυνας και ασφάλειας αποτελεί βασικό μέλημα των σύγχρονων κρατών, τα οποία οφείλουν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν ολοκληρωμένες προσεγγίσεις για την προστασία της εθνικής κυριαρχίας, την ενίσχυση της εθνικής άμυνας και την πρόληψη εξωτερικών απειλών (Branderes, et al., 2020). Στο πλαίσιο αυτό, η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση των στρατιωτικών και πολιτικών πόρων είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής άμυνας και ασφάλειας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας στην Ελλάδα, επιχειρεί να υλοποιήσει τον στρατηγικό του σχεδιασμό σε ένα δυναμικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η διεθνής γεωπολιτική κατάσταση, οι ανάγκες του στρατεύματος (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025), καθώς και οι κοινωνικοί και οικονομικοί περιορισμοί σύμφωνα με τις όμοιες επιταγές του Φινλανδικού Μοντέλου (Valtanen, 2017).

Η νέα δομή εφεδρείας του στρατεύματος, όπως και η αναδιοργάνωση του υφιστάμενου νομικού πλαισίου Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών, αναδεικνύονται ως σημαντικά θέματα στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025). Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες του βορρά, οι υπαξιωματικοί αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του στρατεύματος, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στη στρατιωτική διοίκηση και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως αναφέρουν ο Dempsey (2014) και ο Elder (2015). Το αμερικανικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στη δημιουργία ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών, έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας ενός στρατεύματος δυτικού τύπου (Bainbrige & Cragg, 1995).

Η στρατηγική της διά βίου εφεδρείας, αποτελεί έναν κρίσιμο πυλώνα για την εθνική άμυνα, παρέχοντας τη δυνατότητα ταχείας κινητοποίησης σε περιπτώσεις εντάσεων - κρίσεων. Το φινλανδικό μοντέλο, το οποίο δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και δια βίου στρατολόγηση, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για την Ελλάδα αναφέρουν στα βιβλία τους τόσο οι Kosonen & Malkki (2002), όσο και οι Pietiläinen, et al. (2024). Η Φινλανδία έχει καταφέρει να διαμορφώσει ένα σύστημα όπου οι πολίτες συνδυάζουν τη στρατιωτική εκπαίδευση με την κοινωνική τους ζωή, συμβάλλοντας στη διασφάλιση της εθνικής ασφάλειας (Army Command Filand, 2024).

Η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί από την υιοθέτηση στοιχείων του φινλανδικού μοντέλου, προσαρμόζοντάς τα στις δικές της ανάγκες και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες

(Szymański, 2020). Η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος εφεδρείας στην Ελλάδα (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025), θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτρεπτικά απέναντι σε εξωτερικές απειλές και να ενισχύσει τη συνολική ετοιμότητα του στρατεύματος (Advisory Board for Defence Information, 2018).

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, εστιάζει στην ενσωμάτωση και την εφαρμογή των αμερικανικών και φινλανδικών μοντέλων, στο πλαίσιο ενός υπό μελέτη νέου στρατηγικού σχεδιασμού διοίκησης και στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ε.Δ. και προσφέρει κρίσιμα αποτελέσματα αναφορικά με την στρατηγική αναδιαμόρφωσης του ελληνικού στρατεύματος, αλλά και την αναβάθμιση της υφιστάμενης εφεδρείας, όπως και της αναβάθμισης των διοικητικών αρμοδιοτήτων των υπαξιωματικών, ξεχωριστών από αυτά των αξιωματικών. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι χρήσιμα ως προς την ενθάρρυνση της υιοθέτησης νέων προοπτικών, αναφορικά με την ενίσχυση της εθνικής άμυνας και ασφάλειας της χώρας. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η εφαρμογή αυτών των μοντέλων στην Ελλάδα ενδέχεται να αντιμετωπίσει προκλήσεις λόγω των ιδιαίτερα καινοτόμων αντιλήψεων που πρόκειται να εισαγάγουν αν εφαρμοστούν τα δύο αυτά μοντέλα, αλλά και της κοινωνικής αντίληψης που επικρατεί αναφορικά με την υφιστάμενη εκπλήρωση της μέχρι σήμερα υπόχρεης στρατιωτικής θητείας και της μετέπειτα απόδοσης των αποστρατευμένων στην εφεδρεία, αλλά και της υφιστάμενης νομοθεσίας περί ιεραρχίας και προαγωγών των στελεχών των Ε.Δ..

Η ερευνητική αυτή μελέτη θα μπορούσε να προσφέρει καινοτόμες προτάσεις για την εφαρμογή του αμερικανικού και του φινλανδικού μοντέλου στρατηγικής εφεδρείας και της διοικητικής προαγωγής των αξιωματικών – ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών στην Ελλάδα. Η στρατηγική του αμερικανικού μοντέλου, το οποίο επικεντρώνεται στη διαχείριση του στρατιωτικού προσωπικού με έμφαση στην εκπαίδευση, την εμπειρία και την κατηγοριοποίηση των υπαξιωματικών, μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη διαχείριση του στρατεύματος στην Ελλάδα, ιδίως σε σχέση με την ανάγκη δημιουργίας ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών (Bainbrige & Cragg, 1995). Στη βάση αυτή, η εφαρμογή αυτού του μοντέλου μπορεί να οδηγήσει σε μία αποτελεσματικότερη διοίκηση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη συνολική στρατηγική ετοιμότητας των Ε.Δ.. Από την άλλη πλευρά, το φινλανδικό μοντέλο, με την αναδιοργάνωση της στρατιωτικής θητείας και της εφεδρείας, όπως και της εθελοντικής στράτευσης των γυναικών, ενδεχομένως να προκύψει ότι θα προσφέρει ένα θετικό πρόσημο στο θεσμικό ρόλο του στρατεύματος, το οποίο συνδυάζει τη συμμετοχή του γενικού πληθυσμού στην εθνική άμυνα

με την ενσωμάτωση ουσιαστικά πλέον σε αυτό, μιας καινοτόμου πρακτικής εφεδρείας (Kosonen & Malkki, 2002).

Ωστόσο, θα χρειαστεί να υπάρξει μια προσαρμογή των μοντέλων αυτών στην ελληνική πραγματικότητα, καθώς το σύστημα εφεδρείας που εφαρμόζεται στη Φινλανδία βασίζεται σε συγκεκριμένες κοινωνικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, που ενδέχεται να διαφέρουν από την Ελλάδα, με βάση τη γεωγραφία της χώρας, τη δημογραφική δομή της, όπως και την πολιτική της κουλτούρα. Το ίδιο πιθανώς να υφίσταται ως πρόσκομμα στην εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου στην χώρα μας, αναφορικά με τους προαναφερθέντες λόγους, αλλά και της διαφοράς στην εξωτερική πολιτική μεταξύ των δυο χωρών.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, αυτά αναμένεται να διαδραματίσουν σημαίνοντα ρόλο στην αποδοχή ή όχι του εκπονηθέντος στρατηγικού σχεδιασμού, αναφορικά με την διοίκηση του ένοπλου ανθρώπινου δυναμικού του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Η ενσωμάτωση στρατηγικών προσλήψεων, αξιολόγησης και προαγωγής των αξιωματικών – ανθυπασπιστών - υπαξιωματικών, βασισμένων σε διεθνή πρότυπα, θα μπορούσε να βοηθήσει στην αναδιοργάνωση και τη βελτίωση της στρατιωτικής δομής στην Ελλάδα. Στην πραγματικότητα, οι αναμενόμενες πρακτικές αναβάθμισης των ακαδημαϊκών απαιτήσεων και της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης του ένστολου προσωπικού θα πρέπει να πληρούν τις σύγχρονες ανάγκες, καθώς οι Ένοπλες Δυνάμεις απαιτούν εξειδικευμένα στελέχη σε θέσεις που σχετίζονται με την τεχνολογία και τις σύγχρονες ασύμμετρες απειλές.

Η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως τα προς εφαρμογή προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας και ο εμπλουτισμός της γνώσης και κατάρτισης των στελεχών των Ε.Δ., μέσω των αναφερθέντων αντικειμένων εκπαίδευσης, ενδεχομένως να βοηθήσουν στην βελτίωση της λειτουργίας του στρατεύματος στο πλαίσιο αυτό των νέων μοντέλων (de Villiers, 2022). Αξιοποιώντας τις στρατηγικές που δίνουν έμφαση στη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, με σκοπό την ευδόκιμη εξέλιξη των στελεχών, θα ενισχυθεί η ευελιξία των Ενόπλων Δυνάμεων, προκειμένου αυτές να μπορούν να ανταποκριθούν και πέραν του επαρκώς, στα διαρκώς εξελισσόμενα γεωπολιτικά και στρατηγικά περιβάλλοντα.

Μια ακόμα καινοτομία για την Ελλάδα, που μπορεί να προκύψει εφόσον εφαρμοσθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ, πρόκειται να αποτελέσει η προώθηση ενός συστήματος που θα διευκολύνει την επαγγελματική ανέλιξη των υπαξιωματικών σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς και πέραν της διοικητικής κατηγορίας υπαγωγής τους (υπό προϋποθέσεις). Αυτό το σύστημα μπορεί να συνδυάσει την αξιολόγηση της εμπειρίας και της

στρατιωτικής όπως και ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, με στρατηγικές κατάρτισης, όπως συμβαίνει στο αμερικανικό στρατό (Dempsey, 2014). Το μοντέλο αυτό προσφέρει μία νέα προσέγγιση για την αξιολόγηση και την εξέλιξη των στελεχών εξ υπαξιωματικών, εστιάζοντας στη διαρκή επαγγελματική τους ανέλιξη και την προετοιμασία τους για την ανάληψη σημαντικών διοικητικών καθηκόντων. Αν και η προώθηση ενός τέτοιου συστήματος στη χώρα μας μπορεί να συναντήσει κοινωνικές αντιστάσεις και προκλήσεις, η στρατηγική αυτή ενδεχομένως να συμβάλλει στην επιτυχή μετεξέλιξη του στρατεύματος και στην εν συνόλω βελτίωση της ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων.

Η υιοθέτηση αυτών των μοντέλων στρατηγικής και η προσαρμογή τους στις ανάγκες της Ελλάδας, αναμένεται να οδηγήσουν σε ένα στράτευμα πιο ευέλικτο, ικανό να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες στρατηγικές ανάγκες και προκλήσεις, συμβάλλοντας στη διατήρηση της εθνικής ασφάλειας.

Εξάλλου, η εφαρμογή των αμερικανικών και φινλανδικών μοντέλων στρατηγικής, υπό το πρίσμα της νέας αυτής στρατηγικής εφεδρείας, όπως και της δημιουργίας κοινού σώματος υπαξιωματικών στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, όπως έχει ήδη τονιστεί, διαχωριζόμενο από το σώμα των αξιωματικών (**το οποίο και αυτό πρόκειται να υποστεί μεταβολές ως προς την διοικητική του εξέλιξη**), μπορεί να συμβάλει προσθέτοντας έναν νέο στάδιο αναμόρφωσης και αναβάθμισης στην δομή και την λειτουργία του στρατεύματος. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των μοντέλων δεν είναι μια διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς πρότερες προσαρμογές. Η ελληνική κοινωνία, όπως υπογραμμίζεται από τις σχετικές έρευνες στις χώρες όπου εφαρμόζονται τα μοντέλα αυτά, έχει τις δικές της ιδιαίτερες ανάγκες και κοινωνικές δυναμικές που ενδέχεται να αμφισβητούν τη δυνατότητα άμεσης υιοθέτησης αυτών των μοντέλων δίχως την πρότερη ανάγκη διαφοροποίησης των στρατηγικών τους επιπτώσεων. Η ελληνική κοινωνία, με την κοινωνική, πολιτισμική, αλλά και την πολιτική κουλτούρα, που χαρακτηρίζεται σε σχέση με την διαχρονική αντίληψη της υπόχρεης στρατιωτικής θητείας και τη γενικότερη στάση απέναντι στην εφεδρεία, θα μπορούσε να αντισταθεί σε μια δια βίου στρατιωτική θητεία, όπως συμβαίνει στο φινλανδικό μοντέλο (Kosonen & Malkki, 2002). Επομένως, η κατανόηση και η αναγνώριση αυτών των πολιτισμικών παραμέτρων κρίνεται καθοριστική για την επιτυχή τους εφαρμογή (μοντέλων) στην Ελλάδα. Η έρευνα αναδεικνύει τις στρατηγικές προσαρμογές που απαιτούνται για να επιτευχθεί ο στόχος του υπουργείου.

Επιπρόσθετα των ανωτέρω, η μετεξέλιξη του θεσμού της εφεδρείας, αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στην ενίσχυση της εθνικής άμυνας και ασφάλειας, όπως φαίνεται από την εμπειρία

του φινλανδικού μοντέλου (Branderes, et al., 2020). Στην Ελλάδα, η αναδιοργάνωση της στρατηγικής εφεδρείας με βάση το φινλανδικό μοντέλο μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αναφορικά με την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών και στην ενίσχυση της στρατιωτικής θωράκισης της χώρας. Στο πλαίσιο της υιοθέτησης αυτών των στρατηγικών, το φινλανδικό μοντέλο θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικά οφέλη, εφόσον προσαρμοστεί στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας και στις δημογραφικές δυσχέρειες που υφίστανται. Ωστόσο, η έρευνα καταδεικνύει επίσης ότι το ελληνικό κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο δεν είναι πλήρως έτοιμο να υιοθετήσει στοιχεία του φινλανδικού μοντέλου, όπως η καθιέρωση της στρατιωτικής θητείας και εφεδρείας για όλο τον πληθυσμό, χωρίς να υπάρξουν αντιδράσεις.

Παρ' όλα αυτά, η στρατηγική της δια βίου εφεδρείας μπορεί να ενισχυθεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ των τακτικών δυνάμεων και των δυνάμεων εφεδρείας, κάτι που είναι απόλυτα συμβατό με τις ισχύουσες και εφαρμοστέες στρατηγικές του ΥΠΕΘΑ. Η εφαρμογή ενός ανανεωμένου μοντέλου εφεδρείας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη στρατιωτική ετοιμότητα και να επιταχύνει την ενίσχυση της άμυνας της χώρας, προσφέροντας ταυτόχρονα την ευκαιρία για αποτελεσματικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Τέλος σημαίνοντα ρόλο στα ανωτέρω έχει και η διαδικασία της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση γενικότερα, όπως και η εκπαίδευση των υπαξιωματικών, σε συνάφεια με την υιοθέτηση της στρατηγικής του αμερικανικού μοντέλου θα μπορούσε να αναδείξει νέες προς εφαρμογή εκπαιδευτικές πρακτικές για το ελληνικό στράτευμα του 21^{ου} αιώνα. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η ελληνική κοινωνία θα αντιμετωπίσει προκλήσεις στην αποδοχή της υιοθέτησης αυτών των στρατηγικών, καθώς δεν διαθέτει μια παράδοση ανάλογης στρατιωτικής κουλτούρας. Αυτό το θέμα της κοινωνικής αποδοχής θα μπορούσε να είναι μία από τις κύριες δυσκολίες κατά την εφαρμογή των μοντέλων, δεδομένης της διαφορετικής αντίληψης που υπάρχει για τη στρατιωτική θητεία και την στρατηγική της δια βίου εφεδρείας, όπως και στην αντίληψη περί της μέχρι τώρα ιεραρχίας και προαγωγών των αξιωματικών – ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών, στις Ε.Δ. της χώρας μας (Cronberg, 2006). Παρ' όλα αυτά, η αναγνώριση της χρησιμότητας των στρατηγικών αυτών και η προσαρμογή τους στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας, μπορεί ίσως να προσφέρει σημαντικά οφέλη για την εθνική ασφάλεια και ακεραιότητα της χώρας μας.

7.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση: Θεωρητικοί και Εμπειρικοί Στόχοι, Ερευνητικά Ερωτήματα, Ερευνητικές Υποθέσεις

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις ένοπλες δυνάμεις απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης για την ακριβή κατανόηση και αξιολόγηση των προτεινόμενων αλλαγών. Η επιλογή της μικτής μεθοδολογίας ανάλυσης, όπως προτείνεται από τους Creswell και Creswell (2023), επιτρέπει τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων τόσο από πρωτογενείς όσο και από δευτερογενείς πηγές. Η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων σε συνδυασμό με ποσοτικά εργαλεία, όπως προτείνουν οι Cohen, Manion και Morrison (2000), προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις δομικές και λειτουργικές ανάγκες του στρατεύματος. Στην ανάλυση δεδομένων, η θεματική προσέγγιση, όπως προτείνεται από τους Waters και Bell (2018), διασφαλίζει ότι οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων ενσωματώνονται αποτελεσματικά στη διαμόρφωση στρατηγικών προτάσεων.

Προκειμένου την εδραίωση της εταιρικής στρατηγικής του εν λόγω οργανισμού (σ.σ. ΥΠΕΘΑ), προκρίνεται η ανασύνταξη των ήδη υπάρχοντων θεμελιωδών ικανοτήτων – δυνατοτήτων, κατ’ αναλογία, στην αξιοποίηση για την υλοποίηση των δράσεων του ΥΠΕΘΑ για το 2024, όπως συμβαίνει και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις (Μπούνιας, 2020).

Το ΥΠΕΘΑ, με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ή αλλιώς με το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2024, εστιάζει στην ενίσχυση της αμυντικής ικανότητας και επιχειρησιακής ετοιμότητας των Ενόπλων Δυνάμεων, θέτοντας σαφείς στρατηγικούς στόχους για την εθνική ασφάλεια (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο γεωπολιτικό περιβάλλον, η στρατηγική άμυνας πρέπει να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη, λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες ανάγκες και περιορισμούς (Branderes, et al., 2020). Η υιοθέτηση διεθνών βέλτιστων πρακτικών, όπως το αμερικανικό και φινλανδικό μοντέλο, προσφέρει ένα σαφές πλαίσιο αναφοράς για την αναδιοργάνωση της διοίκησης και της στρατηγικής εφεδρείας των Ε.Δ. (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Ένα σημαντικό μέρος του ανωτέρω Σχεδίου Δράσης καταλαμβάνουν ειδικές προβλέψεις που αφορούν το Σώμα των Μονίμων Υπαξιωματικών και την πρακτική χρησιμοποίησης αυτών. Οι υπαξιωματικοί αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του στρατεύματος, όπως καταδεικνύεται στο έργο των Bainbridge και Cragg (1995). Το αμερικανικό μοντέλο αναγνωρίζει την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών, με σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες, που θα διασφαλίζουν την εξειδίκευση και την

αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού (Dempsey, 2014). Η εφαρμογή αυτού του μοντέλου στην ελληνική στρατιωτική δομή, με βάση τις προτάσεις των Elder (2015) και Golensky και Hager (2020), μπορεί να ενισχύσει τη ομαλή λειτουργία του στρατεύματος και να παράσχει την αναγκαία υποστήριξη προς την ηγεσία, αναφορικά με τις υπό μεταβολή διοικητικές και επιχειρησιακές δομές, με στόχο τον πλήρη μετασχηματισμό του υφιστάμενου νομικού πλαισίου περί «ιεραρχίας και προαγωγών».

Η στρατηγική ανάπτυξης δεξιοτήτων μέσω συνεχούς αξιολόγησης και προαγωγής, όπως αναφέρεται στο έργο του ο de Villiers (2022), ενισχύει τους υπαξιωματικούς και προάγει την προσδοκώμενη αποδοτικότητα τους. Επιπλέον, οι προτάσεις των Rees και French (2023) για την καθιέρωση εξειδικευμένων μισθολογικών πολιτικών, ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση και το ηθικό του προσωπικού.

Αναφορικά με το πεδίο της διοικητικής ανέλιξης των υπαξιωματικών, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της ιεραρχίας στις ένοπλες δυνάμεις αποτελεί βασικό στοιχείο στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς εξασφαλίζει την αποδοτικότητα όπως και την πειθαρχία με στόχο την διατήρηση της ιεραρχικής αυτής στρατιωτικής δομής. Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε ανώτερους βαθμούς θα πρέπει να βασίζονται σε διαφανή και δίκαια κριτήρια, όπως απόδοση, εμπειρία και εκπαιδευτική επάρκεια (Elder, 2015). Η αυστηρή εφαρμογή αυτών των κριτηρίων αποτρέπει τη διατάραξη της ιεραρχίας και διασφαλίζει τη συνοχή του στρατεύματος. Το αμερικανικό μοντέλο προσφέρει μια οργανωτική δομή που συνδέει την προαγωγή με την εξατομικευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, προωθώντας την επαγγελματική ανέλιξη μέσω αξιολόγησης και συνεχούς κατάρτισης (de Villiers, 2022).

Παράλληλα, η προτεινόμενη και ελεγχόμενη στρατηγική προαγωγής των υπαξιωματικών σε κάποιους βαθμούς αξιωματικών θα πρέπει να εφαρμόζεται επιλεκτικά, με σαφείς περιορισμούς, ώστε να διατηρείται ο διακριτός ρόλος των υπαξιωματικών. Το έργο των Golensky και Hager (2020) υπογραμμίζει τη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσης στις ιεραρχικές δομές του στρατεύματος. Η ενθάρρυνση των υπαξιωματικών, μέσω στρατηγικών προαγωγής τους σε ανώτερους βαθμούς αξιωματικών υπό προϋποθέσεις, αυξάνει την αφοσίωση τους στο καλώς εννοούμενο καθήκον, όπως και την αποτελεσματικότητά τους στο στράτευμα.

Επιπλέον, στην παρούσα πρόταση κρίνεται σκόπιμη η μελέτη της Στρατηγικής Μισθολογικής Πολιτικής, που επηρεάζει όλους του υπόλοιπους παράγοντες. Η ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας για την κατάρτιση ειδικών μισθολογίων για τους υπαξιωματικούς, αποτελεί μια κρίσιμη παράμετρο για τη διασφάλιση της ικανοποίησής τους και την ενίσχυση

της παραμονής τους στο στράτευμα (Rees & French, 2023). Ο Skinner (2018) και οι Bainbridge και Cragg (1995) τονίζουν τη σημασία του μισθολογίου ως μέσου αύξησης του ηθικού και βελτίωσης της αποδοτικότητας. Ένα εξειδικευμένο μισθολογικό πλαίσιο που αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ευθύνες και δεξιότητες των υπαξιωματικών μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική τους δέσμευση και να συμβάλει στη μείωση της αποχώρησης έμπειρων στελεχών, όπως συμβαίνει σήμερα στις Ανώτερες Σχολές Υπαξιωματικών (εφεξής ΑΣΣΥ).

Επιπρόσθετα, στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2024 του ΥΠΕΘΑ, σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει το Σύστημα Εφεδρείας το οποίο πρόκειται να εκπονηθεί από το Υπουργείο. Το φινλανδικό σύστημα εφεδρείας αποτελεί ένα πρότυπο ενσωμάτωσης των πολιτών μιας χώρας, στις εθνικές αμυντικές δομές της, προετοιμάζοντας εφέδρους για την ανάληψη κρίσιμων ρόλων κατόπιν πρότερης εκπαίδευσης τους, με σκοπό την δια βίου στρατολόγηση τους (Kosonen & Malkki, 2002). Η προσέγγιση του φινλανδικού μοντέλου, που περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ στρατιωτικών και πολιτών, εμφανώς καταγράφεται στο έργο του Szymański (2020), αναδεικνύοντας τη σημασία μιας συλλογικής ετοιμότητας για την εξασφάλιση της εθνικής άμυνας.

Η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος στην Ελλάδα (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025), θα μπορούσε να αντιμετωπίσει προκλήσεις, όπως η κοινωνική αποδοχή του, καθώς η απαίτηση συνεχούς εκπαίδευσης και απομάκρυνσης από τον οικογενειακό και εργασιακό βίο των υπόχρεων εφεδρείας, θα αποτελούσε μια δυσμενή συνθήκη. Έτσι, αναδύεται μια ανακύπτουσα παράλληλη ανάγκη ευαισθητοποίησης του πληθυσμού της χώρας, για τα οφέλη της εφεδρείας (Advisory Board for Defence Information, 2018). Η επιτυχία του σχεδίου αυτού, εξαρτάται από την εν συνόλω κοινωνική κατανόηση και υποστήριξη, όπως αναφέρουν οι Porte et al. (2002), ενώ οι εκστρατείες ενημέρωσης μπορούν να προετοιμάσουν την κοινωνία για τις απαιτήσεις μιας σύγχρονης στρατιωτικής ετοιμότητας, ή αλλιώς μιας αξιόμαχης εφεδρείας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025).

Παράλληλα, η έμφαση στη βιωσιμότητα ενός συστήματος μέσω της εδραίωσης νέων - καινοτόμων, τόσο αντιλήψεων όσο και πρακτικών, είναι ικανές να επεκτείνουν τον κύκλο της ζωής του οργανισμού. Αυτός μπορεί να συμβεί κατά την εξέλιξη του οργανισμού, κατά το μοντέλο αυτό, στο στάδιο της αναδιοργάνωσης, προκειμένου να παραμείνει βιώσιμος και να μην περάσει γρήγορα στα επόμενα στάδια και δη στο τελευταίο, αυτό της παρακμής. Η εφαρμογή αυτού του μοντέλου, συνιστά έναν συνδυασμό επιτυχίας.

Εξάλλου, η συνδυαστική εφαρμογή των διεθνών ήδη εφαρμοσμένων προτύπων, προσαρμοσμένα στις ελληνικές ιδιαιτερότητες, μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική άμυνας

της χώρας. Η αξιοποίηση μιας μικτής μεθοδολογίας ως ήδη αναφέρθηκε, όπως περιγράφεται από τους Creswell και Creswell (2023), δύναται να ενισχύσει την αξιοπιστία των προτάσεων αυτών, παρέχοντας μια πλήρη εικόνα – πλαίσιο, για τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες μετεξέλιξης και την δυναμική αναδιάρθρωσης του στρατεύματος.

Σημαίνοντας σημασία στην παρούσα έρευνα αποτελεί και ο καθορισμός των Ερευνητικών Στόχων αλλά και των Ερευνητικών Ερωτημάτων και Υποθέσεων.

Ως ερευνητικός στόχος (Ε.1) καθορίζεται η ανάγκη διερεύνησης των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και της εφαρμογής του σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του ελληνικού στρατεύματος της χώρας μας.

Δεύτερος ερευνητικός στόχος (Ε.2) αποτελεί η διερεύνηση της ανάγκης δημιουργίας ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων προαγωγής τους σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, στην χώρα μας, στηριζόμενοι στο αμερικανικό μοντέλο.

Τέλος, ως τρίτος ερευνητικός στόχος (Ε.3) καθορίζεται η μελέτη της στρατηγικής εφεδρείας στη χώρα μας και η διερεύνηση της δυνατότητάς της να συνδράμει στην εθνική άμυνα και ασφάλεια αυτής, στηριζόμενοι στο φινλανδικό μοντέλο.

Αναφορικά με τον πρώτο Ερευνητικό στόχο (Ε.1) και τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη θεωρητική ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού, του ρόλου και της σημασίας του στο πλαίσιο του ΥΠΕΘΑ, αναφορικά με την ανάγκη διερεύνησης των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του, όπως και της εφαρμογής του, σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ελληνικού στρατεύματος, αυτά είναι:

Θ.1.1 Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθολογική δομή του;

Θ.1.2 Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του;

Θ.1.3 Η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ;

Θ.1.4 Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, όπως παρατηρείται σε στρατούς όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας;

Αναφορικά με τον δεύτερο Ερευνητικό στόχο (Ε.2) και τη διερεύνηση της ανάγκης δημιουργίας ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων προαγωγής τους σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο στην χώρα μας, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

Ε.2.1 Η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα ενίσχυε τη διοικητική ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος;

Ε.2.2 Οι προαγωγές των υπαξιωματικών στους διοικητικούς βαθμούς της κατηγορίας τους (εντός του Σώματος Υπαξιωματικών), θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με τους απαραίτητους τίτλους εισαγωγής τους στο Σώμα (λ.χ. Απολυτήριους Τίτλους Λυκείων, Διπλώματα επιπέδου 5 του ΕΟΠΠΕΠ, ΑΤΕΙ, κ.ά.);

Ε.2.3 Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς κατώτερων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο, (λ.χ. Πτυχιακό Τίτλο Σπουδών επιπέδου ΑΕΙ);

Ε.2.4 Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς ανώτερων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο (λ.χ. Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών);

Ε.2.5 Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς ανώτατων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο (λ.χ. Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών);

Ε.2.6 Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, όπως στο αμερικανικό μοντέλο, θα βελτίωνε την απόδοσή τους;

Ε.2.7 Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς με την ύπαρξη κενών οργανικών θέσεων;

Ε.2.8 Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς εφόσον κατέχουν σαφή ακαδημαϊκά προσόντα (λ.χ. Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών);

Ε.2.9 Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς εφόσον είναι επαγγελματικά καταρτισμένοι;

Ε.2.10 Η άσκηση διοίκησης μικρής και μεγάλης κλίμακας από τους αξιωματικούς θα πρέπει να είναι εφικτή μόνο αν το προς κάλυψη της θέσης στέλεχος, πέραν του απαιτούμενου διοικητικού βαθμού, κατέχει και πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης;

Ε.2.11 Η κάλυψη θέσεων διοίκησης σε σχηματισμούς Εφοδιασμού - Μεταφορών, Οικονομικές Υπηρεσίες, Διοικητικές Υπηρεσίες, Επιχειρήσεις και Υπηρεσιών Υποστήριξης, θα πρέπει να προϋποθέτει επιπλέον των τυπικών προσόντων και την πρότερη κατοχή

Μεταπτυχιακού Διπλώματος, αντίστοιχης διοικητικής εξειδίκευσης, από το στέλεχος που πρόκειται να καλύψει την κενωθείσα θέση;

E.2.12 Οι αρχηγοί των Κλάδων των Ε.Δ., πέραν των τυπικών και ουσιαστικών τους προσόντων, θα πρέπει να κατέχουν πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης, μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε αντίστοιχη ειδικότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή να κατέχουν Διδακτορικό τίτλο με αντικείμενο την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (προϋποθέτει τους δύο προηγούμενους τίτλους);

E.2.13 Κατά την πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις θα πρέπει οι αλλαγές που θα προκύψουν στο νέο βαθμολόγιο να εφαρμοσθούν μόνο για τους νέο- εξερχόμενους από της παραγωγικές σχολές και τους νέο- κατατασσόμενους από διαγωνισμούς και όχι για το υφιστάμενο στρατιωτικό προσωπικό το οποίο υπηρετεί πριν την ψήφιση της σχετικής πιθανής νομοθεσίας;

E.2.14 Με τις πιθανές επικείμενες αλλαγές σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, θα πρέπει να υπάρξει ταυτόχρονα και ένα νέο μισθολόγιο, συνδεδεμένο με τον διοικητικό βαθμό, τα ακαδημαϊκά προσόντα, όπως και με τα χρόνια υπηρεσίας των υπηρετούντων στελεχών στις Ε.Δ.;

E.2.15 Με τις πιθανές επικείμενες αλλαγές σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, θα πρέπει να υπάρξει ταυτόχρονα και ένα νέο μισθολόγιο, συνδεδεμένο με τα ακαδημαϊκά προσόντα των υπηρετούντων στελεχών στις Ε.Δ.;

E.2.16 Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων;

E.2.17 Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων;

Αναφορικά με τον τρίτο Ερευνητικό στόχο (Ε.3) και τη διερεύνηση της στρατηγικής εφεδρείας και της δυνατότητάς της να συνδράμει στην εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας μας, βάσει του φινλανδικού μοντέλου, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι;

E.3.1 Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, προσφέρει επαρκή στελέχωση σε περιόδους κρίσης;

E.3.2 Η διατήρηση της στράτευσης και εφεδρείας σε μακρό ορίζοντα (διά βίου εκπαίδευση) αποτελεί ένα αποτρεπτικό εργαλείο για εξωτερικές απειλές;

Ε.3.3 Η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα θα ενίσχυε την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας μας;

Ε.3.4 Η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχτεί τη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών της στην εφεδρεία, εφόσον αυτό στηρίζει επαρκώς την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας;

Ε.3.5 Με την πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για ανταπόδοση των συμμετεχόντων πολιτών (μισθολογικές απολαβές, φόρο-ελαφρύνσεις, κ.ά.), ώστε να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου.

Ε.3.6 Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων;

Παρακάτω, στον Πίνακα 7.1, ακολουθεί η διατύπωση των Ερευνητικών Στόχων καθώς και των Υποθέσεων της έρευνας:

Πίνακας 7.1

Ερευνητικοί Στόχοι και των Υποθέσεις

Ερευνητικός Στόχος	Υποθέσεις
1ος Ερευνητικός Στόχος Διερεύνηση των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και της εφαρμογής του σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του ελληνικού στρατεύματος.	H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους και της δομής του ελληνικού στρατού και της αποτελεσματικότητας των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ. H2: Το μέγεθος και η σύνθεση προσωπικού του ΥΠΕΘΑ υπουργείου επηρεάζουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του καθ' ύλην για την χώρα μας.
2ος Ερευνητικός Στόχος Διερεύνηση της ανάγκης δημιουργίας ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων προαγωγής τους σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, στην χώρα μας.	H3: Η δημιουργία ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών σχετίζεται θετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας και της διοικητικής ευελιξίας του ελληνικού στρατεύματος. H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εκπαιδευτικών προδιαγραφών των υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων

	προαγωγής τους σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς. H5: Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους στο στράτευμα.
3ος Ερευνητικός Στόχος Διερεύνηση της στρατηγικής εφεδρείας σύμφωνα με το φινλανδικό μοντέλο και της συνεισφοράς του στην εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας μας.	H6: Το φινλανδικό μοντέλο εφεδρείας παρέχει επαρκή στελέχωση προσωπικού και αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για πιθανές εξωτερικές απειλές. H7: Η υιοθέτηση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου από το ελληνικό αμυντικό δόγμα ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εθνικής άμυνας και ασφάλειας. H8: Η Ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη, να υποστηρίξει και να αποδεχτεί την δια βίου (επί μακρόθεν) εφεδρική στρατολόγηση των Ελλήνων πολιτών ως αποτρεπτικό μέσο, στηριζόμενη στο φινλανδικό μοντέλο.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Με αυτόν τον τρόπο, παρουσιάστηκαν αναλυτικά, τόσο οι Ερευνητικοί Στόχοι, όσο και οι Υποθέσεις, καθώς και τα Ερευνητικά Ερωτήματα τα οποία προκύπτουν για την έρευνά μας.

7.3 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται πρωτίστως στη συλλογή δεδομένων, η οποία αποτελεί θεμέλιο λίθο για μια επιτυχημένη εκπόνηση οποιασδήποτε ερευνητικής μελέτης. Με την παρούσα ερευνητική πρόταση, σκοπείται η διερεύνηση του εκπονηθέντος στρατηγικού σχεδιασμού της διοίκησης του ένοπλου ανθρώπινου δυναμικού των Ε.Δ., και της χρηστικότητας του, μέσω της συγκριτικής ανάλυσης του αμερικανικού και φινλανδικού μοντέλου, προκειμένου να αναδειχθεί το εν αυτά τα μοντέλα αποτελούν μια υβριδική πρόκληση για την ελληνική κοινωνία και το αν αυτά (σ.σ. μοντέλα) θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στο ελληνικό αξιακό σύστημα στράτευσης, όπως και ιεραρχίας και προαγωγών. Για την πραγματοποίηση της έρευνας, η συλλογή δεδομένων θα βασιστεί σε δύο βασικές πηγές. Από την συλλογή δευτερογενών δεδομένων, προερχόμενα από δημοσιεύματα και από τις αναλύσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και από πρωτογενή δεδομένα, μέσω ερωτηματολογίων. Η χρήση ερωτηματολογίων επιλέχθηκε λόγω της ευχρηστίας και της αποτελεσματικότητάς τους στην άντληση πληροφοριών από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, ενώ θα παρέχουν βάθος στην κατανόηση της εφαρμογής των μοντέλων αυτών, στο ελληνικό στρατιωτικό γίγνεσθαι.

Την συλλογή των δεδομένων από ερωτηματολόγια, θα ακολουθήσει η διαδικασία των σταδίων καταγραφής και ανάλυσης τους, με σκοπό να καλυφθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που συνδέονται με τα δομικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού, τις ανάγκες για τη δημιουργία σώματος υπαξιωματικών και την νέα στρατηγική εδραίωσης και αξιοποίησης της εφεδρείας. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων αναφορικά με την ποσοτική έρευνα, απαιτεί προσεκτική επιλογή τόσο του δείγματος, όσο και τον συνδυασμό χρήσης των κατάλληλων εργαλείων, ώστε να επιτευχθεί η σύνθεση μιας ολοκληρωμένης εικόνας των απαιτούμενων προς τον σκοπό αυτό διαρθρωτικών αλλαγών, όπως και προκλήσεων που καλούνται να λάβουν χώρα αλλά και να αντιμετωπιστούν από πλευράς των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (Creswell & Creswell, 2023).

Η βιβλιογραφία που συνδέεται με τη συλλογή δεδομένων, ενισχύει την ανάγκη για τον σαφή σχεδιασμό και επιλογή της διαδικασίας συλλογής των προς ανάλυση δεδομένων, ειδικά όταν πρόκειται για μια εθνική συγκριτική μελέτη.

Αναφορικά με τη δειγματοληψία, αποτελεί κρίσιμο στάδιο στην ερευνητική διαδικασία, καθώς καθορίζει το μέτρο της γενίκευσης όπως και της εγκυρότητας των προς αξιοποίηση αποτελεσμάτων. Στην παρούσα έρευνα, η δειγματοληψία θα βασιστεί στη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς αυτή προσφέρει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν

δεδομένα από ένα αντιπροσωπευτικό αλλά και ευέλικτο δείγμα, που μπορεί να προέρχεται από τις διαθέσιμες σε εμάς, ομάδες συμμετεχόντων (Cohen, et al., 2000).

Ο λόγος για την επιλογή αυτής της μεθόδου έγκειται στο ότι η έρευνα εξετάζει έναν στρατηγικό σχεδιασμό εφαρμογής των δύο προαναφερθέντων μοντέλων, που αφορούν μεγάλο αριθμό υποκειμένων του ελληνικού πληθυσμού. Συγκεκριμένα έχει πεδίο εφαρμογής στα υπηρετούντα αλλά και στην αποστρατεία στελέχη των Ε.Δ. της χώρας μας.

Όπως προελέχθη, συνάγεται ένας πλουραλισμός στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του προς αξιοποίηση δείγματος, δυσχεραίνοντας την αξιοποίηση αντιπροσωπευτικών δειγμάτων μέσω της χρήσης άλλων μεθόδων δειγματοληψίας. Η εν λόγω δειγματοληψία ευκολίας, χρησιμοποιείται συχνά όταν ο χρόνος και οι πόροι είναι στενά πεπερασμένοι, αλλά απαντάται κατά την διαδικασία σχεδιασμού της συλλογής και η μη ευχέρεια στη δυνατότητα προσέγγισης εν συνόλω, σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές, ή δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία επικοινωνίας λόγω της νομοθεσίας περί προσωπικών δεδομένων. Συνεπώς, ανακύπτουν αντικειμενικές αδυναμίες οι οποίες καθιστούν σχεδόν ανεφάρμοστη την επιλογή πιο αυστηρών μεθόδων, όπως η τυχαία ή η στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Επιπλέον, η δειγματοληψία ευκολίας επιτρέπει την άμεση συγκέντρωση δεδομένων από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και μπορούν να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τις επικείμενες πρακτικές ανάληψης νομοθετικής πρωτοβουλίας, απορρέουσα από το εν λόγω προς εφαρμογή των εν λόγω μοντέλων τα οποία ιονίς περιγράφονται στον καταρτισμένο στρατηγικό σχεδιασμό (Waters & Bell, 2018).

Η μέθοδος της αναφερθείσας δειγματοληψίας στην έρευνα αυτή, θα επικεντρωθεί σε στρατιωτικούς και σε αποστρατεία συναδέλφους στρατιωτικούς, επιτρέποντας τη συγκέντρωση απόψεων που σχετίζονται με την μεταβολή των υφιστάμενων οργανωτικών δομών, όπως και της εφαρμογής της νέας αυτής στρατηγικής εφεδρείας. Η επιλογή ενός ευέλικτου δείγματος, το οποίο είναι ευκολότερο στη συγκέντρωσή του και προέρχεται από αντιπροσωπευτικές ομάδες, μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα των αποτελεσμάτων όταν δεν υπάρχουν άλλες δυνατότητες πιο οργανωμένων δειγματοληψιών (Creswell & Creswell, 2023).

Η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας θα επιτρέψει συνεπώς, τη συγκέντρωση έγκυρων δεδομένων από την ενεργό υπηρεσία στελέχη, όπως και στην αποστρατεία στελέχη, ανδρών και γυναικών, των Ε.Δ..

Η δεύτερη μέθοδος συλλογής δεδομένων πραγματοποιείται με την ανασκόπηση δευτερογενών δεδομένων και περιλαμβάνει την ανάλυση της βιβλιογραφίας, καθώς και των δημόσιων πολιτικών που σχετίζονται με τη στρατηγική σχεδίαση του ΥΠΕΘΑ προκειμένου την ίδρυση τόσο του σώματος μονίμων υπαξιωματικών, όσο και την καινοτόμο έννοια της εφεδρείας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα βοηθήσει στην κατανόηση των υπαρχόντων εφαρμοστέων μοντέλων και αποσκοπεί να προσφέρει συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ των προς υιοθέτηση μοντέλων των ΗΠΑ και της Φινλανδίας και πρόκειται να στηριχθεί στις συνεντεύξεις με τα δεδομένα που θα προέλθουν από τις αφορώσες ομάδες (Creswell & Creswell, 2023).

Η συνδυασμένη χρήση αυτών των μεθόδων επιτρέπει μια ολοκληρωμένη και ποιοτική ανάλυση του καινοτόμου αυτού στρατηγικού σχεδιασμού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και την εφαρμογή των εν λόγω διεθνών μοντέλων, δίχως να περιορίζεται από τον αυστηρό έλεγχο των ποσοτικών μεθόδων.

Η ποσοτική ανάλυση της έρευνας θα επικεντρωθεί στη χρήση των στατιστικών εργαλείων του SPSS για την εξαγωγή συμπερασμάτων από τα δεδομένα που αφορούν τις στρατηγικές εφεδρείας και τις προαγωγές υπαξιωματικών στους προτεινόμενους καταληκτικούς και αποστρατευτικούς βαθμούς. Συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιηθούν περιγραφικά στατιστικά μέτρα όπως ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση και οι διακυμάνσεις για να αποτυπώσουν τα βασικά χαρακτηριστικά των δεδομένων και να κατανοήσουμε τις τάσεις ή τα μοτίβα στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων (Creswell & Creswell, 2023).

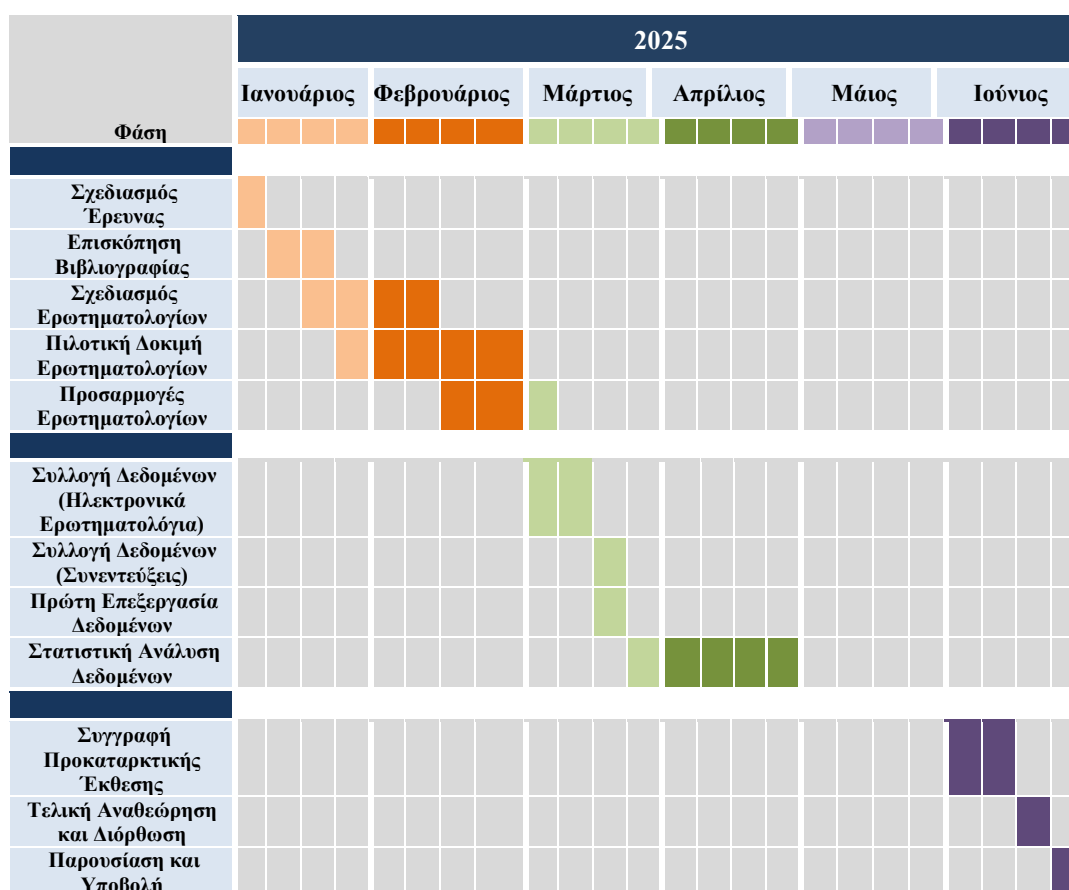
Η προκρινόμενη θεματική ανάλυση, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση των διαφορετικών αντιλήψεων και ενδεχομένως αμφιλεγόμενων ζητημάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή ξένων – εισαγόμενων, στρατηγικών στην Ελλάδα. Μέσω της θεματικής ανάλυσης, θα μπορέσουμε να αναδείξουμε τις ισχυρές και αδύναμες περιοχές του εκπονημένου στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ. Σημαινουσας σημασίας πρόκειται να αναδειχθούν, οι ενδεχόμενες αντιφάσεις και προκλήσεις που πιθανώς να προκύψουν από την υιοθέτηση εφαρμογής των μοντέλων των ΗΠΑ και Φινλανδίας στην Ελληνική στρατιωτική οντότητα.

Η διαδικασία της ανωτέρω ανάλυσης δεδομένων θα πραγματοποιηθεί από τα ποσοτικά συλλεγμένα στοιχεία, τα οποία και θα ερμηνευτούν για να επικυρώσουν ή μη τις ερευνητικές μας υποθέσεις και τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την υιοθέτηση και εφαρμογή η και την απόρριψη, μοντέλων από ξένες χώρες

Τέλος, η έρευνα επιδιώκει να παράσχει ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύνολο ευρημάτων, τα οποία θα αναδείξουν τις υφιστάμενες αδυναμίες αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις στον τομέα της διοίκησης (ιεραρχικής δομής των υπαξιωματικών – ανθυπασπιστών και αξιωματικών) και της νέας αυτής στρατηγικής εφεδρείας, προτείνοντας τελικά βελτιώσεις ή προσαρμογές, που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αναβάθμιση της εθνικής άμυνας και ασφάλειας της χώρας μας.

7.4 Χρονοδιάγραμμα Έρευνας

Στο παρακάτω Διάγραμμα 7.1, απεικονίζεται το χρονοδιάγραμμα της έρευνας σε μορφή διαγράμματος GANTT, στο χρονικό διάστημα το οποίο πραγματοποιήθηκε αυτή. Πρόκειται για ένα εργαλείο διαχείρισης έργων το οποίο οπτικοποιεί το χρονοδιάγραμμα και την πρόοδο εργασιών.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 7.1

Διάγραμμα GANTT Έρευνας

Στον κατακόρυφο άξονα εμφανίζονται οι δραστηριότητες, ενώ ο οριζόντιος άξονας δείχνει το χρόνο (μήνες, εβδομάδες). Οι εργασίες απεικονίζονται με οριζόντιες γραμμές που δηλώνουν την έναρξη, τη διάρκεια και την ολοκλήρωσή τους. Το διάγραμμα προσφέρει οπτική κατανόηση, βοηθά στον χρονοπρογραμματισμό και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, ενώ επιτρέπει την παρακολούθηση της εξέλιξης ενός έργου. Χρησιμοποιείται ευρέως σε ερευνητικά έργα, σε έργα κατασκευής, λογισμικού και επιχειρηματικής στρατηγικής. Από το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι έχει πραγματοποιηθεί μια ισοκατανομή του διαθέσιμου χρόνου, με σκοπό να υπάρξει μια ποιοτική έρευνα και απαντήσεις οι οποίες θα αντανακλούν την βουλή του επιλεγμένου κοινού, αλλά όμοια θα μπορεί να πραγματοποιηθεί και η απαιτούμενη στατιστική ανάλυση.

Πρωτεύον μέλημα της παρούσης έρευνας, είναι να αποδώσει στην ακαδημαϊκή κοινότητα, αξιόπιστες αλλά και αντιπροσωπευτικές πληροφορίες για ένα τόσο σημαντικό και πρωτότυπο (καθώς είναι πρωτοεμφανιζόμενο) για την Ελληνική κοινωνία ανακύπτον θέμα, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των πολιτών, καθώς άπτετε της Εθνικής Ασφάλειας και Ακεραιότητας της χώρας μας.

7.5 Επιστημολογική Θεμελίωση της Έρευνας

Η επιστημολογική θεμελίωση κάθε ερευνητικής προσέγγισης αποτελεί τον βασικό άξονα που καθορίζει το πώς ο ερευνητής αντιλαμβάνεται την ίδια την κοινωνική πραγματικότητα και τη διαδικασία προσέγγισής της. Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας, η επιλογή της επιστημολογικής βάσης δεν μπορεί να είναι ουδέτερη ή τυχαία αντίθετα, οφείλει να είναι πλήρως εναρμονισμένη με τη φύση του υπό μελέτη φαινομένου, τα χαρακτηριστικά του ερευνητικού υποκειμένου, καθώς και τους στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν εξ αρχής.

Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), η επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών περιλαμβάνει μια διαρκή διαλεκτική ανάμεσα στον υποκειμενισμό και τον αντικειμενισμό, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την κριτική στάση του ερευνητή έναντι των εργαλείων που χρησιμοποιεί. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, το αντικείμενο διερεύνησης σχετίζεται με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των στελεχών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, γεγονός που απαιτεί μια προσέγγιση με έμφαση στην κατανόηση και την ερμηνεία των υποκειμενικών νοημάτων. Κατά συνέπεια, η επιστημολογική προσέγγιση που υιοθετείται βασίζεται στον ερμηνευτικό παραδειγματικό προσανατολισμό, ο οποίος αντιμετωπίζει την

κοινωνική πραγματικότητα όχι ως ένα εξωτερικό, αντικειμενικά προσδιορίσιμο γεγονός, αλλά ως μια δυναμική, κοινωνικά κατασκευασμένη οντότητα (Ιωσηφίδης, 2017).

Η παραπάνω επιλογή δεν αναιρεί την αξία των θετικιστικών παραδόσεων, αλλά αναγνωρίζει τα όρια τους όταν πρόκειται για τη μελέτη πολύπλοκων και εν πολλοίς εσωτερικών εμπειριών, όπως είναι οι στάσεις έναντι της στρατιωτικής διοίκησης, η αντίληψη για την ηγεσία ή η εσωτερίκευση αξιών όπως η πειθαρχία και η αυταπάρνηση. Ο ερμηνευτικός προσανατολισμός παρέχει τα κατάλληλα θεωρητικά και μεθοδολογικά εργαλεία για την αναγκαία εμβάθυνση σε αυτά τα ζητήματα, εστιάζοντας στον λόγο των συμμετεχόντων, στη συγκρότηση του νοήματος και στην πολιτισμική ενσωμάτωση των εμπειριών τους (Ιωσηφίδης, 2017).

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα ακολουθεί μια κριτική κοινωνιολογική στάση απέναντι στη στρατιωτική πραγματικότητα. Αντί να αναπαράγει αβίαστα τις δομές εξουσίας και ιεραρχίας που χαρακτηρίζουν τις Ένοπλες Δυνάμεις, επιδιώκει να αναδείξει τις φωνές των στελεχών, την εμπειρική τους σοφία και την ενδεχομενικότητα των προσεγγίσεών τους. Η επιλογή αυτή συνδέεται με την κοινωνική κατασκευή της γνώσης, όπως αναδεικνύεται στην ποσοτική μεθοδολογία, η οποία αναγνωρίζει ότι η αλήθεια δεν είναι μία και απόλυτη, αλλά πλαισιωμένη από τα πολιτισμικά, ιστορικά και πολιτικά συμφραζόμενα (Ιωσηφίδης, 2008).

Η πολυπλοκότητα του φαινομένου οδήγησε στην ανάγκη της αξιοποίησης της ποσοτικής προσέγγισης. Η χρήση ποσοτικών εργαλείων, όπως ερωτηματολόγια με στατιστικά επεξεργάσιμα δεδομένα, εντάσσεται στο πλαίσιο ενός ρεαλιστικού επιστημολογικού μοντέλου, το οποίο δεν αντιπαραθέτει αλλά συνδυάζει ερμηνευτικά και θετικιστικά στοιχεία για την κατανόηση κοινωνικών φαινομένων. Όπως σημειώνουν οι Ρόντος και Παπάνης (2006), η χρήση στατιστικής ανάλυσης (λ.χ., *ANOVA*, συσχετίσεις, μέσοι όροι, κ.ά.) δεν νοείται ως αποκομμένη από την κοινωνική ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αλλά ως μέσο ενίσχυσης της εγκυρότητας και της πληρότητας της ερμηνευτικής διαδικασίας.

Είναι κρίσιμο να τονιστεί ότι η συνθετική υιοθέτηση ερμηνευτικής και ποσοτικής λογικής στηρίζεται στην παραδοχή πως η κοινωνική πραγματικότητα είναι ταυτόχρονα ερμηνεύσιμη και μετρήσιμη, αναλόγως της οπτικής γωνίας του ερευνητή και των εργαλείων που επιλέγονται. Αυτή η προσέγγιση αντιστοιχεί στο μοντέλο του μεθοδολογικού πραγματισμού, σύμφωνα με το οποίο το ερευνητικό εργαλείο δεν επιλέγεται αποκλειστικά με θεωρητικά κριτήρια, αλλά και βάσει της καταλληλότητάς του ως προς την απάντηση των συγκεκριμένων ερωτημάτων (Bryman, 2016) και (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Η επιλογή ερωτηματολογίων και η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων μέσω εργαλείων όπως η ανάλυση διακύμανσης *ANOVA* ή η συσχέτιση μεταβλητών, κ.ά., υποστηρίζει την αναζήτηση δομών και προτύπων εντός των απαντήσεων των ερωτώμενων. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην κατανόηση του πώς οι στάσεις και οι εμπειρίες διαφοροποιούνται ανάλογα με παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, η προέλευση (αξκός -υπαξκός, εκ κατατάξεως, κ.ά.). Ωστόσο, εάν δεν συνοδευτεί από ερμηνευτική θεμελίωση, κινδυνεύει να παράγει στατιστικές γενικεύσεις χωρίς κοινωνική ερμηνεία. Γι' αυτόν τον λόγο, η παρούσα μελέτη προσπαθεί να σταθεί σε μια ισορροπημένη θέση μεταξύ αυτών των δύο επιστημολογικών προσεγγίσεων, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα κάθε μιας, χωρίς να εγκλωβίζεται στις δογματικές τους αντιλήψεις (Ιωσηφίδης, 2017).

Εξίσου σημαντική είναι η παραδοχή πως ο ερευνητής αποτελεί ενεργό μέρος της ερευνητικής διαδικασίας και όχι ουδέτερο παρατηρητή. Αυτό σημαίνει ότι η επιστημολογική θέση της έρευνας οφείλει να αναγνωρίζει τον ρόλο της υποκειμενικότητας τόσο στη διατύπωση των ερωτημάτων, όσο και στην ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων. Η θέση αυτή συνάδει με την αντίληψη περί εντοπιότητας του ερευνητή και της αναγκαιότητας της αντανakλαστικότητας, εννοιών που έχουν αναδειχθεί ιδιαίτερα στην ποιοτική μεθοδολογία (Ιωσηφίδης, 2008). Η αντανakλαστικότητα αναφέρεται στη συνειδητοποίηση εκ μέρους του ερευνητή των δικών του προκαταλήψεων, ιδεολογιών και θέσεων, και στην ενσυνείδητη αποδοχή ότι η επιστημονική γνώση είναι προϊόν αλληλεπίδρασης μεταξύ υποκειμένου και αντικειμένου της έρευνας.

Εξάγεται λοιπόν ότι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η επιστημολογική θεμελίωση της παρούσας εργασίας συνίσταται σε μια σύνθετη και δυναμική προσέγγιση που ενσωματώνει στοιχεία ερμηνευτικά και ποσοτικά, υποκειμενικά και αντικειμενικά, με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση της στρατιωτικής πραγματικότητας στην Ελλάδα. Η έμφαση στην κοινωνική κατασκευή της γνώσης, η αναγνώριση του ενεργού ρόλου του ερευνητή και η επιλογή μεθοδολογικών εργαλείων με βάση την καταλληλότητά τους για το υπό μελέτη φαινόμενο, αποτελούν βασικούς πυλώνες αυτής της προσέγγισης. Με τον τρόπο αυτό, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει όχι μόνο στην επιστημονική κατανόηση του αντικειμένου της, αλλά και στην ενίσχυση ενός κριτικού διαλόγου γύρω από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ένοπλες Δυνάμεις, με επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

7.6 Θεματική Δομή και Επιχειρησιακοί Στόχοι του Ερωτηματολογίου

Η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα διαμορφώθηκε με στόχο τη συστηματική συλλογή δεδομένων που αντανακλούν τη σχέση της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, με τις υφιστάμενες και προτεινόμενες οργανωτικές – διοικητικές δομές των Ενόπλων Δυνάμεων στην Ελλάδα. Το εργαλείο (ερωτηματολόγιο) της έρευνας χωρίζεται σε τέσσερεις επιμέρους θεματικές ενότητες, οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων, και συνδέονται λειτουργικά με το θεωρητικό πλαίσιο και τους στόχους της μελέτης.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται αφορούν μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, η στρατιωτική ιδιότητα (αζκός, υπαζκός, απόστρατος, κ.ά.), κ.ά.. Η σημασία αυτών των δεδομένων έγκειται στο γεγονός ότι επιτρέπουν τη διερεύνηση ενδεχόμενων διαφορών στις στάσεις και τις απόψεις, με βάση κοινωνικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά (Ιωσηφίδης, 2017). Παράλληλα, διευκολύνουν τη διενέργεια πολυμεταβλητών αναλύσεων κατά την ποσοτική φάση της επεξεργασίας των απαντήσεων (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Η δεύτερη ενότητα διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό μέρος της έρευνάς μας, καθώς αντλεί στοιχεία για την δομική υπόσταση του στρατεύματος. Εστιάζει στον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ και σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου την αναδιαμόρφωση του πεδίου κυρίως σε επίπεδο αντιλήψεων και κουλτούρας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Η τρίτη ενότητα σχετίζεται με την αξιολόγηση του αμερικανικού μοντέλου οργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων, όπως αυτό εφαρμόζεται μέσω της σαφούς διάκρισης ανάμεσα σε τρία διακριτά Σώματα: των αξιωματικών, των ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών. Οι ερωτήσεις διερευνούν κατά πόσο οι ερωτηθέντες είναι εξοικειωμένοι με αυτό το σύστημα, αν το θεωρούν λειτουργικό ή αποδοτικό, και κατά πόσο θα υποστήριζαν την προσαρμογή ενός αντίστοιχου μοντέλου στην ελληνική πραγματικότητα. Δίνεται έμφαση στις λειτουργικές επιπτώσεις αυτής της διαστρωμάτωσης στην πειθαρχία, τη διοίκηση, την επαγγελματική εξέλιξη και την εκπαίδευση. Η σύγκριση με το ελληνικό σύστημα επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη βιωσιμότητα της εισαγωγής ενός διακριτού συστήματος κατηγοριών και ρόλων (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στη διερεύνηση του φινλανδικού μοντέλου στράτευσης και εφεδρείας, εστιάζοντας κυρίως στη γενική υποχρεωτικότητα της

στρατιωτικής θητείας για τους άνδρες και στην αντίστοιχη εθελοντική συμμετοχή των γυναικών. Παράλληλα, εξετάζεται η δομή της εφεδρείας και ο τρόπος με τον οποίο αυτή υποστηρίζει το συνολικό αμυντικό δόγμα της Φινλανδίας και την ομαλή εφαρμογή του στην Ελληνική πραγματικότητα. Οι ερωτήσεις ζητούν από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τη δυνατότητα υιοθέτησης στοιχείων του φινλανδικού μοντέλου στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές, θεσμικές και στρατηγικές ιδιαιτερότητες της χώρας. Το φινλανδικό σύστημα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της ισχυρής του σύνδεσης με την έννοια της διά βίου εφεδρείας, της εθνικής συνοχής και της πολιτοκεντρικής άμυνας, κάτι που απουσιάζει εμφανώς από την ελληνική πραγματικότητα. Το προτεινόμενο σύστημα διά βίου εφεδρείας στην Ελλάδα, το οποίο συστήνει μια καινοτόμο προσέγγιση, η οποία προτείνει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού πέραν της υποχρεωτικής θητείας. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με σκοπό να ανιχνεύσουν τη γνώμη των συμμετεχόντων για το αν η εφεδρεία πρέπει να ενισχυθεί και πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί μια διαρκής επαφή των πολιτών με τη στρατιωτική εκπαίδευση, μέσω μιας τακτικότερης επικαιροποίησης δεξιοτήτων τους και αξιολόγησης ανά κατηγορία και ειδικότητα. Εξετάζεται επίσης η αποδοχή ενός τέτοιου νεοεισερχόμενου μέτρου από την κοινωνία, καθώς και η δυνητική επίδρασή του στην αποτρεπτική ικανότητα και τη λειτουργικότητα του στρατεύματος. Το μοντέλο αυτό εισάγει την έννοια της κατανεμημένης στρατιωτικής ετοιμότητας, στην οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό η αμυντική στρατηγική κρατών όπως η Φινλανδία, και το Ισραήλ.

Η σύνδεση αυτών των τεσσάρων θεματικών ενοτήτων, σε σχέση και με τις δύο τελευταίες εξαρτημένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (σ.σ. «Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη «σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.» και «Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη «σωστή πλευρά της ιστορίας», αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.»), επιτρέπει μια ολιστική κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τόσο τις εσωτερικές δομές του στρατεύματος όσο και τις εξωτερικές επιδράσεις που διαμορφώνουν την αμυντική πολιτική. Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου εξυπηρετεί έναν διττό στόχο. Αφενός, αποτυπώνει τη σημερινή κατάσταση και τα επίπεδα αντίληψης, ικανοποίησης και κατανόησης των στελεχών ως προς τη στρατιωτική οργάνωση, αφετέρου παρέχει τη δυνατότητα εξαγωγής προτάσεων πολιτικής που να εδράζονται στις απόψεις των ίδιων των συμμετεχόντων. Η θεματική αλληλουχία οδηγεί μεθοδικά από τα βασικά δημογραφικά

χαρακτηριστικά σε πιο σύνθετα στρατηγικά ζητήματα, επιτρέποντας τον εντοπισμό μοτίβων και συσχετίσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιλογή των συγκεκριμένων ενοτήτων βασίστηκε στη βιβλιογραφική τεκμηρίωση και στις υφιστάμενες θεωρίες στρατηγικής διοίκησης και αμυντικού σχεδιασμού. Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ του ελληνικού συστήματος και των δύο διαφορετικών διεθνών προτύπων (ΗΠΑ – Φινλανδίας) προσφέρει έναν συγκριτικό αντικατοπτρισμό, ο οποίος καθιστά εφικτή την εξαγωγή συμπερασμάτων με πρακτική και θεσμική αξία για την δημόσια διοίκηση του ελληνικού στρατεύματος.

7.7 Περιορισμοί της Έρευνας- Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα – Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικής Υλοποίησης

Η παρούσα μεταπτυχιακή έρευνα εξετάζει τον στρατηγικό ανασχεδιασμό της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, μέσα από μια συγκριτική ανάλυση δύο διεθνών προτύπων. Του αμερικανικού και του φινλανδικού μοντέλου. Η μελέτη αυτή εδράζεται στην παραδοχή ότι το ελληνικό στρατιωτικό διοικητικό σύστημα εξακολουθεί να φέρει χαρακτηριστικά ακαμψίας και γραφειοκρατίας, παρά τις επιμέρους μεταρρυθμίσεις των τελευταίων ετών (Rees & French, 2023). Βασικό στόχο αποτελεί η διερεύνηση του κατά πόσο ένα υβριδικό μοντέλο διοίκησης, που θα αντλεί στοιχεία από τα επιτυχημένα πρότυπα του εξωτερικού, μπορεί να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό και την επιχειρησιακή ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος.

Η θεωρητική θεμελίωση της εργασίας οργανώθηκε γύρω από βασικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ηγεσία με αποστολή, η διοικητική ενσυναίσθηση, η διά βίου εκπαίδευση και η ανάγκη ευθυγράμμισης μεταξύ πολιτικών και στρατιωτικών στόχων (Golensky & Hager, 2020). Ιδιαίτερη σημασία αποδόθηκε στην επαγγελματική ταυτότητα του κάθε έκαστου στρατιωτικού στελέχους, στη διατήρηση της επιχειρησιακής ετοιμότητας, καθώς και στην ισορροπία μεταξύ πολιτικής και στρατιωτικής ηγεσίας (Dempsey, et al., 2009). Το εννοιολογικό υπόβαθρο αντλείται από τις προσεγγίσεις των *Mintzberg*, *Drucker* και *Wright*, καθώς και από το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σε οργανισμούς όπως το NATO και ο ΟΗΕ.

Η συγκριτική ανάλυση των μοντέλων των Ηνωμένων Πολιτειών και της Φινλανδίας δεν έγινε τυχαία. Το αμερικανικό μοντέλο παρουσιάζει ισχυρή επαγγελματικοποίηση, με διακριτή ιεραρχία, εξειδίκευση, και σαφείς οδούς ανέλιξης για αξιωματικούς, υπαξιωματικούς και

ανθυπασπιστές. Βασίζεται στη συνεχή αξιολόγηση, την θεσμοθετημένη επιμόρφωση και τα διαφανή συστήματα προαγωγών (Bainbrige & Cragg, 1995). Αντιθέτως, το φινλανδικό μοντέλο επικεντρώνεται στη στρατιωτική καθολικότητα και στην ισότητα, ενσωματώνοντας όλους τους πολίτες στο αμυντικό δόγμα μέσω της υποχρεωτικής θητείας των ανδρών και της εθελοντικής στράτευσης των γυναικών, με επίκεντρο τη διά βίου εφεδρεία (Cronberg, 2006).

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από 229 στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων. Η έρευνα οργανώθηκε γύρω από τέσσερις άξονες: τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, τη στάση απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο και την κατανόηση της εφαρμοσιμότητας του φινλανδικού προτύπου στο ελληνικό περιβάλλον. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με χρήση του λογισμικού SPSS, επιτρέποντας την αποτύπωση στάσεων, τάσεων και αποκλίσεων από τον επίσημο θεσμικό λόγο (Keller, 2009). Αναδείχθηκαν πεδία στρατηγικής ασυμφωνίας, αλλά και ευκαιρίες για βελτίωση.

Η ανάλυση κατέδειξε ότι το μοντέλο των ΗΠΑ βασίζεται σε συστήματα απόδοσης και διαχείρισης σταδιοδρομίας, όπως το *Performance Appraisal System* (Dempsey, et al., 2009), ενώ ενθαρρύνει τεχνοκρατικές διαδρομές μέσω της βαθμίδας των *Warrant Officers*. Αντίθετα, το ελληνικό αμυντικό σύστημα παρουσιάζει αδυναμία θεσμοθέτησης ισχυρών ενδιάμεσων διοικητικών βαθμίδων και έλλειψη αξιοκρατίας στις προαγωγές, ειδικά στους υπαξιωματικούς και στις κατηγορίες ΕΜΘ και ΕΠ.ΟΠ. (ΥΠΕΘΑ, 2024). Το φινλανδικό μοντέλο εμφανίζει καινοτομία στη διασύνδεση της κοινωνίας και στρατεύματος, ενώ προτείνει μια δομημένη εφεδρεία με ηλεκτρονική χαρτογράφηση δεξιοτήτων (Advisory Board for Defence Information, 2018). Για την Ελλάδα, η υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικές λύσεις σε ένα περιβάλλον δημογραφικής κατιούσας και αυξανόμενης αστάθειας.

Η εμβάθυνση στη στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, βάσει της συγκριτικής ανάλυσης των αμερικανικού και φινλανδικού μοντέλων, αναδεικνύει την ανάγκη για συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ρεαλιστικά στο ελληνικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα προτείνονται τα ακόλουθα:

Η ίδρυση ενός αυτόνομου, ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών και Ανθυπασπιστών, το οποίο θα διαθέτει δική του βαθμολογική πυραμίδα, σχολές εκπαίδευσης, διακριτές ευθύνες και δυνατότητες ανέλιξης. Ένα τέτοιο σχήμα μπορεί να λειτουργήσει ως θεσμικό ανάχωμα στην έλλειψη αξιοκρατίας και να ενισχύσει τη διοικητική ευελιξία (Κουτροφίνης, 2025).

Η στρατηγική ενσωμάτωσης της συνεχούς επιμόρφωσης (*lifelong learning*) σε όλα τα κλιμάκια διοίκησης, αποτελεί έναν πυλώνα του αμερικανικού μοντέλου και προτείνεται να εισαχθεί υποχρεωτικά στη διοικητική ανέλιξη, με αντίστοιχη μοριοδότηση ακαδημαϊκών τίτλων (πτυχίων, μεταπτυχιακών, σεμιναρίων κ.ά.).

Αξιοποιώντας τη φινλανδική εμπειρία, συνιστάται η εφαρμογή ενός ηλεκτρονικού μητρώου εφέδρων με δεξιότητες, ώστε κάθε πολίτης να καταγράφεται και να ενεργοποιείται στο πλαίσιο της εθνικής άμυνας με βάση τις ικανότητες και την ηλικιακή του καταλληλότητα (Cronberg, 2006) και (Κουτρουφίνης, 2025).

Η υιοθέτηση ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, αντίστοιχου με αυτό που εφαρμόζεται στις ΗΠΑ, ώστε να επιβραβεύεται η τεχνική και διοικητική επάρκεια, να ενισχύεται το αίσθημα δικαίου και να αυξάνεται η επιχειρησιακή αποδοτικότητα (Dempsey, et al., 2009) και (Bainbrige & Cragg, 1995).

Στο πρότυπο του μοντέλου της Φινλανδίας, συνιστάται η θεσμική αναβάθμιση της γυναικείας εθελοντικής στράτευσης, με αντίστοιχα δικαιώματα εξέλιξης, μετεκπαίδευσης και αξιοποίησης, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον ισότητας και θετικής συμμετοχής (Cronberg, 2006).

Η αλλαγή δεν μπορεί να επέλθει χωρίς αναθεώρηση της υπάρχουσας στρατιωτικής κουλτούρας. Συνιστάται η σύσταση Διεύθυνσης Στρατηγικής Πολιτικής Προσωπικού, η οποία θα επιβλέπει τις διαδικασίες μετασχηματισμού και θα ελέγχει την εφαρμογή των παραπάνω, στο πλαίσιο της Ατζέντας 2030 του ΥΠΕΘΑ (Κουτρουφίνης, 2025).

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρατηρήθηκε ότι παρά την υψηλή συμμετοχή των 229 (ανώνυμων) στρατιωτικών, από διάφορους διοικητικούς βαθμούς και εκπαιδευτικές βαθμίδες, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Πρωτίστως, η δειγματοληψία βασίστηκε σε ένα δείγμα ευκολίας, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη γενίκευση των ευρημάτων στο σύνολο του στρατιωτικού πληθυσμού. Η επιλογή αυτή προέκυψε λόγω της αδυναμίας (λόγω διαβάθμισης) ακριβούς καταγραφής του συνολικού πληθυσμού - στόχου, αλλά και εξαιτίας της γεωγραφικής διασποράς και της θεσμικής πολυμορφίας των Ενόπλων Δυνάμεων σε εθνικό επίπεδο.

Η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου, παρότι διευκόλυνε την ευρύτερη διάδοση και προσβασιμότητα, ενδέχεται να απέκλεισε στελέχη χωρίς εύκολη πρόσβαση σε τεχνολογικές υποδομές ή με χαμηλότερη εξοικείωση στις ψηφιακές δεξιότητες. Το γεγονός αυτό πιθανόν να οδήγησε σε υποεκπροσώπηση ορισμένων κατηγοριών, ιδιαίτερα σε

απομακρυσμένες Μονάδες ή μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, με περιορισμένη τεχνολογική πρόσβαση.

Επιπρόσθετα, η εθελοντική συμμετοχή ενδέχεται να επέφερε μια μεροληψία αυτοεπιλογής, καθώς είναι πιθανόν να συμμετείχαν κυρίως άτομα που είτε είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για θέματα στρατηγικής και διοίκησης είτε ένιωθαν την ανάγκη να εκφράσουν προσωπική εμπειρία ή απογοήτευση. Παρά την ανωνυμία και τη διακριτικότητα της συμμετοχής, παραμένει ανοιχτό το ενδεχόμενο κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ειδικά σε ερωτήσεις που σχετίζονται με αξιοκρατία, ηγεσία και πειθαρχία (Bryman, 2016).

Τέλος, η έρευνα επικεντρώθηκε αποκλειστικά στα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και δεν περιλάμβανε άλλους εμπλεκόμενους φορείς, όπως πολιτικούς, ακαδημαϊκούς ή εμπειρογνώμονες του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό το γεγονός περιορίζει την πολυφωνία των αντιλήψεων και δεν επιτρέπει τη διασταύρωση των εσωτερικών απόψεων με τις εξωτερικές προσεγγίσεις και στρατηγικές εκτιμήσεις.

Παρά του γεγονότος των προηγούμενων αναφερθέντων περιορισμών, η παρούσα έρευνα βασισμένη σε ένα αξιόπιστο δείγμα στελεχών και στη συγκριτική ανάλυση διεθνών μοντέλων, προσφέρει συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής και στρατηγικού αναπροσανατολισμού για τις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Οι προτάσεις που προκύπτουν αφορούν κυρίως τρεις κρίσιμους άξονες:

Την θεσμοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου διοίκησης που θα αντλεί από τη δομική σαφήνεια του αμερικανικού μοντέλου και τη συμμετοχική φιλοσοφία του φινλανδικού. Το μοντέλο αυτό πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις εγχώριες θεσμικές, κοινωνικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, ώστε να διασφαλίσει τη λειτουργικότητα και την αποδοχή του από το σύνολο του στρατεύματος.

Την αναθεώρηση του συστήματος προαγωγών και την δημιουργία θεσμικά κατοχυρωμένων *career paths*, ιδίως για τους υπαξιωματικούς και ανθυπασιπιστές, ώστε να διαμορφωθούν ξεκάθαρες επαγγελματικές διαδρομές, με βάση τα ακαδημαϊκά κριτήρια, την εμπειρία, τις δεξιότητες και την αξιολόγηση. Ο διαχωρισμός των αποσαφηνισμένων καθηκόντων και η εξειδίκευση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία που έχουν ήδη αποδώσει σε διεθνές επίπεδο (Dempsey, 2014).

Την καθιέρωση ενός συστήματος συνεχούς αξιολόγησης και διαρκούς εκπαίδευσης, τόσο εντός των παραγωγικών σχολών όσο και σε επίπεδο υπηρεσιακής εξέλιξης, σύμφωνα με την αρχή του «*lifelong readiness*». Η στρατηγική της εκπαίδευσης δεν πρέπει να περιορίζεται στην αρχική κατάρτιση αλλά να ακολουθεί ολόκληρη τη σταδιοδρομία του στελέχους,

αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες, αναλυτικά εργαλεία και προσομοιώσεις (Pietiläinen, et al., 2024).

Την Διαμόρφωση ενός συστήματος στρατηγικής εφεδρείας, εμπνευσμένο από το φινλανδικό μοντέλο, με σαφή ηλικιακά, γνωστικά και επιχειρησιακά κριτήρια για την κατανομή των αποστρατευμένων στελεχών σε ρόλους επιτελικούς, εκπαιδευτικούς ή υποστηρικτικούς. Η ύπαρξη ενός δυναμικού Μητρώου Εφέδρων, με συνεχές πρόγραμμα επιμόρφωσης, θα εξασφαλίσει τη λειτουργικότητα και τη διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους ανάγκης (Cronberg, 2006).

Την ενίσχυση στοιχείων της ηγεσίας βάσει της αποστολής (*mission command*) και της οργανωσιακής κουλτούρας που εδράζεται στην εμπιστοσύνη, με έμφαση στην επαγγελματική ανέλιξη, την αναγνώριση των επιδόσεων και τη θεσμική λογοδοσία, ιδίως για τις ενδιάμεσες βαθμίδες διοίκησης.

Την επαναξιολόγηση της σχέσης στρατεύματος - κοινωνίας, με στόχο την καλλιέργεια ενός θετικού κοινωνικού αφηγήματος γύρω από την εφεδρεία, τη στρατιωτική εκπαίδευση και τη διά βίου συμμετοχή του πολίτη στην εθνική ασφάλεια, ακολουθώντας τα πρότυπα της φινλανδικής προσέγγισης.

Αυτές οι προτάσεις αποτελούν βασικούς πυλώνες πάνω στους οποίους μπορεί να οικοδομηθεί μια νέα θεώρηση της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, με κεντρικό γνώμονα την αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και τη θεσμική εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Στατιστική Ανάλυση της Έρευνας

8.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό της ερευνητικής εργασίας, αποτελεί τη μεθοδολογική ραχοκοκαλιά της παρούσας διπλωματικής όμοιας εργασίας, η οποία πραγματεύεται την ενδεχόμενη υιοθέτηση στοιχείων του αμερικανικού και φινλανδικού μοντέλου στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Η προσέγγιση αυτή προκύπτει ως απόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις διοίκησης και άμυνας, με έμφαση στον ρόλο των υπαξιωματικών, τη λειτουργία της εφεδρείας και τη γενικότερη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου ένοπλου δυναμικού στις ένοπλες δυνάμεις. Παρατηρούμε ότι βασικός σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιάσει με πληρότητα το πώς θα μελετηθούν οι προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις με επιστημονικά τεκμηριωμένο προβληματισμό.

Η εργασία βασίζεται στα ποσοτικά εργαλεία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται οι θεσμικές, κοινωνικές και επιχειρησιακές διαστάσεις των μεταβολών που επιχειρείται να προταθούν. Το κεφάλαιο καθορίζει με σαφήνεια τη δομή της ερευνητικής διαδικασίας (Rees & French, 2023), αναδεικνύοντας τις κύριες πηγές δεδομένων (ερωτηματολόγια) και προσδιορίζοντας τους βασικούς πληθυσμούς-στόχους της μελέτης, τους οποίους αποτελούν στρατιωτικοί εν ενεργεία και απόστρατοι.

Ειδικότερα, η έρευνα επιδιώκει να απαντήσει σε τέσσερα κύρια ερευνητικά ερωτήματα: Πρώτον, μέσω της σύνθεσης των δημογραφικών στοιχείων, κατά πόσο οι ερωτώντες αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζονται στην πράξη οι αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ στο πεδίο των ανθρώπινων πόρων. Δεύτερον, ανάλυση των στοιχείων εφαρμογής του νέου στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ. Τρίτον αν είναι δυνατή και επιθυμητή η εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου ως προς τη διαχείριση και την ιεραρχική εξέλιξη των αξιωματικών – ανθυπασπιστών και των υπαξιωματικών στην Ελλάδα. Τέταρτον, κατά πόσο το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας είναι προσαρμόσιμο και λειτουργικό για τις ανάγκες της ελληνικής άμυνας.

Στο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι βασικές υποθέσεις της έρευνας, όπως η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της αποτελεσματικότερης διοίκησης των Μονάδων, σχηματισμών, κ.τ.λ. και της ύπαρξης ενός διακριτού σώματος υπαξιωματικών, διαχωρισμένο από αυτό των αξιωματικών και των ανθυπασπιστών, αλλά και η ανάγκη διαμόρφωσης ενός εξειδικευμένου μισθολογικού και εκπαιδευτικού πλαισίου για αυτούς, όπως και για τις λοιπές κατηγορίες. Παράλληλα, εξετάζεται η υπόθεση ότι η εφεδρεία, όταν λειτουργεί με δομημένο τρόπο όπως

στο φινλανδικό μοντέλο, μπορεί να αποτελέσει ένα ουσιαστικό στοιχείο αποτρεπτικής ισχύος και στρατιωτικής ευελιξίας.

Το κεφάλαιο προβαίνει επίσης σε αρχική επισκόπηση των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών της επιλεγμένης μεθοδολογίας. Αναγνωρίζεται ότι η ποσοτική μέθοδος (μέσω ερωτηματολογίου) επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων μετρήσιμου χαρακτήρα, κρίσιμων για την εξαγωγή ασφαλών και επαρκώς τεκμηριωμένων συμπερασμάτων (Bryman, 2016).

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τον καθορισμό των βασικών αξόνων υλοποίησης της έρευνας και των εργαλείων ανάλυσης (όπως το λογισμικό *SPSS*), προσφέροντας μια συνεκτική βάση για την πορεία της εμπειρικής μελέτης.

Συνεχίζοντας από τη μεθοδολογική ανάλυση, το παρόν τμήμα εστιάζει στην πρακτική εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, αλλά και στις αναμενόμενες εκροές της έρευνας. Η εργασία οργανώνεται γύρω από τη διενέργεια μιας ποσοτικής έρευνας με την χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται σε εν ενεργεία και απόστρατους στρατιωτικούς. Το εργαλείο σχεδιάστηκε ώστε να αναδείξει τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις εμπειρικές αποτιμήσεις των συμμετεχόντων, αναφορικά με το υφιστάμενο μοντέλο και τις προτεινόμενες αλλαγές (Bryman, 2016).

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται σε κλίμακες μέτρησης που επιτρέπουν τη στατιστική συσχέτιση βασικών μεταβλητών, όπως ο βαθμός ικανοποίησης από τις διαδικασίες προαγωγών, η αντίληψη για την αποτελεσματικότητα των υπαξιωματικών και η αποδοχή της ανάγκης για μια οργανωμένη εφεδρεία. Επιπλέον, προκρίθηκε η χρήση του λογισμικού *SPSS* για την ανάλυση των δεδομένων, προκειμένου να εντοπιστούν πρότυπα, αποκλίσεις και πιθανές αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των παραμέτρων.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη δυνατότητα σύγκρισης ανάμεσα στις υφιστάμενες δομές του ελληνικού στρατεύματος και στα πρότυπα που προσφέρει η συγκριτική ανάλυση του αμερικανικού και φινλανδικού μοντέλου. Στην περίπτωση των υπαξιωματικών, το αμερικανικό μοντέλο προβάλλει την ύπαρξη διακριτής βαθμολογικής ιεραρχίας, ειδικού εκπαιδευτικού πλαισίου και επαυξημένου ρόλου, σε επίπεδο διοικητικής ηγεσίας. Στον αντίποδα, το φινλανδικό μοντέλο δίνει έμφαση στην ανακυκλούμενη επανένταξη των εφέδρων, με στόχο τη διαρκή ανανέωση της επιχειρησιακής επάρκειας. Η εργασία φιλοδοξεί να μετρήσει κατά πόσο τέτοιες πρακτικές μπορούν να προσαρμοστούν στα ελληνικά δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές, θεσμικές και δημοσιονομικές ιδιαιτερότητες.

Η έρευνα αναμένεται να καταδείξει τον βαθμό αποδοχής των προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων από τα στελέχη, καθώς και να εντοπίσει ποια από τα χαρακτηριστικά των δύο προτύπων είναι συμβατά με τις ανάγκες και τη νοοτροπία των Ελλήνων στρατιωτικών. Πέρα από την αξιολόγηση της σκοπιμότητας, η μελέτη επιδιώκει να παράσχει τεκμηριωμένες προτάσεις πολιτικής και στρατηγικής για το ΥΠΕΘΑ και το ΓΕΕΘΑ, με στόχο έναν πιο αποδοτικό και προσαρμοσμένο στις σύγχρονες συνθήκες στράτευμα.

Η αναμενόμενη συμβολή της εργασίας εστιάζει στη διατύπωση ενός πλαισίου υβριδικής προσέγγισης, που θα αντλεί στοιχεία από διεθνείς πρακτικές και πρότυπα, αλλά θα στηρίζεται στη ρεαλιστική εκτίμηση του ελληνικού αμυντικού περιβάλλοντος. Αναμένεται επίσης να ενισχύσει τη συζήτηση για την ανάγκη θεσμικής αναγνώρισης των ανθυπασιπιστών και των υπαξιωματικών, την αναβάθμιση του ρόλου τους, και την ορθολογική ανασυγκρότηση της εφεδρείας, στο πλαίσιο μιας σύγχρονης ολιστικής αμυντικής στρατηγικής αναδιοργάνωσης του υπό τα όπλα προσωπικού, του οικείου υπουργείου.

8.2 Η Στατιστική Ανάλυση της Έρευνας

Η στατιστική ανάλυση αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο στην επιστημονική έρευνα, ιδιαίτερα όταν αυτή επιδιώκει την κατανόηση σύνθετων κοινωνικών, οργανωτικών ή διοικητικών φαινομένων (Bryman, 2016). Στην παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη, η χρήση ερωτηματολογίου, αποτέλεσε την κύρια μέθοδο συλλογής πρωτογενούς ποσοτικού υλικού, προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις, οι εμπειρίες και οι προσδοκίες των στρατιωτικών σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις και την ενδεχόμενη προσαρμογή στοιχείων του αμερικανικού και του φινλανδικού μοντέλου.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως εργαλείου, βασίστηκε στα πολλαπλά πλεονεκτήματα που προσφέρει. Αρχικά, επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, εξασφαλίζει ομοιογένεια στις ερωτήσεις και τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των απαντήσεων, στοιχεία απαραίτητα για τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Επιπλέον, ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο παρέχει τη δυνατότητα μέτρησης μη απτών εννοιών, όπως η στάση, η ικανοποίηση, η αντίληψη και η προθυμία για αλλαγή, μέσω έγκυρων αξιόπιστων ερωτήσεων.

Η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων στοχεύει τόσο στην περιγραφική όσο και στην επαγωγική προσέγγιση. Η περιγραφική στατιστική επιτρέπει την απεικόνιση βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των τάσεων στις απαντήσεις, ενώ η επαγωγική

στατιστική θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για να διερευνηθούν ενδεχόμενες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (όπως ηλικία, φύλο ή βαθμός) και αντιλήψεων απέναντι στις προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις. Στην παρούσα εργασία δίνεται έμφαση κυρίως στην περιγραφική ανάλυση, με στόχο την κατανόηση του υπάρχοντος πλαισίου σκέψης και στάσεων των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με επιστημονική συνέπεια, αξιοποιώντας διεθνή παραδείγματα, προσαρμόζοντάς τα στις ελληνικές στρατιωτικές συνθήκες. Περιλαμβάνει ποικιλία τύπων ερωτήσεων: από κλειστές ερωτήσεις με διαβαθμισμένες απαντήσεις τύπου *Likert*, μέχρι πλέγματα πολλαπλών επιλογών, που καταγράφουν τις πολύπλευρες διαστάσεις συγκεκριμένων φαινομένων. Η ποικιλομορφία αυτή ενισχύει την εγκυρότητα του εργαλείου και επιτρέπει μια πιο σφαιρική αποτύπωση των θεματικών που εξετάζονται (Bryman, 2016).

Η ανώνυμη και εθελοντική φύση της συμμετοχής ενίσχυσε την αξιοπιστία των απαντήσεων, καθώς μειώθηκε ο κίνδυνος κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων ή προκαταλήψεων. Επιπλέον, η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου διευκόλυνε τη συμμετοχή προσώπων από όλη την Ελλάδα, ανεξαρτήτως υπηρεσιακής τοποθέτησης, κλάδου ή ηλικίας, συμβάλλοντας στη διασπορά του δείγματος. Δεδομένης, ωστόσο, της αδυναμίας ακριβούς προσδιορισμού του συνολικού πληθυσμού-στόχου και της γεωγραφικής του κατανομής, χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας *convenience sample*. Η επιλογή αυτή κρίθηκε σκόπιμη ώστε να διασφαλιστεί η συλλογή ικανοποιητικού αριθμού απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις πρακτικές δυσκολίες πρόσβασης σε ένα ευρύ διαβαθμισμένο στρατιωτικό πληθυσμό, σε πανελλαδικό επίπεδο.

Η στατιστική ανάλυση που ακολουθεί εδράζεται σε μεθοδολογικές αρχές ποσοτικής έρευνας και υποστηρίζεται από την επεξεργασία των δεδομένων με κατάλληλο λογισμικό. Μέσω των αποτελεσμάτων που θα παρουσιαστούν, επιδιώκεται η τεκμηρίωση του κατά πόσο τα υφιστάμενα δεδομένα στον χώρο της Εθνικής Άμυνας ευνοούν ή δυσχεραίνουν την εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, βασισμένων σε βέλτιστες διεθνείς πρακτικές (Creswell, 2014).

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται όπως προελέχθη, στη μελέτη και αξιολόγηση της εφαρμογής διεθνών προτύπων στρατηγικού σχεδιασμού στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, με έμφαση στο αμερικανικό και φινλανδικό μοντέλο. Στόχος είναι η ανάδειξη της χρησιμότητας της υιοθέτησης δοκιμασμένων στρατηγικών που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση του στρατεύματος, τη δημιουργία ενός διακριτού σώματος υπαξιωματικών και την καθιέρωση ενός βιώσιμου και αποτελεσματικού συστήματος εφεδρείας.

Η στρατηγική άμυνας στην Ελλάδα επηρεάζεται από ποικίλες παραμέτρους, όπως η γεωπολιτική αστάθεια στην Ανατολική Μεσόγειο, οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και οι δημογραφικές προκλήσεις. Σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, ο εκσυγχρονισμός της ιεραρχικής δομής και η βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των Ενόπλων Δυνάμεων καθίστανται αναγκαίοι. Το αμερικανικό μοντέλο προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας μέσω της θεσμοθέτησης ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών με σαφώς οριοθετημένο ρόλο. Από την άλλη πλευρά, το φινλανδικό μοντέλο παρέχει χρήσιμα παραδείγματα ορθολογικής εφεδρείας και σωρευτικής εκπαίδευσης, δίνοντας έμφαση σε μια σύμμεκτη λειτουργία ενός επαγγελματικού και επιστρατευμένου στρατεύματος (Fisher, 1994).

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας είναι η ποσοτική, προκειμένου να εξασφαλιστεί μια ασφαλή προσέγγιση στο υπό εξέταση φαινόμενο. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με δομημένες ερωτήσεις προς, εν ενεργεία στελέχη και απόστρατους. Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων γίνεται με το στατιστικό λογισμικό *SPSS*, ώστε να καταγραφούν οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες των συμμετεχόντων (Keller, 2009).

Σημαντική έμφαση δίνεται στη σύνδεση της έρευνας με την κοινωνική διάσταση. Η δημόσια αποδοχή και η κοινωνική νομιμοποίηση των μεταρρυθμίσεων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία κάθε αλλαγής στη στρατιωτική δομή. Σε αυτό το πλαίσιο, μελετάται και η αντίληψη της ελληνικής κοινωνίας μέσω του αντιπροσωπευτικού δείγματος των στελεχών (εν ενεργεία και στην αποστρατεία) ως προς την υποχρεωτική θητεία, την αξιοκρατία στις προαγωγές, αλλά και την ανάγκη ύπαρξης μιας αποτελεσματικής και επαγγελματικής εφεδρείας. Εξετάζεται επίσης κατά πόσο η αναβάθμιση του ρόλου των υπαξιωματικών μπορεί να ενισχύσει τον θεσμό τους μέσω της ηγεσίας μικρής κλίμακας και να λειτουργήσει ως καταλύτης για την διατήρηση της επιχειρησιακής συνοχής (Pendry, 1999).

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα περιφραστικά είναι τα εξής: Ποιος είναι ο βαθμός συμμόρφωσης της ελληνικής στρατιωτικής δομής με τις νέες αρχές του υπό υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ; Είναι εφαρμόσιμα τα πρότυπα προαγωγών και σταδιοδρομίας του αμερικανικού μοντέλου στις συνθήκες της Ελλάδας; Πόσο λειτουργικό είναι το φινλανδικό μοντέλο εφεδρείας ως βάση σχεδιασμού για το ελληνικό σύστημα; Οι υποθέσεις εργασίας εξετάζουν τη συσχέτιση μεταξύ της στρατιωτικής απόδοσης και της υφιστάμενης βαθμολογικής της δομής, την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός εξειδικευμένου

μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς και την πιθανή συμβολή της εφεδρείας στην αποτροπή σε καιρούς κρίσεως.

Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ενσωμάτωση επιλεγμένων στοιχείων των διεθνών μοντέλων μπορεί να ενισχύσει την αποτρεπτική ισχύ, τη διοικητική ευελιξία και τη συνοχή του στρατεύματος. Ωστόσο, προκειμένου η μεταρρύθμιση να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη, απαιτείται θεσμική προετοιμασία, προσαρμοστικότητα, καθώς και κοινωνική συναίνεση. Παράλληλα, αναδεικνύεται η ανάγκη για αναπροσαρμογή του στρατιωτικού μισθολογίου, ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές απαιτήσεις και τις ευθύνες κάθε βαθμού.

Συνολικά, η εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει τόσο στην επιστημονική συζήτηση όσο και στον στρατηγικό σχεδιασμό, προτείνοντας λύσεις που βασίζονται σε συγκριτικά παραδείγματα, αλλά και σε ρεαλιστικά προσαρμοσμένες πρακτικές, με έμφαση στις ιδιαιτερότητες της Ελλάδας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η παρούσα ερευνητική προσέγγιση δεν επιδιώκει την απόλυτη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του στρατιωτικού πληθυσμού, αλλά την ανάδειξη τάσεων, ενδείξεων και μοτίβων που ενδέχεται να αποτελέσουν χρήσιμη βάση για μελλοντική πολιτική ή οργανωτική αναθεώρηση. Η χρήση του ερωτηματολογίου επιτρέπει την προσέγγιση των απόψεων ενός σιωπαίνοντα συχνά πληθυσμού, όπως οι ένστολοι και προσφέρει μια πολύτιμη εικόνα για την εσωτερική αποδοχή ή αντίσταση στις προτεινόμενες αλλαγές.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο αποτελεί και ένα διεπιστημονικό εργαλείο, καθώς ενσωματώνει στοιχεία από τη στρατιωτική δημόσια διοίκηση, την κοινωνιολογία, την οργανωσιακή ψυχολογία και τη στρατιωτική οργανωσιακή κουλτούρα. Ως εκ τούτου, η στατιστική ανάλυση που ακολουθεί δεν περιορίζεται σε αριθμητικά αποτελέσματα, αλλά επιχειρεί μια βαθύτερη ερμηνεία των ευρημάτων υπό το πρίσμα μιας διοικητικής και κοινωνικής μεταρρύθμισης, στην κατεύθυνση μιας πιο λειτουργικής και ανθρωποκεντρικής στρατιωτικής δομής.

8.3 Η Ανάλυση των Δημογραφικών Στοιχείων των Συμμετεχόντων στην Έρευνα

Η στατιστική απεικόνιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα συνιστά ένα κρίσιμο εργαλείο για την ορθολογική ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη διασφάλιση της εγκυρότητας των συμπερασμάτων που προκύπτουν

από αυτήν. Η καταγραφή και ανάλυση μεταβλητών όπως το φύλο, η ηλικία, και η προέλευση (η οποία στην προκειμένη περίπτωση ερμηνεύεται με όρους μορφωτικού επιπέδου που προκύπτει από την κατάσταση της στρατιωτικής υπηρεσίας κατά την είσοδο στο στράτευμα και όχι από τις μετέπειτα σπουδές των στελεχών), παρέχουν το υπόβαθρο για τη συγκριτική κατανόηση στάσεων, απόψεων και εσωτερικών συσχετίσεων ως προς τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που εξετάζονται στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Στην κατεύθυνση αυτή, η ερευνητική στρατηγική συνειδητά εστίασε στη δημογραφική τυπολογία του πληθυσμού των συμμετεχόντων, προκειμένου να καταγραφούν όχι μόνο ποσοτικές διαφοροποιήσεις αλλά και ποιοτικές διαστάσεις, που ενδέχεται να επηρεάζουν την αποδοχή, την αντίσταση ή τη μερική αποδοχή κρίσιμων θεσμικών μετασχηματισμών, όπως αυτοί που εισάγονται μέσω της Ατζέντας 2030 (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Η πολυεπίπεδη διάσταση της συγκεκριμένης προσέγγισης, εστιάζει στο γεγονός του ότι η επιτυχής εφαρμογή ενός νέου μοντέλου στρατιωτικής διοίκησης προϋποθέτει την προσεκτική μελέτη της κοινωνικής σύνθεσης των στελεχών που καλούνται να το υλοποιήσουν (Pietiläinen, et al., 2024).

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των παραπάνω παραμέτρων, το φύλο των συμμετεχόντων εξετάζεται ως μεταβλητή που, ενώ δεν προδιαθέτει καθοριστικά τη στάση έναντι των μοντέλων ιεραρχίας ή εφεδρείας, προσφέρει σημαντικά πορίσματα ως προς την ισότητα των ευκαιριών και την ενσωμάτωση του γυναικείου προσωπικού σε στρατιωτικές δομές οι οποίες παραδοσιακά θεωρούνται ανδροκρατούμενες (Dempsey, 2014). Η ένταξη των γυναικών στις τάξεις των στρατευμένων των Ενόπλων Δυνάμεων και η αξιολόγηση της στάσης τους έναντι των φιλανδικών πρακτικών εφεδρείας, αποκαλύπτει τη δυνατότητα μετασχηματισμού της εσωτερικής κουλτούρας του στρατεύματος προς μια κατεύθυνση μεγαλύτερης ισοτιμίας και συμμετοχής (Advisory Board for Defence Information, 2018).

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων, που αναλύεται διεξοδικά στη συνέχεια, αποτελεί έναν ακόμη κρίσιμο δείκτη, καθώς σχετίζεται άμεσα με τον βαθμό επαγγελματικής εμπειρίας, τις εκπαιδευτικές επιρροές και τις διοικητικές προοπτικές των στελεχών. Οι νεότερες ηλικιακές ομάδες, ενδέχεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερη δεκτικότητα σε καινοτομίες και οργανωσιακές αλλαγές, γεγονός που επηρεάζει την αποδοχή των εναλλακτικών μοντέλων όπως του αμερικανικού ή του φινλανδικού, και συμβάλλει στην κατανόηση της δυναμικής του στρατηγικού μετασχηματισμού (Kosonen & Malkki, 2002).

Η πιο σύνθετη μεταβλητή της προέλευσης σχετίζεται με τον τρόπο εισδοχής των συμμετεχόντων στο στράτευμα (λ.χ. Στρατιωτικές Σχολές, ΕΠ.ΟΠ., ΟΒΑ), αλλά ταυτόχρονα

αντανακλά την κατηγοριοποίηση του μορφωτικού τους υπόβαθρου κατά την έναρξη της στρατιωτικής τους σταδιοδρομίας. Η εν λόγω μεταβλητή, ερμηνεύεται όχι ως απόλυτο εκπαιδευτικό επίπεδο, αλλά ως βάση εισόδου στο στρατιωτικό λειτούργημα, γεγονός που την καθιστά χρήσιμη για τη μελέτη συσχετισμών με την ακαδημαϊκή τους προέλευση, τις στάσεις έναντι θεσμικών μεταρρυθμίσεων, και τις προτιμήσεις τους ως προς τον τρόπο αξιολόγησης και προαγωγής του ανθρώπινου δυναμικού (Branderes, et al., 2020). Η κατηγοριοποίηση αυτή επιτρέπει την κατανόηση της πολυφωνίας στο εσωτερικό του στρατεύματος, καθώς και την αναγνώριση πιθανών κοινωνικών εντάσεων ή λειτουργικών ασυμμετριών.

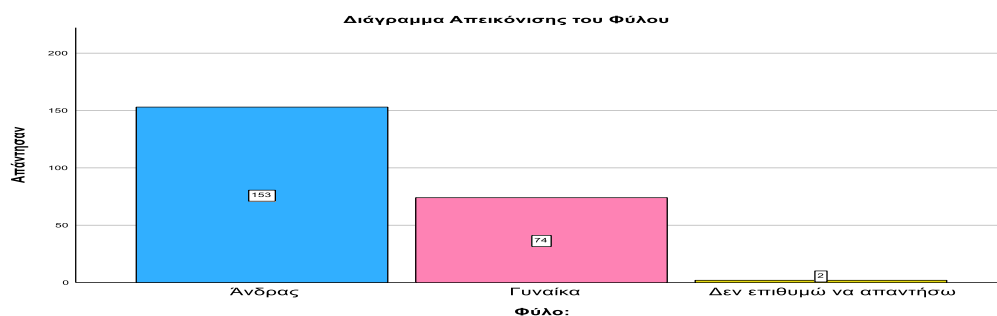
Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι επιμέρους αναλύσεις των παραπάνω μεταβλητών. Ειδικότερα, θα εξεταστούν αναλυτικά οι συχνότητες και η ποσοστιαία κατανομή των φύλων στο δείγμα, με στόχο την αποτύπωση της εκπροσώπησης και της δυνητικής επιρροής του φύλου στις στάσεις έναντι των υπό εξέταση μεταρρυθμίσεων. Κατόπιν, η ανάλυση της ηλικιακής κατανομής θα αναδείξει τις κυρίαρχες ηλικιακές ομάδες και θα αποκαλύψει πιθανές ηλικιακές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις. Εξίσου σημαντική θα είναι η ερμηνεία των ποσοστών που αφορούν στην προέλευση των συμμετεχόντων, καθώς αυτή συνδέεται, όπως προαναφέρθηκε, με τη θεσμική συγκρότηση και την τυπική εκπαιδευτική προϋπόθεση των στελεχών κατά την είσοδό τους στο στράτευμα (Golensky & Hager, 2020). Αυτή η ανάλυση δύναται να αποδώσει κρίσιμα συμπεράσματα για τις μελλοντικές πολιτικές αξιοποίησης, εκπαίδευσης και προαγωγής στο πλαίσιο της Ατζέντας 2030 του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Συνολικά, η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων δεν αποτελεί μια απλή περιγραφική διαδικασία αλλά μια στρατηγικής σημασίας διερεύνηση των βασικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που μετέχει στο στρατιωτικό περιβάλλον. Μέσω αυτής, αναδεικνύεται η ανάγκη υιοθέτησης πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνιολογικές και επαγγελματικές διαφοροποιήσεις των στελεχών, ώστε να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό σχέδιο λειτουργικό, προσαρμοστικό και βαθιά ενσωματωμένο στις συνθήκες της ελληνικής κοινωνίας και των ενόπλων δυνάμεων. Γίνεται αντιληπτό ότι, ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αποτελεί κρίσιμο στοιχείο κάθε ερευνητικής διαδικασίας, ιδίως όταν η ερευνητική εστίαση αφορά οργανωτικά μοντέλα διοίκησης και αλλαγές σε θεσμικά πλαίσια όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις. Στην παρούσα εργασία, η κατανόηση της σύνθεσης του δείγματος αποτελεί προαπαιτούμενο για την ερμηνεία των ευρημάτων που σχετίζονται με την αποδοχή ή μη των αμερικανικών και φινλανδικών προτύπων.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου και περιλάμβανε 229 έγκυρες απαντήσεις, προερχόμενες αποκλειστικά από εν ενεργεία ή σε αποστρατεία στελέχη του στρατεύματος. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε βάσει δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς η ακριβής γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού-στόχου δεν μπορούσε να οριστεί επαρκώς. Όπως επισημαίνει ο Ιωσηφίδης (2017), η χρήση δειγμάτων ευκολίας σε ποσοτικές έρευνες μπορεί να προσφέρει σημαντικά εμπειρικά δεδομένα, υπό την προϋπόθεση ότι αναγνωρίζονται οι περιορισμοί της γενίκευσης.

8.3.1 Φύλο των Συμμετεχόντων

Όπως προκύπτει και από το Διάγραμμα 8.1, από το σύνολο των 229 συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, η πλειονότητα ήταν άνδρες, οι οποίοι ανήλθαν σε 153 άτομα ή ποσοστό 66,8%. Αντίστοιχα, 74 άτομα (ποσοστό 32,3%) δήλωσαν ως φύλο το Γυναίκα, ενώ 2 συμμετέχοντες (ποσοστό 0,9%) επέλεξαν να μην απαντήσουν.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.1

Διάγραμμα Απεικόνισης του Φύλου

Η εν λόγω αναλογία, αντανακλά σε γενικές γραμμές τη σύνθεση του στρατιωτικού προσωπικού στην Ελλάδα, η οποία εξακολουθεί να παρουσιάζει ισχυρή υπεροχή του ανδρικού φύλου, λόγω της μακρόχρονης υποχρεωτικότητας στράτευσης των ανδρών και της σταδιακής, σχετικά πρόσφατης ενσωμάτωσης των γυναικών στο σύνολο των στρατιωτικών κατηγοριών. Το ποσοστό των γυναικών στο δείγμα κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό, ιδίως

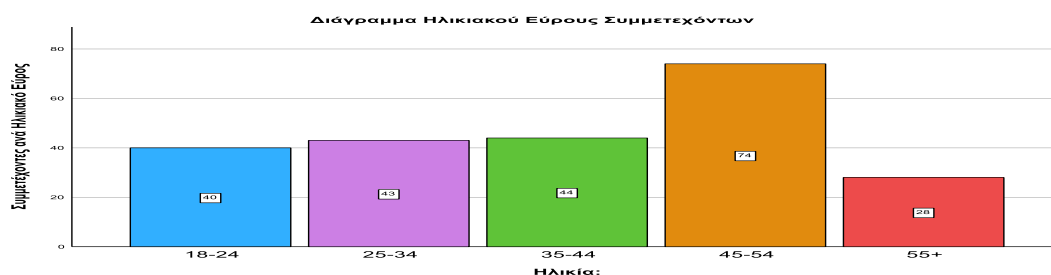
αν συγκριθεί με την πραγματική εκπροσώπησή τους στο σύνολο των Ενόπλων Δυνάμεων, το οποίο δεν δύναται να αποτυπωθεί λόγω διαβάθμισης.

Το γεγονός ότι περισσότερο από το ένα τρίτο των απαντήσεων προέρχονται από γυναίκες ενδέχεται να καταδεικνύει αυξημένη ερευνητική εγρήγορση και ενδιαφέρον των γυναικείων στελεχών για ζητήματα που άπτονται της θεσμικής αναδιοργάνωσης και του νέο μοντέλου στρατιωτικής σταδιοδρομίας. Η σύνθεση αυτή προσφέρει επιπλέον επιστημονική αξία, καθώς επιτρέπει την καταγραφή πιθανών διαφορών αντίληψης ανά φύλο ως προς τις θεματικές του στρατηγικού σχεδιασμού, της αξιοκρατίας, της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποδοχής/απόρριψης διεθνών μοντέλων ιεραρχίας και προαγωγών (ΗΠΑ – Φινλανδία).

Η περαιτέρω διερεύνηση (σε δεύτερο χρόνο) των υπολοίπων μεταβλητών με διαχωρισμό κατά φύλο θα συμβάλει στη διατύπωση ασφαλέστερων και πιο εμπειριστατωμένων συμπερασμάτων στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθεί.

8.3.2 Ηλικία Συμμετεχόντων

Η ηλικιακή κατανομή των 229 ατόμων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, όπως προκύπτει και από το Διάγραμμα 8.2, καταδεικνύει μια σαφή εκπροσώπηση όλων των ηλικιακών ομάδων, γεγονός που προσδίδει πολυφωνία και μια πολυεπίπεδη οπτική στα υπό διερεύνηση ζητήματα.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.2

Διάγραμμα Ηλικιακού Εύρους Συμμετεχόντων

Ειδικότερα:

- Στην ηλικιακή ομάδα 18–24 ετών ανήκαν 40 άτομα, ποσοστό 17,5%.
- Η ομάδα 25–34 ετών περιλάμβανε 43 άτομα (18,8%).
- Η ομάδα 35–44 ετών είχε 44 συμμετέχοντες (19,2%).

- Το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφηκε στην ομάδα 45–54 ετών, με 74 άτομα, ήτοι 32,3%.
- Τέλος, 28 άτομα (12,2%) δήλωσαν ηλικία 55 ετών και άνω.

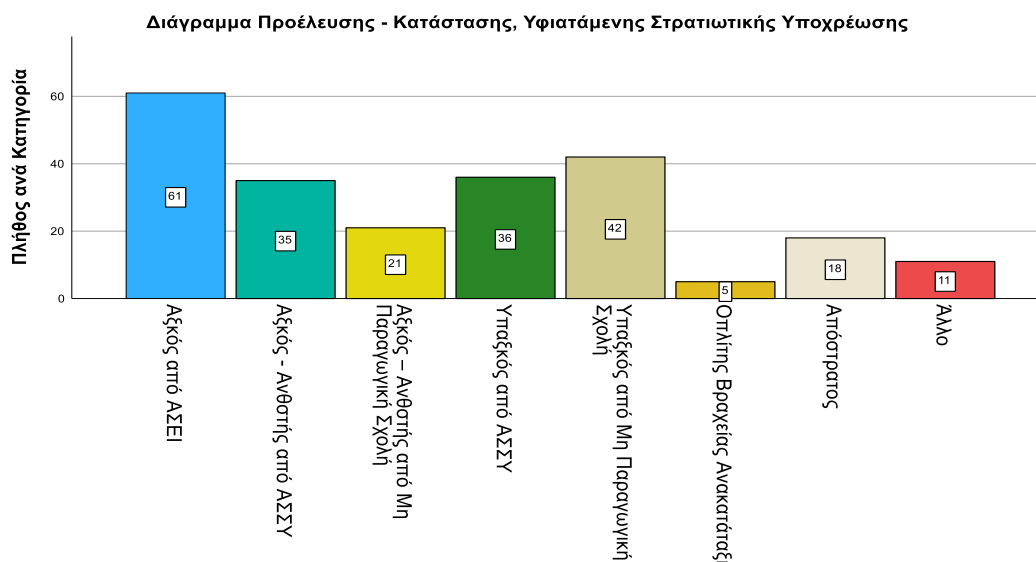
Η κατανομή αυτή υποδηλώνει έντονη συμμετοχή στελεχών που παρουσιάζουν διαστρωμάτωση στα έτη υπηρεσίας τους, ιδιαίτερα στην ομάδα 45–54, η οποία ενδέχεται να εκπροσωπεί στελέχη σε ανώτερες θέσεις διοίκησης ή σε φάση ωρίμανσης της στρατιωτικής σταδιοδρομίας τους. Η παρουσία σημαντικού αριθμού νεότερων ηλικιών (18–34 ετών, συνολικά 83 άτομα – ποσοστό 36,3%) καθιστά δυνατή τη διατύπωση απόψεων και από στρατιωτικούς που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας τους και ενδεχομένως εμφανίζονται πιο δεκτικοί σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις ή νέες δομές διοίκησης.

Η ηλικιακή διασπορά του δείγματος κρίνεται ικανοποιητική για τη στατιστική ανάλυση που ακολουθεί (Keller, 2009), καθώς επιτρέπει τόσο την κατανόηση της ανάγκης εκπόνησης ενός νέου Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ, όσο και των διαφορών στη στάση απέναντι στα μοντέλα των ΗΠΑ και Φινλανδίας με βάση την ηλικιακή εμπειρία, τη διοικητική θέση ή την προϋπηρεσία εντός των Ενόπλων Δυνάμεων. Η ομάδα 55+ πιθανόν να αντιπροσωπεύει κυρίως στελέχη σε αποστρατεία, των οποίων η γνώση και εμπειρία παρέχουν κρίσιμο βάθος στην αξιολόγηση θεμάτων που σχετίζονται με την οργανωτική δομή και τη στρατηγική διοίκησης του προσωπικού.

8.3.3 Προέλευση – Μορφωτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων

Η προέλευση των συμμετεχόντων καταδεικνύει τη μεγάλη διοικητική και εκπαιδευτική ποικιλομορφία του στρατιωτικού δυναμικού που συμμετείχε στην έρευνα. Οι κατηγορίες στις οποίες κατανεμήθηκαν τα άτομα προέκυψαν από τη συνδυαστική αξιολόγηση του τρόπου ένταξής τους στις Ένοπλες Δυνάμεις, καθώς και του εκπαιδευτικού τους υπόβαθρου (βάσει του τρόπου προέλευσης τους).

Η απεικόνιση των κατηγοριών στο Διάγραμμα 8.3 πραγματοποιείται χρωματικά: το μπλε για τους αξιωματικούς ΑΣΕΙ (πτυχιούχοι ΑΕΙ), πράσινες αποχρώσεις για ΑΣΣΥ, κίτρινες αποχρώσεις για τις Μη Παραγωγικές Σχολές, μπεζ για τους απόστρατους και κόκκινο για την κατηγορία Άλλο. Η ανάλυση της συσχέτισης των απόψεων με την κατηγορία προέλευσης δύναται να αποκαλύψει ιδιαίτερες τάσεις (σε μελλοντικό χρόνο) αποδοχής ή απόρριψης τόσο της ανάγκης για έναν νέο Στρατηγικό Σχεδιασμό, όσο και των μοντέλων που παρουσιάζονται στα επόμενα κεφάλαια.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.3

Διάγραμμα Προέλευσης – Κατάστασης, Υφιστάμενης Στρατιωτικής Υποχρέωσης

Η μεγαλύτερη μερίδα προέρχεται από την κατηγορία των Αξιωματικών αποφοίτων Ανωτάτων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ), που αποτελούν 26,6% του συνόλου του δείγματος, αποτυπώνοντας τον θεσμικό πυρήνα της στρατιωτικής ηγεσίας στην Ελλάδα. Οι απόφοιτοι των ΑΣΕΙ είναι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ και φέρουν την υψηλότερη εκπαιδευτική διαβάθμιση βάσει του τρόπου κατάταξής τους. Η παρουσία τους θεωρείται αναμενόμενα ισχυρή, δεδομένου ότι συχνά στελεχώνουν θέσεις ανώτερης ή ανώτατης διοίκησης (μικρής ή μεγάλης κλίμακας).

Ακολουθούν, με υψηλή επίσης συμμετοχή, οι Υπαξιωματικοί από Μη Παραγωγικές Σχολές (18,3%), μια κατηγορία η οποία έχει συχνά προέλθει από μονιμοποιήσεις ή εξειδικευμένες εισαγωγές μέσω εκπαιδευτικών / τεχνικών διαύλων προσλήψεων. Η κατηγορία αυτή, αν και δεν διαθέτει απαραίτητα πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αντιπροσωπεύει προσωπικό με σημαντική υπηρεσιακή εμπειρία.

Αξιοσημείωτη είναι και η συμμετοχή των Υπαξιωματικών από ΑΣΣΥ (15,7%) και των Αξιωματικών και Ανθυπασιστών από ΑΣΣΥ (15,3%), οι οποίοι φέρουν τυπικά προσόντα μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αντίστοιχα με αυτά των αποφοίτων Σχολών Ανώτερης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΑΕΚ). Οι εν λόγω κατηγορίες αποτελούν κρίσιμους

ενδιάμεσους κρίκους της διοικητικής αλυσίδας και συμμετέχουν ενεργά σε επιτελικές αλλά και εκτελεστικές λειτουργίες.

Οι Αξιωματικοί και Ανθυπασιπιστές από Μη Παραγωγικές Σχολές αντιστοιχούν στο 13,5%, ενώ οι Οπλίτες Βραχείας Ανακατάταξης και Επανακατάταξης εμφανίζονται σε ποσοστό 2,2%, επιβεβαιώνοντας την ιδιαίτερη θέση αυτών των κατηγοριών στο προσωπικό των Ε.Δ.. Αν και οι τελευταίοι δεν εντάσσονται στο μόνιμο προσωπικό μέσω ιδιαίτερων διοικητικών διαύλων, δεν διαμορφώνουν μεγάλο όγκο συμμετοχής, γεγονός συμβατό με την περιορισμένη αριθμητική τους παρουσία γενικά.

Οι Απόστρατοι συνιστούν το 7,9% του δείγματος. Η κατηγορία αυτή προσδίδει στην έρευνα ένα βάθος εμπειρίας και μιας ιστορικής οπτικής, καθώς οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο της υπηρεσίας τους, διαθέτοντας σφαιρική εικόνα για την εξέλιξη του θεσμού στο διάβα του χρόνου.

Τέλος, η κατηγορία Άλλο (ποσοστό 4,8%) ενδέχεται να περιλαμβάνει συμμετέχοντες με ιδιαίτερο τρόπο ένταξης, όπως αξιωματικούς εξ απονομής, μονιμοποιηθέντες από ΔΕΑ, Ολυμπιονίκες ή άλλα πρόσωπα που δεν επιθυμούν ή δεν είναι δυνατόν να καταταχθούν σε κάποια από τις υπάρχουσες θεσμικές κατηγορίες. Παρότι μειοψηφική, η παρουσία τους προσδίδει πολυφωνία στο δείγμα και επιτρέπει την ανάδειξη θεσμικών εξαιρέσεων, οι οποίες έχουν σημασία για την ανάλυση μοντέλων στρατιωτικής εξέλιξης και διοίκησης.

8.4 Ανάλυση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ για την Διοίκηση του Ένοπλου Ανθρώπινου Δυναμικού του: Ερευνητική Προσέγγιση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024) για τη διοίκηση του ένοπλου ανθρώπινου δυναμικού του, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη εποχή, δεδομένου των ταχύτατα μεταβαλλόμενων συνθηκών ασφάλειας, των τεχνολογικών εξελίξεων και των κοινωνικών προκλήσεων. Η αποτελεσματικότητα αυτού του σχεδιασμού δεν περιορίζεται μόνο στον επιχειρησιακό τομέα, αλλά εκτείνεται και στην ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, τη διαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, την αξιοποίηση των ακαδημαϊκών προσόντων και την ενσωμάτωση προσαρμόσιμων στρατηγικών, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σύγχρονης άμυνας και ασφάλειας. Το ΥΠΕΘΑ καλείται να διαχειριστεί ένα περίπλοκο και ετερογενές ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί τον κορμό της αμυντικής ραχοκοκαλιάς της χώρας και συνεπώς η στρατηγική

διοίκησή του συνιστά έναν από τους καθοριστικούς πυλώνες της αμυντικής πολιτικής (Dempsey, 2014).

Η αντίληψη του στρατιωτικού προσωπικού για τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ είναι σημαίνουσας σημασίας, καθώς η αποδοχή, η κατανόηση και η εσωτερική ενσωμάτωση των προτεραιοτήτων του στρατηγικού πλαισίου από τα ίδια τα στελέχη του στρατεύματος, επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του. Οι εμπειρικές διαπιστώσεις που αποτυπώνονται στην παρούσα εργασία καταδεικνύουν ότι, σε σημαντικό ποσοστό, το προσωπικό αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της ορθής δομής και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού, της προσαρμοστικότητας και μιας ορθής στρατηγικής διαχείρισης, προκειμένου την ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας του στρατεύματος. Στοιχεία όπως το μέγεθος του στρατεύματος, η ύπαρξη εύελκτων μηχανισμών, η αξιοποίηση των συγκριτικών προτερημάτων των στελεχών και η σύνδεση μεταξύ οργανωτικής ιεραρχίας και της συνεχούς ανακυκλούμενης στρατηγικής ηγεσίας, αποτελούν ζητήματα που αναδεικνύονται με σαφήνεια από τη στατιστική ανάλυση και τεκμηριώνουν τις επικρατούσες στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Klikauer, 2022).

Η ακολουθούμενη ανάλυση, εξετάζει τον βαθμό εσωτερικής συνοχής των επιμέρους ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που συνθέτουν τη μεταβλητή αντίληψης για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Μέσω του στατιστικού δείκτη *Cronbach's Alpha*, αξιολογείται η αξιοπιστία του συνθετικού δείκτη *strat_score*, ο οποίος περιλαμβάνει κρίσιμες μεταβλητές όπως το μέγεθος και η δομή του στρατεύματος, η ευελιξία του σχεδιασμού και η στρατηγική οργάνωσης. Η εν λόγω αξιολόγηση συμβάλλει στην επιστημονική εγκυρότητα της ανάλυσης, εξασφαλίζοντας ότι οι μεταβλητές που ενσωματώνονται σε έναν σύνθετο δείκτη, μετρούν αποτελεσματικά την ίδια θεωρητική κατασκευή (Waters & Bell, 2018).

Ακολουθεί μια σημαντική ανάλυση διαφορών στην αντίληψη του στρατηγικού σχεδιασμού με βάση την Προέλευση του προσωπικού. Η συγκεκριμένη κατηγορική μεταβλητή συνδέεται έμμεσα με το μορφωτικό επίπεδο κατά την είσοδο στο στράτευμα, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι μετέπειτα σπουδές των συμμετεχόντων, και έτσι παρέχει ένα στατιστικά ερμηνεύσιμο πλαίσιο για την κατανόηση πιθανών διαφοροποιήσεων στην αντίληψη του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω ανάλυσης διακύμανσης (*ANOVA*), αναδεικνύονται οι ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ των κατηγοριών προσωπικού, παρέχοντας χρήσιμες ενδείξεις για την προσαρμογή της στρατηγικής επικοινωνίας και της εφαρμογής των διαφόρων πολιτικών διοίκησης.

Η τελευταία υποενότητα του παρόντος μέρους, αξιοποιεί το εργαλείο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της μεταβλητής *strat_score*, βάσει επιλεγμένων δημογραφικών παραμέτρων, όπως η ηλικία, το φύλο και η προέλευση. Η εν λόγω ανάλυση στοχεύει στην κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ενίσχυση της θετικής ή αρνητικής στάσης έναντι του στρατηγικού σχεδιασμού, προσφέροντας στο ΥΠΕΘΑ και το ΓΕΕΘΑ ενδείξεις για στοχευμένες πολιτικές παρεμβάσεις και βελτιώσεις. Η στατιστική συνεισφορά κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής, όπως καταγράφεται μέσω των τιμών *Beta*, τονίζει τη σχετική επιρροή της στο υπό εξέταση φαινόμενο και συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συγκροτούνται οι απόψεις των στελεχών.

Με βάση τα ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική αντίληψη του ΥΠΕΘΑ δεν είναι ένα αφηρημένο διοικητικό σχήμα, αλλά μια ζωντανή και δυναμική διαδικασία που επηρεάζεται, διαμορφώνεται και καθορίζεται από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό των Ενόπλων Δυνάμεων. Η αναλυτική προσέγγιση που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες, αποσκοπεί όχι μόνο στην ερμηνεία των ποσοτικών δεδομένων, αλλά και στη σύνδεση των ευρημάτων με ευρύτερες θεωρητικές και οργανωσιακές παραδοχές, στοχεύοντας με μεγαλύτερη ακρίβεια στο σύνθετο αυτό οικοδόμημα του στρατηγικού σχεδιασμού του ελληνικού στρατεύματος.

8.4.1 Η Αντίληψη του Στρατιωτικού Προσωπικού για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ

Η αποτύπωση των στάσεων του στρατιωτικού προσωπικού απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, αναδεικνύει τη γενική τάση θετικής αποδοχής επί βασικών πτυχών της λειτουργίας του. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Πίνακα 8.1, η δήλωση ότι η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του συγκέντρωσε κυρίως θετικές απαντήσεις, με το 31,0% των συμμετεχόντων να συμφωνεί απόλυτα και το 22,3% να συμφωνεί. Η ουδέτερη στάση αγγίζει το 24,5%, ενώ τα ποσοστά αρνητικών απαντήσεων ανέρχονται στο 22,3%.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

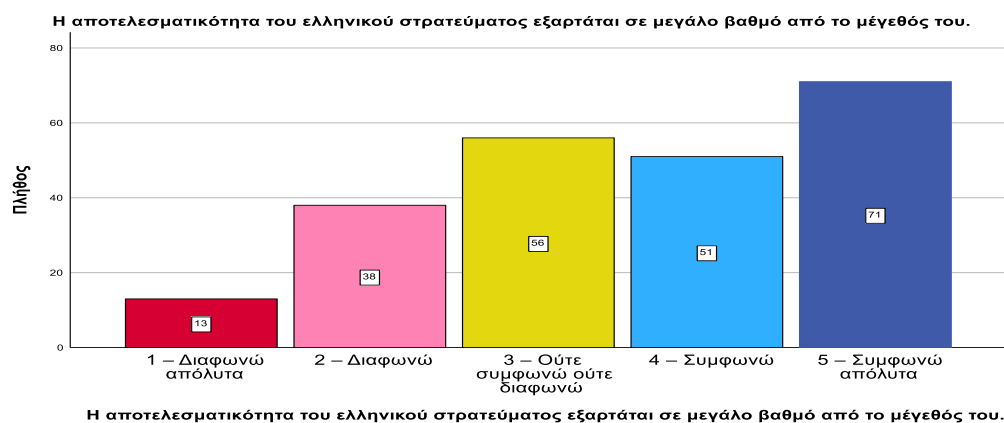
Πίνακας 8.1

Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	13	5,7	5,7	5,7
	2 – Διαφωνώ	38	16,6	16,6	22,3

3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	56	24,5	24,5	46,7
4 – Συμφωνώ	51	22,3	22,3	69,0
5 – Συμφωνώ απόλυτα	71	31,0	31,0	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.4 επιβεβαιώνει οπτικά αυτή την κατανομή, παρουσιάζοντας μία σχετική μετατόπιση προς τις υψηλότερες τιμές της κλίμακας Likert.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.4

Η Αποτελεσματικότητα του Ελληνικού Στρατεύματος Εξαρτάται σε Μεγάλο Βαθμό από το Μέγεθός του

Ακόμη πιο έντονη είναι η θετική στάση του δείγματος, αναφορικά με τη δήλωση πως **η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ**, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.2. Το 65,5% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα και το 25,8% συμφώνησε, καταγράφοντας ένα συντριπτικό ποσοστό θετικής αποδοχής της συγκεκριμένης πτυχής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.2

Η Σωστή Κατανομή και Σύνθεση του Προσωπικού του Στρατεύματος Βελτιώνει την Αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των Γ.Ε.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	2 – Διαφωνώ	4	1,7	1,7	2,6
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	6,1	6,1	8,7

4 – Συμφωνώ	59	25,8	25,8	34,5
5 – Συμφωνώ απόλυτα	150	65,5	65,5	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.5 αποτυπώνει με σαφήνεια τη συγκέντρωση των απαντήσεων στο άκρο της θετικής κλίμακας, ενισχύοντας την ερμηνεία περί καθολικής συμφωνίας. Στον Πίνακα 6.3, εξετάζεται η ανάγκη για **μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στον σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, κατά τα πρότυπα ξένων στρατών**. Η δήλωση αυτή σημειώνει υψηλή αποδοχή, με το 52,8% να συμφωνεί απόλυτα και το 27,9% να συμφωνεί.

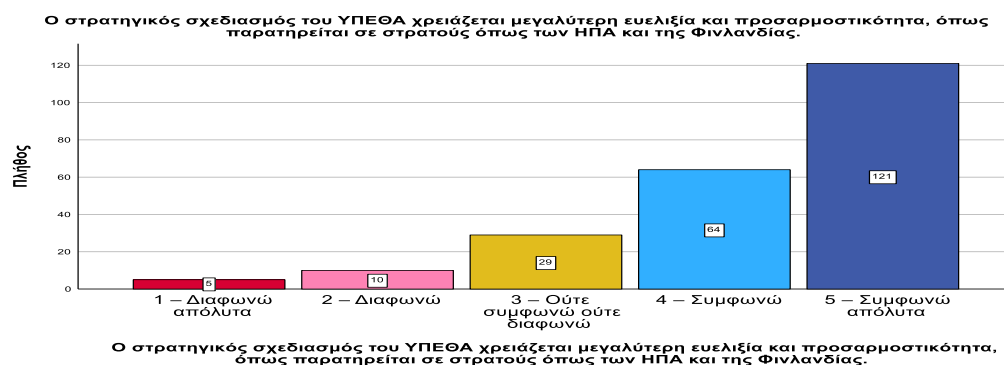


Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.5

Η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ

Το Διάγραμμα 8.6 επιβεβαιώνει αυτή τη δυναμική υποστήριξης της προσαρμοστικότητας ως στοιχείο στρατηγικού εκσυγχρονισμού.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.6

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ Χρειάζεται Μεγαλύτερη Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα, Όπως Παρατηρείται σε Στρατούς Όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας

Τέλος, στον Πίνακα 8.3 παρουσιάζονται οι απαντήσεις αναφορικά με τη δήλωση πως η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα ενίσχυε τη διοικητική ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος. Παρότι η ερώτηση εντάσσεται θεματολογικά στο επόμενο ερευνητικό σκέλος, περιλήφθηκε στην παρούσα ενότητα λόγω συγγενούς περιεχομένου. Το 41,5% των συμμετεχόντων συμφώνησε απόλυτα, το 19,2% συμφώνησε, ενώ παρατηρείται και αυξημένη ουδετερότητα (18,8%).

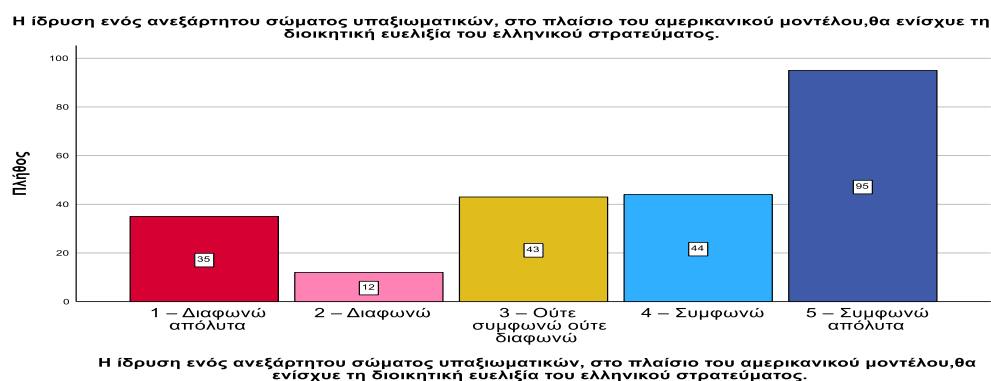
Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.3

Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, Θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	35	15,3	15,3	15,3
	2 – Διαφωνώ	12	5,2	5,2	20,5
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	18,8	18,8	39,3
	4 – Συμφωνώ	44	19,2	19,2	58,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	95	41,5	41,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.7 αποτυπώνει με σαφήνεια τη σχετική απόκλιση που παρουσιάζει η κατανομή, σε σύγκριση με τις προηγούμενες δηλώσεις, υποδεικνύοντας έναν βαθμό προβληματισμού στο ζήτημα αυτό.



Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.7

Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, Θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος

Ο Πίνακας 8.4 συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, ελάχιστο και μέγιστο) και για τις τέσσερις μεταβλητές, προσφέροντας μία ολοκληρωμένη επισκόπηση της αντίληψης του στρατιωτικού προσωπικού για τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.4

Συγκεντρωτικά στατιστικά (Mean, Std. Deviation, Min, Max) για τις τέσσερις μεταβλητές στρατηγικού σχεδιασμού

N	Valid	Mean	Std. Deviation	Min	Max
Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του.	229	3.50	1.00	1	5
Η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ.	229	3.50	1.00	1	5
Η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα ενίσχυε τη διοικητική ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος.	229	3.50	1.00	1	5
Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, όπως παρατηρείται σε στρατούς όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας.	229	3.50	1.00	1	5

Mean	3,56	4,53	3,66	4,25
Std. Deviation	1,243	,764	1,444	,984
Minimum	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5

Η κατανόηση του εν λόγω πίνακα δύναται να μας οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με την έρευνά μας.

8.4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας Κλίμακας για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ

Για να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι τέσσερις επιλεγμένες ερωτήσεις που αφορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ μετρούν την ίδια υποκείμενη έννοια, εφαρμόστηκε έλεγχος εσωτερικής συνοχής με χρήση του δείκτη αξιοπιστίας *Cronbach's Alpha* (Salcedo & McCormick, 2023). Η τιμή που προέκυψε ανέρχεται σε ,7, υποδεικνύοντας μία μέτρια αλλά αποδεκτή εσωτερική συνοχή. Η τιμή αυτή βρίσκεται πάνω από το ελάχιστο αποδεκτό όριο των ,60, που αναγνωρίζεται σε ερευνητικά περιβάλλοντα κοινωνικών επιστημών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ερωτηματολόγια που εξετάζουν πολυδιάστατες έννοιες. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι τέσσερις δηλώσεις σχετίζονται με έναν κοινό θεματικό πυρήνα, αλλά δεν είναι απόλυτα ομοιογενείς.

Ο Πίνακας 8.5 *Item-Total Statistics*, παρέχει επιπλέον ενδείξεις για τη συμβολή κάθε ερώτησης στην εσωτερική συνοχή της κλίμακας. Η δήλωση που παρουσιάζει τη χαμηλότερη συσχέτιση με τη συνολική κλίμακα (*Corrected Item-Total Correlation* = ,335) αφορά την αντίληψη για τη σημασία του μεγέθους του στρατεύματος. Αν αφαιρεθεί αυτή η ερώτηση, το *Cronbach's Alpha* αυξάνεται οριακά σε ,651, χωρίς όμως να μεταβάλλεται σημαντικά η συνοχή. Αντίθετα, η δήλωση που σχετίζεται με την ορθολογική δομή παρουσιάζει την υψηλότερη συσχέτιση με το σύνολο (,512) και η αφαίρεσή της θα μείωνε αισθητά την εσωτερική συνοχή της κλίμακας (*Alpha* = ,495). Η διατήρηση και των τεσσάρων μεταβλητών κρίνεται σκόπιμη, καθώς κάθε μία προσφέρει διακριτή θεματική διάσταση στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του.	12,98	4,618	,335	,651
Η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ.	12,01	5,693	,460	,558
Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, όπως παρατηρείται σε στρατούς όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας.	12,29	5,129	,416	,567
Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθολογική δομή του.	12,34	4,622	,512	,495

Εμφαίνεται ότι, η μέτρια εσωτερική συνοχή των τεσσάρων δηλώσεων δεν αναιρεί τη χρησιμότητά τους ως ενιαία ενότητα ανάλυσης, ειδικά υπό την οπτική της πολυπαραγοντικής προσέγγισης του στρατηγικού σχεδιασμού. Κρίνεται θεμιτή η δημιουργία συνολικού δείκτη (μέσου όρου) για περαιτέρω ανάλυση, με παράλληλη διατήρηση της δυνατότητας ερμηνείας ανά επιμέρους ερώτηση, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο (Salcedo & McCormick, 2023).

Παρατηρούμε επιπλέον ότι, παρά του γεγονότος του ότι η εσωτερική συνοχή της τετραμελούς κλίμακας δεν κρίνεται υψηλή, είναι επαρκής για την ερευνητική αξιοποίηση ενός συνολικού δείκτη στρατηγικού σχεδιασμού. Η χρήση του μέσου όρου των τεσσάρων μεταβλητών ως σύνθετης μεταβλητής μπορεί να αποδώσει ένα γενικό επίπεδο αντίληψης των

συμμετεχόντων για το στρατηγικό προσανατολισμό του ΥΠΕΘΑ, υπό την προϋπόθεση ότι θα συνεκτιμώνται οι διαφοροποιήσεις των επιμέρους θεματικών διαστάσεων.

8.4.3 Διερεύνηση Διαφορών στην Αντίληψη του Στρατηγικού Σχεδιασμού με Βάση την Προέλευση

Η διερεύνηση του κατά πόσο οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ διαφοροποιούνται ανάλογα με την προέλευσή τους στο στράτευμα, πραγματοποιήθηκε μέσω της ανάλυσης διακύμανσης *ANOVA* (Salcedo & McCormick, 2023). Η επιλογή της μεταβλητής Προέλευση ως ανεξάρτητης ομαδοποιητικής μεταβλητής βασίστηκε στο γεγονός ότι αντανακλά έμμεσα το αρχικό μορφωτικό επίπεδο των υποκειμένων, το οποίο προσδιορίζεται κυρίως από τον τρόπο εισαγωγής τους στις Ένοπλες Δυνάμεις, χωρίς όμως να λαμβάνονται υπόψη ενδεχόμενες μετέπειτα σπουδές. Ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε ο συνολικός δείκτης *strat_score*, ο οποίος προέκυψε ως μέσος όρος των τεσσάρων ερωτήσεων στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 8.6.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.6

Start Score

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	start_score			
					95% Confidence Interval for Mean	95% Confidence Interval for Mean	Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Αξκός από ΑΣΕΙ	61	4,1393	,73813	,09451	3,9503	4,3284	2,25	5,00
Αξκός - Ανθστής από ΑΣΣΥ	35	4,2286	,52640	,08898	4,0477	4,4094	2,75	5,00
Αξκός - Ανθστής από Μη Παραγωγική Σχολή	21	3,8810	,78906	,17219		4,2401	2,25	5,00
Υπαξκός από ΑΣΣΥ	36	4,3611	,68776	,11463	4,1284	4,5938	2,25	5,00
Υπαξκός από Μη Παραγωγική Σχολή	42	4,0000	,69843	,10777	3,7824	4,2176	2,00	5,00
Οπλίτης Βραχείας Ανακατάταξης	5	4,2000	,69372	,31024	3,3386	5,0614	3,00	4,75
Απόστρατος	18	3,9444	,82049	,19339	3,5364	4,3525	2,50	5,00
Άλλο	11	4,3636	,57406	,17309	3,9780	4,7493	3,25	5,00
Total	229	4,1354	,70494	,04658	4,0436	4,2272	2,00	5,00

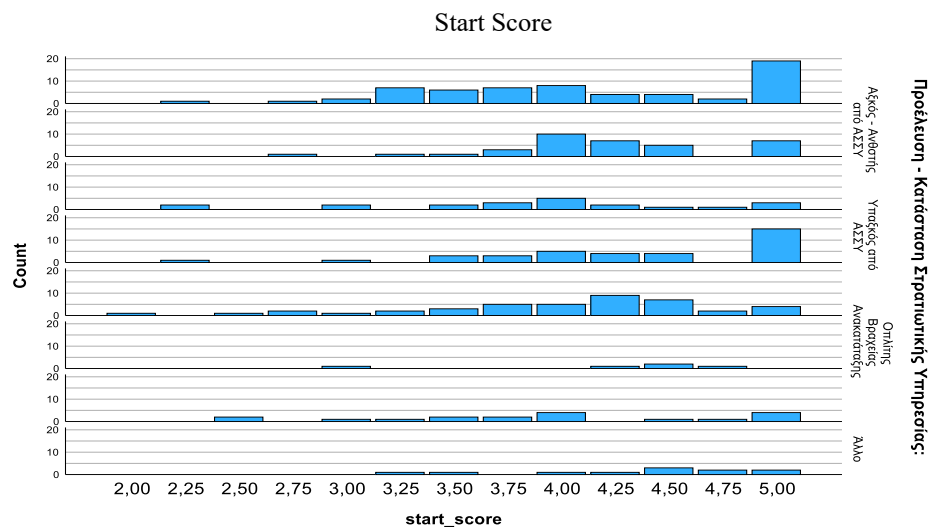
Αν και το αποτέλεσμα δεν αναδεικνύει στατιστικά ισχυρές διαφορές, οι μέσοι όροι ανά κατηγορία παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 8.6, οι

Υπαξιωματικοί από ΑΣΣΥ και οι συμμετέχοντες που εντάσσονται στην κατηγορία Άλλο εμφανίζουν τις υψηλότερες μέσες τιμές στην αντίληψη για τον στρατηγικό σχεδιασμό (4,36 και 4,36 αντίστοιχα), ενώ τη χαμηλότερη εμφανίζουν οι απόφοιτοι μη παραγωγικών σχολών με 3,88. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η διαφορά δεν είναι αρκετά έντονη ώστε να χαρακτηριστεί στατιστικά σημαντική, αλλά υποδεικνύει μία ήπια τάση διαφοροποίησης σχετιζόμενη με τον τρόπο ένταξης (δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο) στις Ένοπλες Δυνάμεις.

Η απεικόνιση των μέσων όρων της μεταβλητής *strat_score* ανά κατηγορία προέλευσης παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8.8. Παρατηρείται ότι οι Υπαξιωματικοί από ΑΣΣΥ και οι συμμετέχοντες της κατηγορίας Άλλο εμφανίζουν τις υψηλότερες μέσες τιμές αντίληψης για τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, με τιμές που ξεπερνούν το 4,36. Αντίθετα, οι απόφοιτοι μη παραγωγικών σχολών ως Αξιωματικοί ή Ανθυπασιπιστές (στελέχη με πολλά έτη υπηρεσίας, παλαιότερης γενιάς) εμφανίζουν αισθητά χαμηλότερο μέσο όρο (3,88). Το διάγραμμα ενισχύει την εικόνα μιας ήπιας διαφοροποίησης μεταξύ ομάδων, η οποία, αν και δεν επιβεβαιώνεται στατιστικά από την ανάλυση διακύμανσης, ενδέχεται να έχει λειτουργική ή κοινωνιολογική σημασία.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.8



Το εύρημα αυτό έρχεται να ενισχύσει τη σημασία της προέλευσης ως ενός κοινωνικομορφωτικού προσδιοριστή, καθώς φαίνεται να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ. Δεδομένου ότι η προέλευση, όπως ορίστηκε σε αυτή την έρευνα, σχετίζεται με τον τρόπο εισαγωγής στις Ένοπλες Δυνάμεις και

επομένως με το αρχικό μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, τα παραπάνω στοιχεία υποδεικνύουν ότι η επαγγελματική διαδρομή και η σχετική εκπαιδευτική επάρκεια των στελεχών, ενδέχεται να διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στη διαμόρφωση στάσεων και αντιλήψεων.

Παρότι η αρχική πρόθεση ήταν η απεικόνιση όλων των κατηγοριών προσωπικού στο ραβδόγραμμα, το τελικό διάγραμμα περιλαμβάνει μόνο όσες κατηγορίες διέθεταν επαρκή και έγκυρα δεδομένα στη μεταβλητή *strat_score*. Ο αποκλεισμός ορισμένων κατηγοριών δεν οφείλεται σε μεθοδολογική παράλειψη, αλλά στην ύπαρξη ελλিপών απαντήσεων σε μία ή περισσότερες από τις τέσσερις ερωτήσεις που συγκροτούν τον δείκτη του στρατηγικού σχεδιασμού. Καθώς το *SPSS*, κατά την απεικόνιση, εξαιρεί αυτόματα τις περιπτώσεις με ελλείποντα δεδομένα, ορισμένες ομάδες εμφανίζονται απύσες από το διάγραμμα, παρόλο που περιλαμβάνονται στην περιγραφική και αναλυτική επεξεργασία.

8.4.4 Πολλαπλή Παλινδρόμηση για την Πρόβλεψη της Αντίληψης του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Για να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό οι τέσσερις επιμέρους διαστάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού συμβάλλουν στην πρόβλεψη της συνολικής αντίληψης των συμμετεχόντων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (Salcedo & McCormick, 2023) με εξαρτημένη μεταβλητή τον σύνθετο δείκτη *strat_score*. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν οι τέσσερις δηλώσεις που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό: η σημασία της ορθολογικής δομής, του μεγέθους του στρατεύματος, της σωστής κατανομής προσωπικού και της ευελιξίας / προσαρμοστικότητας.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.8 [και οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές φαίνεται να συμβάλλουν θετικά στη διαμόρφωση της συνολικής αντίληψης για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Όλες έχουν ίσο συντελεστή $B = ,250$, ενώ οι τιμές των *Standardized Coefficients (Beta)* κυμαίνονται από ,271 (για την κατανομή προσωπικού) έως ,441 (για το μέγεθος του στρατεύματος). Το γεγονός ότι καμία μεταβλητή δεν κυριαρχεί απόλυτα υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αξιολογούν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια πολυδιάστατη έννοια, με διαφορετικά αλλά ισοβαρή συστατικά στοιχεία. Επιπλέον, οι τιμές *VIF* παραμένουν κάτω του 2 για όλες τις μεταβλητές, γεγονός που επιβεβαιώνει την απουσία πολυγραμμικότητας.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.8

Συντελεστές Πολλαπλής Παλινδρόμησης για τη Μεταβλητή strat_score

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-7,550e-15	,000		.	.		
Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθολογική δομή του.	,250	,000	,365	.	.	,733	1,365
Η αποτελεσματικότητα του ελληνικού στρατεύματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθός του.	,250	,000	,441	.	.	,871	1,148
Η σωστή κατανομή και σύνθεση του προσωπικού του στρατεύματος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ και των ΓΕ.	,250	,000	,271	.	.	,760	1,316
Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, όπως παρατηρείται σε στρατούς όπως των ΗΠΑ και της Φινλανδίας.	,250	,000	,349	.	.	,777	1,287

a. Dependent Variable: strat_score

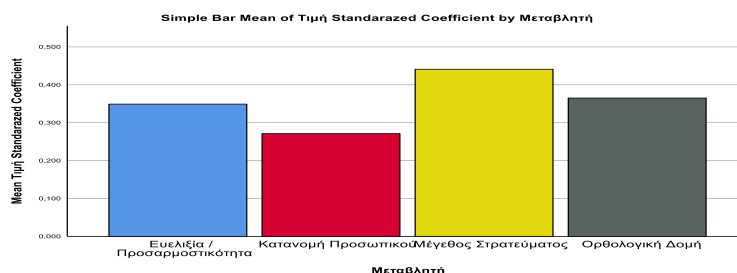
Η οπτική απεικόνιση των τιμών *Beta* παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6. Παρατηρείται ότι η μεταβλητή που αφορά το μέγεθος του στρατεύματος παρουσιάζει τη μεγαλύτερη στάθμιση ($Beta = ,441$), ακολουθούμενη από την ορθολογική δομή ($Beta = ,365$), την

προσαρμοστικότητα ($Beta = ,349$) και την κατανομή προσωπικού ($Beta = ,271$). Η κατανομή αυτή ενισχύει την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα ενός στρατηγικού σχεδιασμού στις Ένοπλες Δυνάμεις δεν εξαρτάται μονοδιάστατα από μία μόνο παράμετρο, αλλά από την ισορροπημένη συνεκτίμηση λειτουργικών, οργανωτικών και δομικών χαρακτηριστικών.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.9

Standardized Beta Coefficients για τις Μεταβλητές του Στρατηγικού Σχεδιασμού



Συνολικά, η πολλαπλή παλινδρόμηση προσφέρει έναν πληρέστερο τρόπο κατανόησης των παραγόντων που διαμορφώνουν τις στάσεις του στρατιωτικού προσωπικού απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρότι τα δεδομένα που προέκυψαν από τις προηγούμενες αναλύσεις (*ANOVA* και εσωτερική συνοχή) καταδεικνύουν την ύπαρξη μιας πολυπαραγοντικής επιρροής.

Τέλος επισημαίνεται ότι, το παρόν μοντέλο υποστηρίζει εμπειρικά την αξιοπιστία του συνθετικού δείκτη *strat_score* ως στατιστικά ερμηνεύσιμης μεταβλητής.

8.5 Ανάλυση του Αμερικανικού Μοντέλου Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών

Η παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά στην πολυδιάστατη ανάλυση του αμερικανικού μοντέλου ιεραρχίας και προαγωγών στις Ένοπλες Δυνάμεις (Ε.Δ.), επιχειρώντας να ερμηνευθεί το εάν και σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου μπορούν να υιοθετηθούν ή να προσαρμοστούν στο ελληνικό αμυντικό πλαίσιο. Η ερευνητική ανάλυση εστιάζει αφενός στις θεσμικές, οργανωτικές και λειτουργικές πτυχές του αμερικανικού παραδείγματος και αφετέρου στη στάση του ελληνικού στρατιωτικού προσωπικού απέναντι στις προτεινόμενες δομικές αλλαγές που αυτό συνεπάγεται. Η επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου δεν είναι τυχαία: πρόκειται για ένα σύστημα με σαφείς διαδικασίες εξέλιξης, καθορισμένα προσόντα για τις προαγωγές και θεσμικά διακριτούς ρόλους μεταξύ των

αξιοματικών, ανθυπασπιστών και των υπαξιοματικών, γεγονός που το καθιστά αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τον επαναπροσδιορισμό της ιεραρχίας του ελληνικού στρατεύματος.

Αρχικώς, εξετάζεται η ιδέα της δημιουργίας ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιοματικών, το οποίο θα λειτουργεί ως αυτόνομη οντότητα εντός των Ενόπλων Δυνάμεων, αποδεσμευμένο από την ιεραρχική σύνδεση με το σώμα των αξιοματικών και των ανθυπασπιστών αντίστοιχα. Η θεσμοθέτηση ενός τέτοιου σώματος, κατά το αμερικανικό πρότυπο, αναμένεται να ενισχύσει τη διοικητική ευελιξία, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, επιτρέποντας στους υπαξιοματικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες σε τακτικό επίπεδο με σαφώς προσδιορισμένες ευθύνες (Bainbrige & Cragg, 1995).

Στη συνέχεια, εξετάζεται το ζήτημα της προαγωγής των υπαξιοματικών στους κατώτερους διοικητικούς βαθμούς, βάσει των ακαδημαϊκών και επαγγελματικών τους προσόντων. Η ανάλυση αυτή αποκαλύπτει το ενδιαφέρον του προσωπικού για μια αξιοκρατική διαδικασία ανέλιξης, όπου η δια βίου εκπαίδευση, τα πτυχία ανώτατης εκπαίδευσης και η τεκμηριωμένη επαγγελματική εμπειρία διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο σε αυτή την κατεύθυνση (Pendry, 1999).

Η σημασία της τυπικής εκπαίδευσης αναδεικνύεται επίσης και ως παράγοντας που ενισχύει την εμπιστοσύνη των στελεχών στην οργανωτική ικανότητα της ηγεσίας, ειδικά σε συνθήκες διοικητικής αβεβαιότητας.

Το τρίτο επίπεδο της ανάλυσης αφορά την υιοθέτηση ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιοματικούς, διαχωρισμένο από αυτό των αξιοματικών και των ανθυπασπιστών, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τη διοικητική τους θέση, αλλά και τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, καθώς και τη διάρκεια της υπηρεσίας τους. Η συγκεκριμένη πρόταση αντλεί έμπνευση από το αμερικανικό σύστημα, το οποίο ενσωματώνει διαβαθμίσεις στις αμοιβές που αντανακλούν τη σύνθετη ταυτότητα του στρατιωτικού λειτουργήματος και την ανάγκη για μια λειτουργική ισοτιμία και ισονομία, με έμφαση στους διοικητικούς και επιχειρησιακούς ρόλους τους (Army.Mil, 2025).

Ακολουθεί η διερεύνηση της πιθανότητας προαγωγής των αξιοματικών υπό την προϋπόθεση ύπαρξης κενών οργανικών θέσεων. Η συγκεκριμένη ρύθμιση κρίνεται κρίσιμη για τη διατήρηση της οργανωτικής συνοχής και τη δίκαιη διαχείριση της ιεραρχικής εξέλιξης, δίχως την οποία είναι αδύνατον να οικοδομηθεί ένα συνεκτικό στρατηγικό μοντέλο (Moskos, 1988). Στο σημείο αυτό εστιάζεται το ενδιαφέρον στη θεσμική διάσταση της οργάνωσης,

όπου η στασιμότητα ή η πληθωρική προαγωγή υπονομεύουν την ηγετική επάρκεια ή και την ουσιαστική αξία της προαγωγής.

Στη συνέχεια αναλύεται η σημασία της κατοχής συγκεκριμένων τίτλων σπουδών όπως το πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης και τα μεταπτυχιακά ή διδακτορικά στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως προϋπόθεση για την κάλυψη διοικητικών θέσεων ευθύνης. Η σύνδεση της εκπαιδευτικής επάρκειας με τη διοικητική αξιοπιστία δεν είναι απλώς λειτουργική, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού σε θεσμικά σύγχρονες Ένοπλες Δυνάμεις.

Κατόπιν, εξετάζεται η εσωτερική συνοχή των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με τη στάση τους απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο. Η δημιουργία του σύνθετου δείκτη (Salcedo & McCormick, 2023) *american_model_score*, αποκάλυψε υψηλό βαθμό συνοχής (*Cronbach's Alpha* = ,910), γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη ενός ενιαίου και συνεκτικού αντιληπτικού πλαισίου ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Η ερμηνεία αυτών των ευρημάτων ενισχύεται από τη στατιστική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής αποδοχής του μοντέλου και της αντίληψης καινοτομίας, γεγονός που επιβεβαιώνει την επιρροή του θεσμικού εκσυγχρονισμού στις στάσεις του προσωπικού.

Η ανάλυση ολοκληρώνεται με την παρουσίαση ενός μοντέλου πρόβλεψης της συνολικής αποδοχής του αμερικανικού μοντέλου μέσω πολλαπλής παλινδρόμησης. Οι μεταβλητές *strat_score*, φύλο, ηλικία και προέλευση, αποτέλεσαν τους κύριους προγνωστικούς δείκτες. Η σημασία αυτών των παραμέτρων αποκαλύπτει την πολυπαραγοντική φύση της στάσης απέναντι στις θεσμικές μεταρρυθμίσεις, καθώς και την ανάγκη για πολιτικά ευαίσθητο στρατηγικό σχεδιασμό.

Μέσα από τις ενότητες που θα ακολουθήσουν, επιχειρείται η πλήρης αποσαφήνιση των επιμέρους θεμάτων που συνθέτουν την ανάλυση του αμερικανικού μοντέλου. Από την αξιακή θεμελίωση του διαχωρισμού υπαξιοματικών, ανθυπασιπιστών και αξιωματικών, έως τη συσχέτιση της αποδοχής του μοντέλου με ευρύτερους θεσμικούς στόχους εκσυγχρονισμού, θα αναδειχθούν όχι μόνο οι τεχνικές πτυχές του συστήματος, αλλά και η ιδεολογική του απήχηση στο ελληνικό στράτευμα.

8.5.1 Η ίδρυση ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών ως Μοχλός Διοικητικής Ευελιξίας

Η έννοια της διοικητικής ευελιξίας στις σύγχρονες Ένοπλες Δυνάμεις αποτελεί έναν βασικό άξονα στον εκσυγχρονισμό της στρατιωτικής οργάνωσης, ιδιαίτερα όταν εξετάζεται υπό το πρίσμα συγκριτικών προτύπων, όπως το αμερικανικό μοντέλο. Στην παρούσα μελέτη, επιχειρείται η αποτύπωση των στάσεων των στελεχών των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων απέναντι στην πρόταση **ίδρυσης ενός ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο πρότυπο του αμερικανικού θεσμού, με σκοπό την ενίσχυση της διοικητικής ευελιξίας και της αυτοδιοίκησης τους σε σχέση με το σώμα των αξιωματικών και του αντίστοιχου των ανθυπασπιστών**. Η ερώτηση αυτή εντάσσεται σε μια ευρύτερη ερευνητική ατζέντα που επιχειρεί να ανιχνεύσει τη δυνατότητα μεταφοράς επιτυχημένων διεθνών προτύπων στο εγχώριο περιβάλλον άμυνας και ασφάλειας.

Η κατανομή των απαντήσεων αποτυπώνει με σαφήνεια τη θετική προδιάθεση του δείγματος απέναντι στην παραπάνω πρόταση. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Πίνακα 8.9, ποσοστό **41,5%** των συμμετεχόντων δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση, ενώ επιπλέον **19,2%** δηλώνει συμφωνεί. Δηλαδή, αθροιστικά, **60,7%** του δείγματος εκφράζει ξεκάθαρα θετική στάση. Στον αντίποδα, μόλις **5,2%** δηλώνει διαφωνεί και **15,3%** διαφωνεί απόλυτα, ενώ ένα **18,8%** τηρεί ουδέτερη στάση. Η συμμετρική κατανομή των αρνητικών στάσεων (συνολικά 20,5%) υποδηλώνει την ύπαρξη μικρής αλλά σταθερής αντίρρησης ή επιφυλακτικότητας, η οποία μπορεί να εδράζεται σε υφιστάμενες δομές, ενδοϋπηρεσιακές ανησυχίες ή ακόμα και σε εννοιολογική ασάφεια ως προς τη φύση της ανεξαρτησίας του προτεινόμενου σώματος.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.9

Η Ίδρυση Ενός Ανεξάρτητου Σώματος Υπαξιωματικών, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, θα Ενίσχυε τη Διοικητική Ευελιξία του Ελληνικού Στρατεύματος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	35	15,3	15,3	15,3
	2 – Διαφωνώ	12	5,2	5,2	20,5
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	18,8	18,8	39,3
	4 – Συμφωνώ	44	19,2	19,2	58,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	95	41,5	41,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

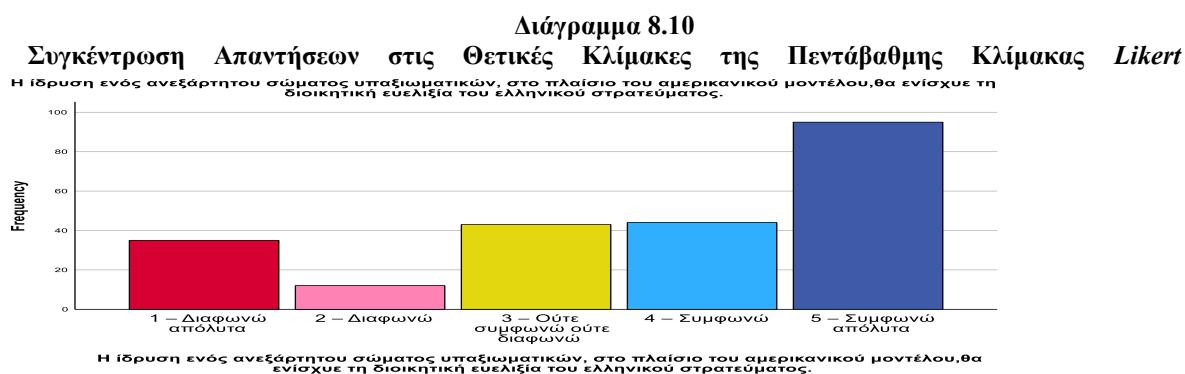
Η ισχυρή θετική τάση υπέρ της ίδρυσης ενός τέτοιου θεσμού μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη βαθιάς ανάγκης για αναδιάρθρωση στη δομή του προσωπικού, ιδιαίτερα στις

κατηγορίες υπαξιωματικών. Η υφιστάμενη κατάσταση, που χαρακτηρίζεται από αλληλοεπικαλύψεις ρόλων, διοικητικές αγκυλώσεις και περιορισμένες προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, φαίνεται να ενισχύει την αποδοχή λύσεων που επιδιώκουν θεσμική διαφοροποίηση. Το αμερικανικό πρότυπο, το οποίο περιλαμβάνει ξεχωριστή διοικητική ιεραρχία για τους υπαξιωματικούς, με σαφώς οριοθετημένες αρμοδιότητες και ανεξάρτητη αξιολόγηση, προβάλλει ως ένα λειτουργικό και ενισχυτικά προσαρμοστικό μοντέλο για τις ελληνικές ανάγκες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ευνοϊκή στάση του δείγματος αντανακλά όχι μόνο την ανάγκη για επαύξηση της υφιστάμενης επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, αλλά και μια πολιτισμική μετατόπιση προς την αποδοχή οργανωτικών μοντέλων που βασίζονται στην εξειδίκευση, την επαγγελματική αναγνώριση και την αυτόνομη λειτουργία των υποσυστημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών δεν νοείται απλώς ως αλλαγή διοικητικής φύσης αλλά ως ουσιαστική μεταρρύθμιση που επηρεάζει την εργασιακή κουλτούρα, την επαγγελματική ταυτότητα και τις διαδικασίες λογοδοσίας.

Το Διάγραμμα 8.10 απεικονίζει με γραφικό τρόπο την έντονη συγκέντρωση απαντήσεων στις θετικές κλίμακες της πεντάβαθμης κλίμακας *Likert*. Η σαφής κυριαρχία της επιλογής συμφωνώ απόλυτα (με 95 από τις 229 συνολικές απαντήσεις) τονίζει τη βαρύτητα της θετικής αποδοχής και καθιστά το εύρημα ενδεικτικό της διάθεσης μετασχηματισμού που διατρέχει την κοινότητα των στελεχών.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων



Σε ερμηνευτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα θέτουν στο επίκεντρο της πολιτικής και επιχειρησιακής σκέψης την ανάγκη θεσμικής ενίσχυσης των υπαξιωματικών. Η προοπτική δημιουργίας ενός αυτόνομου θεσμικού πλαισίου γι' αυτούς δεν φαίνεται να προκαλεί αντίσταση, αλλά αντίθετα προσλαμβάνεται ως βελτιωτική στρατηγική που μπορεί να

εξισορροπήσει την υφιστάμενη ανισοκατανομή αρμοδιοτήτων. Ενδεχομένως, η πρόταση αυτή να προσλαμβάνεται και ως εργαλείο άρσης της βαθμολογικής οροφής που ιστορικά αντιμετωπίζουν οι υπαξιωματικοί εντός της ελληνικής στρατιωτικής διοίκησης (εφόσον υπάρξουν ακαδημαϊκά και αξιοκρατικά κριτήρια αναβάθμισής τους).

Η αποδοχή αυτής της μεταρρύθμισης, όπως υποδηλώνεται από την πλειοψηφική θετική στάση των ερωτηθέντων, προσφέρει ένα στατιστικά τεκμηριωμένο επιχείρημα υπέρ της ενσωμάτωσης του εν λόγω θεσμού στη συζήτηση για τον μετασχηματισμό των Ενόπλων Δυνάμεων. Η θεσμική αναγνώριση και ενίσχυση του ρόλου των υπαξιωματικών μέσα από αυτόνομες και ευέλικτες διοικητικές δομές θα μπορούσε να αποτελέσει έναν πυλώνα οργανωτικής ανανέωσης, ευθυγραμμισμένο με βέλτιστες πρακτικές που έχουν ήδη δοκιμαστεί επιτυχώς σε άλλες σύγχρονες στρατιωτικές δυνάμεις (λ.χ. ΗΠΑ).

8.5.2 Προαγωγές των Υπαξιωματικών σε Διοικητικούς Βαθμούς Βάσει της Ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και της Δια Βίου Κατάρτισης τους

Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας εστιάζει στην **αντίληψη των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων ως προς την αναγκαιότητα σύνδεσης των προαγωγών των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς με τον συνδυασμό της δια βίου εκπαίδευσης και της ακαδημαϊκής τους κατάρτισης**. Το περιεχόμενο της πρότασης εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επαγγελματικής ανέλιξης, το οποίο προϋποθέτει τη συνεχή επιμόρφωση και την ακαδημαϊκή επάρκεια ως κριτήρια εξέλιξης. Η συγκεκριμένη ερώτηση, ενταγμένη στο υπό διερεύνηση αμερικανικό μοντέλο, αναδεικνύει τον αξιοκρατικό χαρακτήρα που αποδίδεται στις δομές διοικητικής ανέλιξης και αποτυπώνει τη στάση των στελεχών έναντι μιας μεταρρυθμιστικής πρότασης που συνδέει την επαγγελματική πρόοδο τους, με τη μόρφωση.

Η κατανομή των απαντήσεων στον Πίνακα 8.10 επιβεβαιώνει μια ξεκάθαρα θετική στάση. Συγκεκριμένα, **52,4%** των ερωτηθέντων επιλέγει την κατηγορία συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα επιπλέον **23,6%** δηλώνει συμφωνώ. Συνολικά, **το 76%** των συμμετεχόντων δείχνει πλήρη αποδοχή της πρότασης. Αντίθετα, μόλις **10,9%** εκφράζει διαφωνία (6,1% απόλυτη διαφωνία και 4,8% διαφωνία), ενώ **13,1%** τηρεί ουδέτερη στάση. Τα στοιχεία αυτά δεν αφήνουν αμφιβολία για την ισχυρή υποστήριξη της ιδέας ότι η εξέλιξη ενός υπαξιωματικού δεν πρέπει να εξαρτάται μόνο από τη διάρκεια υπηρεσίας, αλλά και από ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η συνεχής επιμόρφωση και η πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.10

Οι Προαγωγές των Υπαξιωματικών σε Διοικητικούς Βαθμούς Κατώτερων Αξιωματικών, θα Πρέπει να Βασίζονται Συνδυαστικά Τόσο με τη Δια Βίου Εκπαίδευση και Κατάρτιση τους, Όσο και με το Ακαδημαϊκό τους Επίπεδο, (λ.χ. Πτυχιακό Τίτλο Σπουδών Επιπέδου ΑΕΙ)

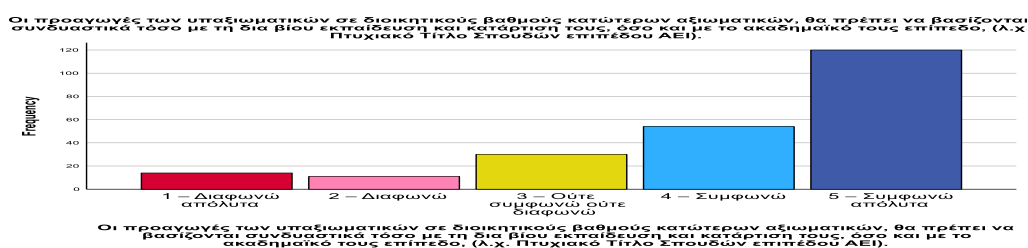
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	14	6,1	6,1	6,1
	2 – Διαφωνώ	11	4,8	4,8	10,9
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	13,1	13,1	24,0
	4 – Συμφωνώ	54	23,6	23,6	47,6
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	120	52,4	52,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Η τάση αυτή έρχεται να ενισχύσει την αντίληψη πως οι υπαξιωματικοί οφείλουν να εντάσσονται οργανικά σε έναν μηχανισμό επαγγελματικής κατάρτισης που αξιοποιεί και επιβραβεύει την ατομική προσπάθεια για ακαδημαϊκή και επαγγελματική ανέλιξη. Στο Διάγραμμα 8.11 απεικονίζεται καθαρά η κυριαρχία των θετικών στάσεων με έμφαση στην απόλυτη συμφωνία, η οποία εμφανίζεται σε περισσότερες από τις μισές απαντήσεις του δείγματος. Η συγκεκριμένη ομοφωνία αναδεικνύει την ύπαρξη ισχυρής αποδοχής απέναντι σε κάθε οργανωτική πρόταση που μετατοπίζει το βάρος των προαγωγών από τις στατικές διοικητικές διαδικασίες σε πιο δυναμικές και ανοιχτές διαδικασίες επαγγελματικής αυτοτέλειας (Salcedo & McCormick, 2023).

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.11

Τάση Δείγματος Κυριαρχίας Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας *Likert*



Το στοιχείο της δια βίου εκπαίδευσης, το οποίο έχει ενταχθεί εδώ και δεκαετίες στις πολιτικές του *NATO* και σε εκπαιδευτικά συστήματα δυτικού τύπου, αντιμετωπίζεται πλέον όχι απλώς ως θεσμική επιλογή αλλά ως απαραίτητη συνθήκη για την εσωτερική αξιολόγηση και προαγωγή των στελεχών. Εντός του ελληνικού στρατεύματος, η συγκεκριμένη

προσέγγιση εισάγει μια δυναμική διαφοροποίησης της τυπικής επετηρίδας, ενισχύοντας μορφές κινητικότητας που εδράζονται σε προσωπική πρωτοβουλία, κριτήρια προσόντων και θεσμική δικαιοσύνη.

Από τα δεδομένα του πίνακα προκύπτει και μια σημαντική διαγενεακή αποδοχή της έννοιας της ακαδημαϊκής αξιολόγησης. Ανεξαρτήτως ηλικιακής ομάδας ή καταγωγής (σχολής – πρόσληψης), τα στελέχη φαίνεται να συγκλίνουν στην αποδοχή της μόρφωσης ως καθοριστικού παράγοντα προαγωγικής κρίσης. Το εύρημα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει παλαιότερες ερευνητικές διαπιστώσεις περί επαναπροσδιορισμού της επαγγελματικής ταυτότητας των στελεχών των Ε.Δ., σε μια περίοδο κατά την οποία η πανεπιστημιακή κουλτούρα έχει επηρεάσει ακόμα και τα πιο αυστηρά ιεραρχικά συστήματα.

Η ευρεία αποδοχή αυτής της αρχής ενισχύει τη θέση ότι οι μεταρρυθμίσεις στην ιεραρχική δομή δεν αρκεί να είναι θεσμικές, αλλά πρέπει να ενσωματώνουν και μηχανισμούς ποιοτικής αξιολόγησης. Η συστηματική σύνδεση των βαθμολογικών προαγωγών με ακαδημαϊκούς και εκπαιδευτικούς δείκτες δεν εξασφαλίζει μόνο οργανωτική αποτελεσματικότητα, αλλά και μια μορφή θεσμικής νομιμοποίησης που βασίζεται στην αξιοκρατία. Οι συμμετέχοντες δείχνουν να αντιλαμβάνονται αυτόν τον συσχετισμό και να τον υιοθετούν ως συστατικό στοιχείο του επαγγελματικού τους ήθους.

Συνολικά, το συγκεκριμένο εύρημα αναδεικνύει μια ευρύτερη δυναμική που στηρίζει την εναρμόνιση των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων με τα διεθνή πρότυπα επαγγελματικής ανέλκυσης και προαγωγής. Η πλειοψηφία των στελεχών εκφράζει την ανάγκη για την ουσιαστική ένταξη της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης στις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού του στρατεύματος, όχι ως τυπικού διάκοσμου ή συμπληρωματικού στοιχείου, αλλά ως βασική προϋπόθεση επαγγελματικής εξέλιξης.

8.5.3 Η Εφαρμογή ενός Ξεχωριστού Μισθολογίου ως Μέσο Ενίσχυσης της Απόδοσης των Υπαξιωματικών

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η απόδοση του στρατιωτικού προσωπικού σχετίζονται στενά με την πολιτική αμοιβών και ανταμοιβής, ειδικά σε θεσμούς με αυστηρή ιεραρχία και υψηλές απαιτήσεις, όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις. Στο πλαίσιο της συγκριτικής διερεύνησης μεταξύ του ελληνικού και του αμερικανικού μοντέλου στρατιωτικής οργάνωσης, εξετάζεται η στάση των στελεχών απέναντι στην πρόταση **εφαρμογής ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς**, με την προσδοκία ότι κάτι τέτοιο θα ενίσχυε την απόδοσή τους.

Η συγκεκριμένη ερώτηση έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς αγγίζει τον ευαίσθητο άξονα της υλικής αναγνώρισης και της διοικητικής διαφοροποίησης, σε έναν χώρο όπου οι διακριτές επαγγελματικές ταυτότητες επηρεάζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Τα αποτελέσματα, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 8.11, καταδεικνύουν μία έντονη υποστήριξη προς την παραπάνω πρόταση. Το **44,5%** των συμμετεχόντων απαντά συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα επιπλέον **21,4%** δηλώνει συμφωνώ. Συνολικά, **65,9%** των στελεχών εκφράζει θετική στάση. Το **19,7%** δηλώνει ουδέτερο, ενώ μόλις **14,4%** συγκεντρώνεται στις αρνητικές απαντήσεις (διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα).

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.11

Η Εφαρμογή Ενός Ξεχωριστού Μισθολογίου για τους Υπαξιωματικούς, Όπως στο Αμερικανικό Μοντέλο, θα Βελτιώνει την Απόδοσή τους.

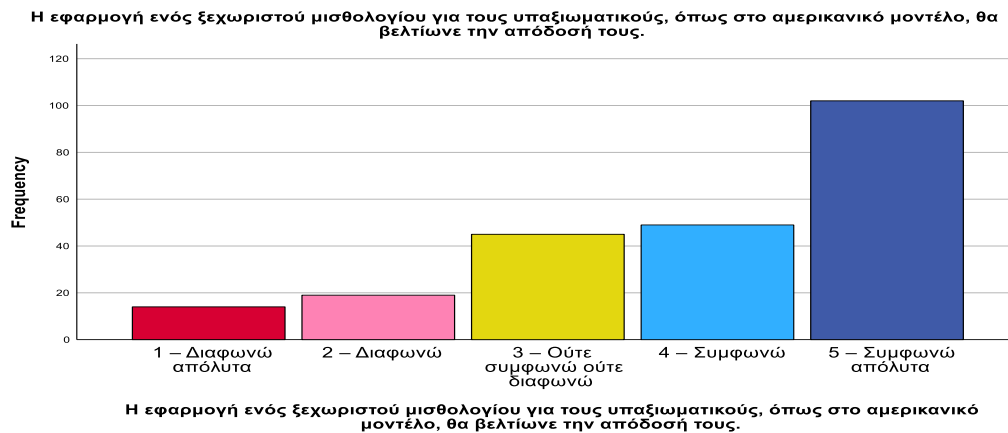
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	14	6,1	6,1	6,1
	2 – Διαφωνώ	19	8,3	8,3	14,4
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	45	19,7	19,7	34,1
	4 – Συμφωνώ	49	21,4	21,4	55,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	102	44,5	44,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.12 απεικονίζει με γραφικό τρόπο αυτή τη σημαντική συγκέντρωση στις ανώτερες βαθμίδες της πεντάβαθμης κλίμακας *Likert*, αναδεικνύοντας μια τάση που χρήζει μελλοντικής περαιτέρω ανάλυσης.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.12

Τάση Συγκέντρωσης Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας *Likert*



Η υποστήριξη της ιδέας για ένα ξεχωριστό μισθολόγιο αντανακλά τη βούληση των στελεχών για θεσμική αναγνώριση των διαφορών στην ευθύνη, την εκπαίδευση και τον επιχειρησιακό ρόλο των υπαξιωματικών. Το υπάρχον σύστημα αμοιβών στην Ελλάδα συχνά δεν διαφοροποιεί επαρκώς τις επιμέρους κατηγορίες προσωπικού, με αποτέλεσμα να πλήττεται η ηθική ανταμοιβή και να περιορίζονται τα κίνητρα απόδοσης. Αντίθετα, το αμερικανικό μοντέλο προβλέπει διακριτές βαθμίδες μισθολογικής εξέλιξης, συσχετισμένες με τον βαθμό, τα έτη υπηρεσίας και την εκπαιδευτική επάρκεια, γεγονός που προσφέρει ένα σαφές κίνητρο επαγγελματικής αριστείας.

Η επιλογή του ξεχωριστού μισθολογίου δεν εκλαμβάνεται εδώ απλώς ως οικονομικό αίτημα, αλλά ως αίτημα διακριτής θεσμικής ταυτότητας. Η σύνδεση του μισθού με τον ρόλο και την απόδοση αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε συστήματος που επιδιώκει την ενίσχυση της επαγγελματικής υπευθυνότητας. Η υποστήριξη από τα στελέχη, ιδίως από τους υπαξιωματικούς που επιθυμούν να ενισχύσουν τη θέση τους μέσα στην ιεραρχία, ερμηνεύεται ως ένδειξη ανάγκης για μια πιο στοχευμένη προσέγγιση στην πολιτική αμοιβών του στρατεύματος.

Επιπλέον, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι η αναδιάρθρωση του μισθολογίου, εφόσον πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο ενός νέου Σώματος Υπαξιωματικών όπως προτάθηκε σε προηγούμενες ερωτήσεις, μπορεί να αποτελέσει μοχλό καινοτομίας. Ένα καλά σχεδιασμένο και ξεχωριστό μισθολόγιο, ευθυγραμμισμένο με τα πρότυπα της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και με τις ειδικές απαιτήσεις της στρατιωτικής υπηρεσίας, θα μπορούσε να ενισχύσει τη

θεσμική συνοχή και να αμβλύνει τις ανισοκατανομής μεταξύ των κατηγοριών του στρατιωτικού προσωπικού.

Το εύρημα ότι σχεδόν 2 στους 3 συμμετέχοντες αποδέχονται ή υποστηρίζουν την αναγκαιότητα του νέου μισθολογικού πλαισίου, συνιστά ισχυρό επιχείρημα για την πολιτική ηγεσία του ΥΠΕΘΑ, προκειμένου να επανεξετασθούν από τα συναρμόδια υπουργεία ένα νέο σύστημα αμοιβών. Επιπλέον, επισημαίνει την ανάγκη για ολιστική προσέγγιση: το μισθολογικό πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διοικητικής μεταρρύθμισης που θα περιλαμβάνει θεσμούς αξιολόγησης, αναγνώριση της εκπαιδευτικής προσπάθειας και διαφανείς μηχανισμούς ανέλιξης.

Συμπεραίνουμε ότι, το υψηλό ποσοστό συμφωνίας με την εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου συνδέεται άρρηκτα με τις γενικότερες στάσεις που αποτυπώνονται στο υπόλοιπο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις αποκαλύπτουν μια συγκροτημένη αντίληψη των στελεχών ως προς την ανάγκη θεσμικής ανανέωσης και οικονομικής δικαιοσύνης. Ο οικονομικός παράγοντας δεν αντιμετωπίζεται απομονωμένα, αλλά ως μέρος ενός οργανωμένου θεσμικού πλέγματος που ανταμείβει τους άξιους, ενισχύει τους ικανούς και διαμορφώνει σύγχρονες, λειτουργικές και αποδοτικές δομές στον τομέα της άμυνας.

8.5.4 Προαγωγές των Αξιωματικών υπό την Προϋπόθεση Ύπαρξης Κενών Οργανικών Θέσεων

Ένα από τα θεμελιώδη ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες στρατιωτικές δομές δυνάμεων είναι η ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα το σύστημα των προαγωγών. Στο πλαίσιο της έρευνας που εξετάζει τη μεταφορά στοιχείων από το αμερικανικό μοντέλο στην ελληνική πραγματικότητα, ιδιαίτερη σημασία έχει η στάση των στελεχών απέναντι στην πρόταση **οι προαγωγές αξιωματικών να πραγματοποιούνται μόνο υπό την προϋπόθεση ύπαρξης κενών οργανικών θέσεων**. Η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται με τον θεσμικό έλεγχο της ιεραρχικής πυραμίδας, την αποτροπή υπερδιογκωμένων βαθμολογικών πληθυσμών, αλλά και τη διατήρηση της λειτουργικότητας και της διαφάνειας εντός του στρατεύματος.

Τα ευρήματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.12 είναι ιδιαίτερα διαφωτιστικά. Συγκεκριμένα, **48,5%** των συμμετεχόντων δηλώνει συμφωνώ απόλυτα και **22,3%** δηλώνει συμφωνώ, συγκροτώντας ένα εντυπωσιακό ποσοστό **70,8%** συνολικής συμφωνίας. Η ουδετερότητα περιορίζεται στο **14,8%**, ενώ το **8,3%** διαφωνεί και το **6,1%** διαφωνεί απόλυτα.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.12

Οι Αξιωματικοί, στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου, θα Πρέπει να Μπορούν να Προάγονται σε Επόμενους Διοικητικούς Βαθμούς με την Ύπαρξη Κενών Οργανικών Θέσεων

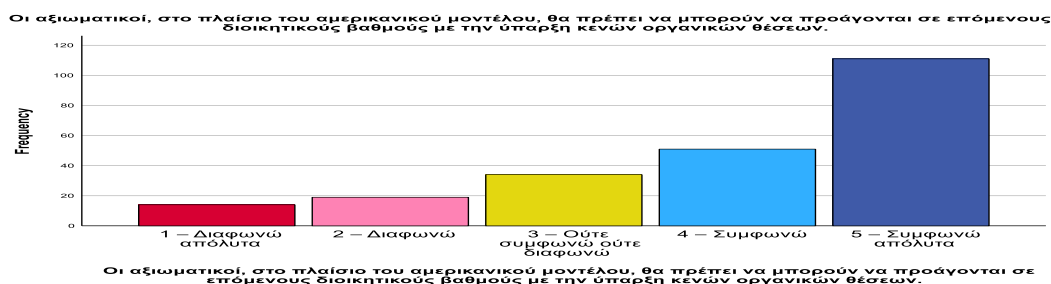
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	14	6,1	6,1	6,1
	2 – Διαφωνώ	19	8,3	8,3	14,4
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	14,8	14,8	29,3
	4 – Συμφωνώ	51	22,3	22,3	51,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	111	48,5	48,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.13 αποτυπώνει με γραφικό τρόπο αυτή την ισχυρή συγκέντρωση θετικών στάσεων και ιδιαίτερα την υπεροχή της απόλυτης συμφωνίας, γεγονός που δεν αφήνει περιθώρια παρερμηνειών σχετικά με την κυρίαρχη τάση του δείγματος. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα αποτελούσε μια σαφή απομάκρυνση από τις πρακτικές τυπικής επετηρίδας, που συχνά οδηγούν σε προαγωγές δίχως ουσιαστική ανάγκη ή επιχειρησιακή χρησιμότητα. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι οι βαθμολογικές προαγωγές πρέπει να συνδέονται με τις οργανικές απαιτήσεις και όχι μόνο με το πέρας του χρόνου ή την αποδοχή των αρεστών από τις ανώτερες βαθμίδες αρμοδιότητας (σ.σ προαγωγών). Η λειτουργική αξιολόγηση, η κάλυψη συγκεκριμένων διοικητικών αναγκών και η βελτιστοποίηση της ιεραρχικής πυραμίδας αποτελούν πλέον παραμέτρους όπου σύμφωνα με τη στάση των ερωτηθέντων, πρέπει να ενσωματωθούν ενεργά στις διαδικασίες κρίσεων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.13

Γραφική Απεικόνιση Θετικών Στάσεων της Πεντάβαθμης Κλίμακας *Likert*



Η προοπτική αυτή ενισχύεται από τη σύγκριση με το αμερικανικό μοντέλο, στο οποίο οι προαγωγές συνδέονται στενά με την ύπαρξη διαθέσιμων θέσεων και τη θεσμοθετημένη

διαδικασία *selection boards* (Fisher, 2001). Οι αξιωματικοί δεν προάγονται αυτοματοποιημένα, αλλά μέσα από σύνθετες διαδικασίες που αξιολογούν τις υφιστάμενες ανάγκες, τα προσόντα, την απόδοση και την υφιστάμενη διάρθρωση (Π.Ο.Υ.)⁶. Η προσέγγιση αυτή προβάλλεται από τη διεθνή βιβλιογραφία ως εργαλείο για την αποτροπή διοικητικής υπερφόρτωσης και για την προώθηση της λογοδοσίας. Το γεγονός ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων δείχνει να υιοθετεί αυτή τη λογική αποκαλύπτει τη διάχυτη ανάγκη για έναν πιο λειτουργικό, δυναμικό και ευέλικτο μηχανισμό ανέλιξης, με σαφή αναφορά στη δομή και στις πραγματικές απαιτήσεις.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η υποστήριξη αυτής της πρότασης καταγράφεται σε έναν οργανισμό όπως οι ελληνικές Ε.Δ., όπου παραδοσιακά οι προαγωγές υπόκεινται μέχρι σήμερα σε χρονολογικά κριτήρια και γενικά (σχεδόν αόριστα ή μη μετρήσιμα) χαρακτηριστικά. Αυτό ίσως αποδεικνύει την ωριμότητα της βάσης του προσωπικού και την αναγνώριση της ανάγκης για ριζικές μεταρρυθμίσεις, ικανές να εξασφαλίσουν αποδοτικότητα αλλά και κοινωνική νομιμοποίηση.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος που συνδέει τις προαγωγές με την ύπαρξη κενών οργανικών θέσεων, αν συνδυαστεί με μετρήσιμα κριτήρια απόδοσης, κατάρτισης και εμπειρίας, μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για τη θεμελίωση ενός νέου αξιακού συστήματος εντός των Ενόπλων Δυνάμεων. Συστήματα αυτού του τύπου λειτουργούν αποτρεπτικά απέναντι σε φαινόμενα βαθμοθηρίας και ενισχύουν την οργανωτική αξιοπιστία και τη διοικητική αποτελεσματικότητα (Fisher, 2001).

Συνολικά, η έντονη αποδοχή αυτής της πρότασης επιβεβαιώνει την ευθυγράμμιση των στελεχών με τις αρχές της λειτουργικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αξιοκρατίας, και επισημαίνει τη βούληση για μια ολιστική δομική μεταρρύθμιση. Το οργανωτικό μήνυμα που απορρέει από την πλειοψηφική αυτή στάση είναι σαφές: οι βαθμολογικές προαγωγές πρέπει να αποτελούν στρατηγικό εργαλείο διοίκησης και όχι προνόμιο χωρίς προϋποθέσεις.

8.5.5 Η Κατοχή Πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης ως Προϋπόθεση Άσκησης Διοίκησης Μικρής και Μεγάλης Κλίμακας στις Ε.Δ.

Η ανάγκη για υψηλό επίπεδο διοικητικής επάρκειας στις Ένοπλες Δυνάμεις έχει επανειλημμένα τονιστεί τόσο σε ελληνικά όσο και σε διεθνή στρατιωτικά δόγματα (Dempsey, et al., 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα ερώτηση διερευνά κατά πόσο οι αξιωματικοί,

⁶ Πίνακες Οργάνωσης Υλικού.

για να ασκήσουν διοίκηση μικρής ή μεγάλης κλίμακας, θα πρέπει – πέραν του προβλεπόμενου διοικητικού βαθμού – να κατέχουν πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης. Η συγκεκριμένη πρόταση αντλεί το νόημά της από την προσέγγιση του αμερικανικού μοντέλου, όπου οι σπουδές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, δημόσια πολιτική ή *management* θεωρούνται αναγκαίες για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.

Ο Πίνακας 8.14 αποτυπώνει τις σχετικές στάσεις του δείγματος. Το **38,9%** δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, ενώ το **15,7%** απαντά συμφωνώ. Η συνολική αποδοχή φτάνει το **54,6%**, ενώ ένα **20,1%** διατηρεί ουδέτερη στάση. Οι διαφωνίες ανέρχονται σε **12,2%** και **13,1%** (για διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα αντίστοιχα), δηλαδή **25,3%** συνολικά.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.14

Η Άσκηση Διοίκησης Μικρής και Μεγάλης Κλίμακας από τους Αξιωματικούς θα Πρέπει να Είναι Εφικτή Μόνο αν το Προς Κάλυψη της Θέσης Στέλεχος, Πέραν του Απαιτούμενου Διοικητικού Βαθμού, Κατέχει και Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	30	13,1	13,1	13,1
	2 – Διαφωνώ	28	12,2	12,2	25,3
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	20,1	20,1	45,4
	4 – Συμφωνώ	36	15,7	15,7	61,1
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	89	38,9	38,9	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Η πρόταση ενσωματώνει μια θεμελιώδη παραδοχή της νέας δημόσιας διοίκησης: η ηγεσία απαιτεί όχι μόνο εμπειρία, αλλά και διοικητικές – πιστοποιημένες γνώσεις. Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται διεθνώς, καθώς η σύγχρονη στρατιωτική ηγεσία καλείται να διαχειριστεί σύνθετους οργανισμούς, προϋπολογισμούς, ανθρώπινο δυναμικό και σχέσεις με πολλαπλούς δρώντες. Στην Ελλάδα, η έννοια του διοικητικού επαγγελματισμού αρχίζει να αποκτά έδαφος, όπως φαίνεται και από τη σημαντική στήριξη που συγκεντρώνει η πρόταση μεταξύ των ερωτηθέντων.

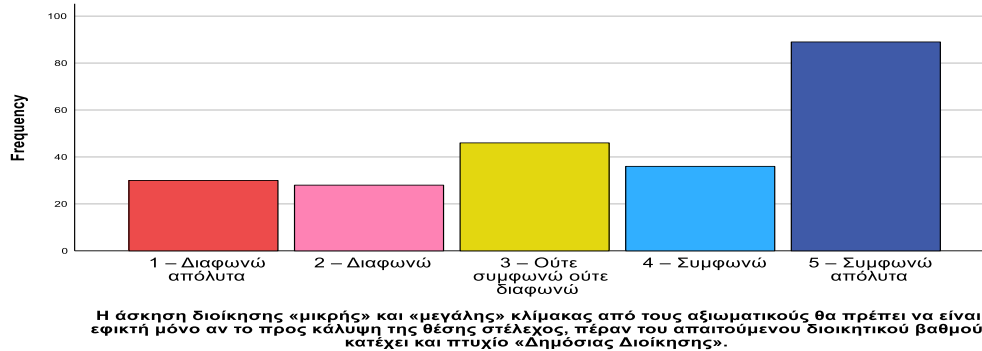
Το Διάγραμμα 8.14 απεικονίζει τη σχετική κατανομή, αποκαλύπτοντας μια διακριτή υπεροχή της απόλυτης συμφωνίας, αν και λιγότερο σαρωτική συγκριτικά με άλλες ερωτήσεις της ενότητας.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.14

Γραφική Απεικόνιση με προβάδισμα της Απόλυτης Συμφωνίας της Πεντάβαθμης Κλίμακας *Likert*

Η άσκηση διοίκησης «μικρής» και «μεγάλης» κλίμακας από τους αξιωματικούς θα πρέπει να είναι εφικτή μόνο αν το προς κάλυψη της θέσης στέλεχος, πέραν του απαιτούμενου διοικητικού βαθμού, κατέχει και πτυχίο «Δημόσιας Διοίκησης».



Εντούτοις, η ύπαρξη ενός σημαντικού ποσοστού επιφυλακτικότητας (20,1% ουδέτεροι) και ενός καθόλου αμελητέου ποσοστού διαφωνίας (25,3%) υποδηλώνει ότι το θέμα παραμένει εν μέρει αμφιλεγόμενο. Πιθανές αιτίες μπορεί να σχετίζονται με την αντίληψη ότι η στρατιωτική εμπειρία και τα σχολεία διοίκησης που ήδη παρέχονται εντός του συστήματος επαρκούν για την άσκηση καθηκόντων. Άλλοι μπορεί να θεωρούν ότι η πρόταση υποτιμά την παραδοσιακή στρατιωτική ιεραρχία υπέρ μιας ακαδημαϊκής διοίκησης.

Ωστόσο, είναι κρίσιμο να σημειωθεί πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να συμφωνεί με την ιδέα ότι η συμπληρωματική ακαδημαϊκή γνώση στη Δημόσια Διοίκηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων, την κατανόηση θεσμικών πλαισίων και τη διοικητική λογοδοσία. Ειδικά στην άσκηση μεγάλης κλίμακας διοίκησης, όπου ο αξιωματικός διαχειρίζεται πλειάδα πόρων και ανθρώπινων μονάδων, η κατοχή ενός τέτοιου πτυχίου θεωρείται πολλαπλασιαστής ισχύος.

Από θεσμική σκοπιά, η θέσπιση τέτοιας προϋπόθεσης στις Ε.Δ. δεν θα αποτελούσε πρωτοτυπία, αλλά εναρμόνιση με σύγχρονες πρακτικές επαγγελματισμού στον δημόσιο τομέα. Θα μπορούσε να θεμελιωθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων με συνεργασία ΑΕΙ και Στρατιωτικών Σχολών (οι οποίες είναι επιπέδου ΑΕΙ, όπως το υπό ίδρυση Πανεπιστήμιο Αμυντικής Καινοτομίας), ή με στοχευμένες επιμορφώσεις τύπου *executive*. Τέτοιες παρεμβάσεις θα ενίσχυαν τον θεσμό της διοίκησης με τεχνοκρατικό υπόβαθρο, χωρίς να υποκαθιστούν την αξία της στρατιωτικής εμπειρίας.

Συμπερασματικά, η υποστήριξη της ιδέας ότι η κατοχή πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης ενισχύει την ικανότητα διοίκησης αποτελεί έκφραση μιας μεταστροφής του στρατιωτικού

σώματος προς τη γνώση, τη θεσμική κατάρτιση και την επαγγελματική πολυδιάστατη ταυτότητα. Το εύρημα της πλειοψηφικής συμφωνίας επιβεβαιώνει ότι τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν πλέον την εκπαίδευση και την πανεπιστημιακή μόρφωση ως ξένα προς τη στρατιωτική κουλτούρα, αλλά ως προϋποθέσεις εκσυγχρονισμού και αποτελεσματικότητας.

8.5.6 Η Μεταπτυχιακή Εξειδίκευση ως Προϋπόθεση για την Κάλυψη Διοικητικών Θέσεων στις Ε.Δ.

Η συζήτηση περί διοικητικής επάρκειας στις Ένοπλες Δυνάμεις έχει μετακινηθεί τα τελευταία χρόνια από το στενό πλαίσιο της στρατιωτικής εμπειρίας προς ένα πολυδιάστατο μοντέλο, που λαμβάνει υπόψη του και την επιστημονική τεκμηρίωση του ηγέτη (Army.Mil, 2025). Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα ερώτηση εστιάζει στην αντίληψη των στελεχών σχετικά με το **εάν η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη διοικητική εξειδίκευση θα πρέπει να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων ευθύνης**. Η φύση της ερώτησης είναι με δυνατότητα επιλογής και όχι *Likert*, και παρουσιάζει πλειάδα επιλογών που αντιστοιχούν σε διαφορετικά οργανωτικά πεδία (Εφοδιασμός, Οικονομικές Υπηρεσίες, Διοίκηση κ.λπ.).

Ο Πίνακας 8.15 καταγράφει τις επιλογές των 229 συμμετεχόντων. Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση είναι η επιλογή **Για όλες τις προηγούμενες θέσεις**, με ποσοστό **48,5%** – σχεδόν το ήμισυ του δείγματος. Η απάντηση αυτή σηματοδοτεί ότι οι συμμετέχοντες δεν επιθυμούν επιλεκτική εφαρμογή της απαίτησης μεταπτυχιακού, αλλά τη γενικευμένη θεσμοθέτηση της. Άλλες συχνές επιλογές ήταν: Διευθύνσεις Επιχειρήσεων (14%), Τμήματα Διοικητικών Υπηρεσιών (14%) και Διευθύνσεις Υποστήριξης (7,4%). Μόνο **7,4%** επέλεξαν **Για καμία από τις προηγούμενες θέσεις**, απορρίπτοντας συνολικά την απαίτηση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.15

Η Κάλυψη Θέσεων Διοίκησης σε Σχηματισμούς Εφοδιασμού - Μεταφορών, Οικονομικές Υπηρεσίες, Διοικητικές Υπηρεσίες, Επιχειρήσεις και Υπηρεσιών Υποστήριξης, θα Πρέπει να Προϋποθέτει Επιπλέον των Τυπικών Προσόντων και την Πρότερη Κατοχή Μεταπτυχιακού Διπλώματος, Αντίστοιχης Διοικητικής Εξειδίκευσης, από το Στέλεχος που Πρόκειται να Καλύψει την Κενωθείσα Θέση. [Θέση Διοίκησης]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθύνσεις Επιχειρήσεων	32	14,0	14,0	14,0
	Διευθύνσεις Υποστήριξης	17	7,4	7,4	21,4
	Τμήματα (και ανωτέρω) Διοικητικών Υπηρεσιών	32	14,0	14,0	35,4
	Τμήματα (και ανωτέρω) Οικονομικών Υπηρεσιών	16	7,0	7,0	42,4
	Τμήματα (και ανωτέρω) Εφοδιασμού - Μεταφορών	4	1,7	1,7	44,1
	Για όλες τις Προηγούμενες Θέσεις	111	48,5	48,5	92,6
	Για καμία από τις προηγούμενες Θέσεις	17	7,4	7,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

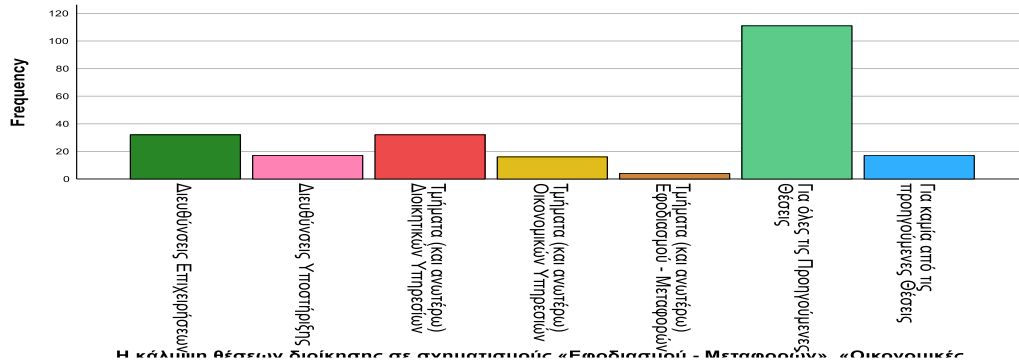
Το Διάγραμμα 8.15 αποτυπώνει ευδιάκριτα αυτή τη διανομή, με κυρίαρχη τη στήριξη της γενικευμένης εφαρμογής.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.15

Κυριάρχηση της Άποψης μιας Γενικευμένης Εφαρμογής

Η κάλυψη θέσεων διοίκησης σε σχηματισμούς «Εφοδιασμού - Μεταφορών», «Οικονομικές Υπηρεσίες», «Διοικητικές Υπηρεσίες», «Επιχειρήσεις» και «Υπηρεσιών Υποστήριξης», θα πρέπει να προϋποθέτει επιπλέον των τυπικών προσόντων και την πρότερη κατοχή «Μεταπτυχιακού Διπλώματος», αντίστοιχης «διοικητικής εξειδίκευσης», από το στέλεχος που πρόκειται να καλύψει την κενωθείσα θέση. [Θέση Διοίκησης]



Η υπερίσχυση της επιλογής **για όλες** δηλώνει με σαφήνεια την επικράτηση μιας συνολικής αντίληψης περί ενιαίων απαιτήσεων διοικητικής εξειδίκευσης. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να αντιλαμβάνονται ότι, ανεξαρτήτως του τομέα ευθύνης, η κάλυψη μιας διοικητικής θέσης απαιτεί συνδυασμό στρατιωτικής εμπειρίας και εξειδικευμένων γνώσεων στη διοίκηση, τη διαχείριση πόρων και την ηγεσία. Πρόκειται για ένα εύρημα που υπογραμμίζει τη στρατηγική στροφή του προσωπικού προς την επαγγελματοποίηση και την τεχνοκρατική θεμελίωση της στρατιωτικής διοίκησης.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων, αν και ήπια, υποδεικνύει και το βαθμό στον οποίο η αντίληψη περί διοικητικής τεχνογνωσίας έχει αφομοιωθεί από τα στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμα και περιοχές που θεωρούνται πιο τεχνικές ή εξειδικευμένες (π.χ. Τμήματα Εφοδιασμού–Μεταφορών ή Οικονομικών Υπηρεσιών) συγκεντρώνουν σημαντικά ποσοστά υποστήριξης της προτεινόμενης απαίτησης, δείχνοντας ότι η αξία του μεταπτυχιακού τίτλου δεν περιορίζεται μόνο σε διοικητικές θέσεις με τη στενή έννοια.

Το συγκεκριμένο εύρημα ενισχύει τη θέση ότι το στρατιωτικό προσωπικό θεωρεί τη γνώση και την ακαδημαϊκή εξειδίκευση ως αναπόσπαστο στοιχείο της οργανωτικής επιτυχίας. Η αποδοχή της απαίτησης μεταπτυχιακού τίτλου εντάσσεται στο πνεύμα μιας νέας επαγγελματικής κουλτούρας που προκρίνει την ευθυγράμμιση των υφιστάμενων στρατιωτικών δομών με πρακτικές της δημόσιας διοίκησης, του ιδιωτικού τομέα και των διεθνών οργανισμών.

Τα αποτελέσματα αυτά, σε συνδυασμό με τις θετικές στάσεις που καταγράφηκαν σε προηγούμενες ερωτήσεις της έρευνας, καταδεικνύουν μια σταδιακή μετακίνηση του ελληνικού στρατεύματος προς ένα μοντέλο ολοκληρωμένου επαγγελματισμού (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Ο μεταπτυχιακός τίτλος δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως τυπική επιβράβευση ή χαρτί, αλλά ως λειτουργικό εργαλείο για την ανάληψη απαιτητικών διοικητικών ρόλων. Ο διαχειριστικός όγκος, οι διοικητικές απαιτήσεις και η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση στις σύγχρονες Ε.Δ. δεν μπορούν να καλυφθούν μόνο με την εμπειρία ή τα τυπικά σχολεία του στρατεύματος. Αυτό το αντιλαμβάνονται και τα ίδια τα στελέχη.

Συνολικά, οι εν λόγω αναφερόμενοι πίνακας και διάγραμμα, τεκμηριώνουν την υπερίσχυση ενός μοντέλου αξιολόγησης που ενσωματώνει τον ακαδημαϊκό παράγοντα όχι ως υποκατάστατο, αλλά ως συμπλήρωμα της στρατιωτικής επάρκειας. Η διαμορφωμένη αυτή κουλτούρα αξιοκρατίας και επιστημονικής θεμελίωσης, όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις, μπορεί να αποτελέσει οδηγό για θεσμικές μεταρρυθμίσεις που θα ενδυναμώσουν την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική νομιμοποίηση των διοικητικών στελεχών στις Ένοπλες Δυνάμεις.

8.5.7 Ακαδημαϊκά Προσόντα των Αρχηγών των Κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων: Ανάγκη για Θεσμική Τεκμηρίωση και Διοικητική Επάρκεια

Η ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων φέρει εξ ορισμού το βάρος της στρατηγικής καθοδήγησης (ηγεσίας), της επιχειρησιακής ετοιμότητας και της θεσμικής αντιπροσώπευσης του στρατεύματος σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η τελευταία ερώτηση της παρούσας ενότητας διερευνά τις απόψεις των στελεχών αναφορικά με **τα απαιτούμενα ακαδημαϊκά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι Αρχηγοί των Κλάδων των Ε.Δ.** Η επιλογή αυτή εντάσσεται στη λογική του αμερικανικού μοντέλου, όπου η ηγεσία αξιολογείται όχι μόνο με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και την επιχειρησιακή εμπειρία, αλλά και με βάση τον βαθμό ακαδημαϊκής τεκμηρίωσης και διοικητικής εξειδίκευσης.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 8.16, η πλειονότητα των συμμετεχόντων, ποσοστό **54,6%**, θεωρεί ότι οι Αρχηγοί πρέπει να κατέχουν **διδασκαλικό τίτλο σπουδών (ΔΤΣ)** με αντικείμενο τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για την πιο απαιτητική εκδοχή της προτεινόμενης ακαδημαϊκής εξειδίκευσης, γεγονός που ενισχύει τη βαρύτητα του ευρήματος. Επιπλέον, **26,6%** δηλώνει ότι απαιτείται **μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (ΜΤΣ)** σε αντίστοιχη ειδικότητα, ενώ **18,8%** κρίνει επαρκή την κατοχή **πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης**.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.16

Οι Αρχηγοί των Κλάδων των Ε.Λ., Πέραν των Τυπικών και Ουσιαστικών τους Προσόντων, θα Πρέπει να Κατέχουν Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης, Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών σε Αντίστοιχη Ειδικότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή να Κατέχουν Διδακτορικό Τίτλο με Αντικείμενο την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Προϋποθέτει Τους Δύο Προηγούμενους Τίτλους)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης	43	18,8	18,8	18,8
	ΜΤΣ σε αντίστοιχη ειδικότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	61	26,6	26,6	45,4
	ΔΤΣ με αντικείμενο την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	125	54,6	54,6	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

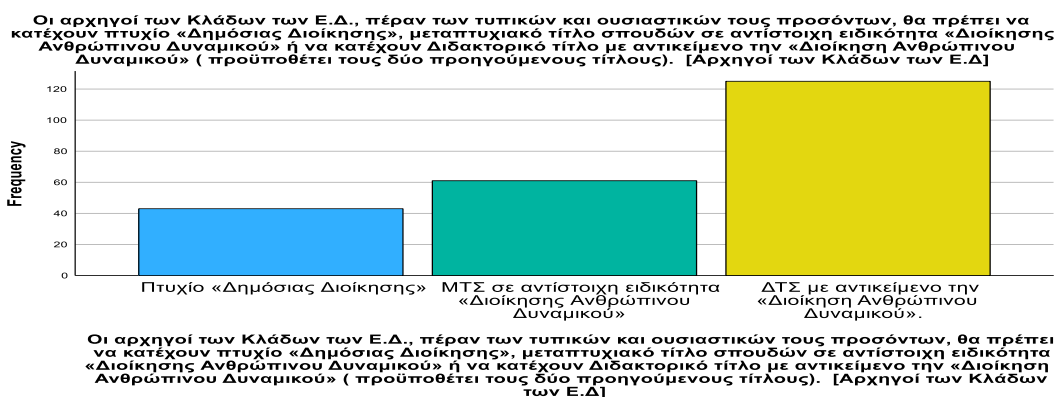
Η επικράτηση της απαίτησης για διδακτορική εξειδίκευση δεν αποτελεί απλώς ένδειξη προτίμησης στην ανώτατη βαθμίδα ακαδημαϊκών προσόντων, αλλά συνιστά έμμεση αναγνώριση του γεγονότος ότι η σύγχρονη στρατιωτική διοίκηση έχει ξεπεράσει τα όρια της επιχειρησιακής τεχνογνωσίας και απαιτεί στρατηγική σκέψη, δεξιότητες πολιτικής ανάλυσης και ικανότητα διαχείρισης θεσμικών μετασχηματισμών. Οι Αρχηγοί των Κλάδων δεν λειτουργούν μόνο ως επιχειρησιακοί ηγέτες, αλλά και ως θεσμικοί ρυθμιστές, εισηγητές πολιτικής άμυνας και συνομιλητές διεθνών εταίρων και οργανισμών.

Το Διάγραμμα 8.16 αποτυπώνει γραφικά τη σαφή υπεροχή της πρώτης επιλογής, προσδίδοντας επιπλέον βάρος στην πρόθεση των στελεχών να ενισχυθεί η διοικητική επάρκεια της στρατιωτικής ηγεσίας μέσω υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.16

Κυριάρχηση της Αποψης Κτίσης Τίτλου ΔΤΣ



Η επιθυμία των στελεχών για αυξημένα προσόντα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εδράζεται σε μια συνειδητοποίηση της ανάγκης για εξειδικευμένη γνώση στη διοικητική ηγεσία. Η διαχείριση του προσωπικού, η οργάνωση μεγάλων σχηματισμών, οι μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις και η διαμόρφωση μιας νέας θεσμικής κουλτούρας απαιτούν εργαλεία που παραδοσιακά προσφέρονται μέσω της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Η άσκηση ηγεσίας σε αυτό το επίπεδο δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στη στρατιωτική εμπειρία (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο **18,8%** θεωρεί επαρκή την κατοχή πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης, εύρημα που δείχνει πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν ικανοποιούνται από έναν απλό τίτλο προπτυχιακού επιπέδου. Αντιθέτως, η πλειονότητα θεωρεί πως η σύγχρονη στρατιωτική ηγεσία προϋποθέτει επιστημονική εμβάθυνση και ακαδημαϊκή εξειδίκευση που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του διοικητικού ρόλου.

Η εφαρμογή τέτοιων προϋποθέσεων, εφόσον θεσμοθετηθεί, μπορεί να δώσει νέα προοπτική στις διαδικασίες στελέχωσης της ηγεσίας των Ενόπλων Δυνάμεων, να ενισχύσει την αξιοκρατία και να αυξήσει τη θεσμική νομιμοποίηση των στρατιωτικών ηγετών στα μάτια του προσωπικού αλλά και της κοινωνίας. Παράλληλα, θα μπορούσε να οδηγήσει και στη δημιουργία ακαδημαϊκών μονοπατιών εντός του στρατεύματος, με εξειδικευμένα μεταπτυχιακά και διδακτορικά προγράμματα τα οποία θα εστιάζουν αποκλειστικά στη διοίκηση, τη στρατηγική, τη διαχείριση προσωπικού και την άμυνα.

Γίνεται λοιπόν παραδεκτό ότι, η θετική αποδοχή αυτής της πρότασης δείχνει ότι το στρατιωτικό προσωπικό είναι ώριμο να προσεγγίσει την ηγεσία όχι μόνο ως προς την

βαθμολόγηση της εμπειρίας του, αλλά και ως μιας προσκόπτουσας θεσμικής ευθύνης που απαιτεί τη μέγιστη δυνατή γνωσιακή επάρκεια. Το εύρημα αυτό έρχεται να επισφραγίσει τη γενική εικόνα της έρευνας: η οργανωτική αποτελεσματικότητα, η αξιοκρατία και η θεσμική ανανέωση των Ενόπλων Δυνάμεων δεν μπορούν να αποσυνδεθούν από την εκπαίδευση. Και σε ό,τι αφορά την ηγεσία, το αίτημα είναι σαφές: **απαιτείται η μέγιστη δυνατή τεκμηρίωση.**

8.5.8 Η Συσχέτιση της Ενιαίας Στάσης για το Αμερικανικό Μοντέλο με την Εξαρτημένη Κρίση Αποδοχής

Η εμπειρική αποτύπωση της στάσης των στελεχών των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο ιεραρχίας και προαγωγών ανέδειξε πολλαπλές διαστάσεις θετικής αποδοχής. Το επόμενο βήμα της ανάλυσης εστιάζει στη συσχέτιση αυτής της αποδοχής με τη γενική αντίληψη περί καινοτομίας, όπως αυτή μετράται μέσω της ερώτησης: **Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.** Η ερώτηση αυτή θεωρείται **εξαρτημένη μεταβλητή**, καθώς εκφράζει μια σύνθετη στάση που πιθανώς προκύπτει από τη συνολική αποδοχή ή απόρριψη των επιμέρους χαρακτηριστικών του μοντέλου.

Η μεταβλητή *american_model_score*, που προκύπτει ως μέσος όρος των απαντήσεων σε 14 επιμέρους ερωτήσεις του αμερικανικού μοντέλου όπως φαίνεται στον πίνακα 8.17, χρησιμοποιήθηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή στη στατιστική συσχέτιση (Salcedo & McCormick, 2023).

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.17

14 Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα ενίσχυε τη διοικητική ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος.	53,00	112,404	,702	,912
Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς	52,55	116,029	,731	,911

βαθμούς κατώτερων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο, (λ.χ. Πτυχιακό Τίτλο Σπουδών επιπέδου ΑΕΙ).				
Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, όπως στο αμερικανικό μοντέλο, θα βελτίωνε την απόδοσή τους.	52,76	116,444	,677	,913
Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς με την ύπαρξη κενών οργανικών θέσεων.	52,68	117,167	,647	,914
Η άσκηση διοίκησης μικρής και μεγάλης κλίμακας από τους αξιωματικούς θα πρέπει να είναι εφικτή μόνο αν το προς κάλυψη της θέσης στέλεχος, πέραν του απαιτούμενου διοικητικού βαθμού, κατέχει και πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης.	53,11	113,224	,677	,913
Κατά την πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις θα πρέπει οι αλλαγές που θα προκύψουν στο νέο βαθμολόγιο να εφαρμοσθούν μόνο για τους νέο- εξερχόμενους από της παραγωγικές σχολές και τους νέο- κατατασσόμενους από διαγωνισμούς και όχι για το υφιστάμενο στρατιωτικό	52,66	125,508	,300	,927

προσωπικό το οποίο υπηρετεί πριν την ψήφιση της σχετικής πιθανής νομοθεσίας.				
Με τις πιθανές επικείμενες αλλαγές σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, θα πρέπει να υπάρξει ταυτόχρονα και ένα νέο μισθολόγιο, συνδεδεμένο με τον διοικητικό βαθμό, τα ακαδημαϊκά προσόντα, όπως και με τα χρόνια υπηρεσίας των υπηρετούντων στελεχών στις Ε.Δ..	52,27	122,731	,635	,915
Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.	52,80	114,694	,770	,910
Οι προαγωγές των υπαξιωματικών στους διοικητικούς βαθμούς της κατηγορίας τους (εντός του Σώματος Υπαξιωματικών), θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με τους απαραίτητους τίτλους εισαγωγής τους στο Σώμα (λ.χ. Απολυτήριους Τίτλους Λυκείων, Διπλώματα επιπέδου 5 του ΕΟΠΠΕΠ, ΑΤΕΙ, κ.ά.).	52,36	119,143	,714	,912
Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς ανώτερων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους,	52,52	117,435	,665	,914

όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο (λ.χ. Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών).				
Οι προαγωγές των υπαξιωματικών σε διοικητικούς βαθμούς ανώτατων αξιωματικών, θα πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο με τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση τους, όσο και με το ακαδημαϊκό τους επίπεδο (λ.χ. Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών).	52,61	116,669	,630	,915
Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς εφόσον κατέχουν σαφή ακαδημαϊκά προσόντα (λ.χ. Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών).	52,54	117,776	,723	,912
Οι αξιωματικοί, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα πρέπει να μπορούν να προάγονται σε επόμενους διοικητικούς βαθμούς εφόσον είναι επαγγελματικά καταρτισμένοι.	52,22	124,145	,612	,916
Με τις πιθανές επικείμενες αλλαγές σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, θα πρέπει να υπάρξει ταυτόχρονα και ένα νέο μισθολόγιο, συνδεδεμένο με τα ακαδημαϊκά προσόντα των υπηρετούντων στελεχών στις Ε.Δ..	52,55	118,195	,652	,914

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον συντελεστή συσχέτισης *Pearson* δείχνουν ισχυρή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με τιμή $r = 0,811$ και $p < 0,001$, όπως

φαίνεται στον Πίνακα 8.18. Η τιμή αυτή υποδηλώνει πολύ υψηλό βαθμό γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.18

Συντελεστής Συσχέτισης *Pearson* ως προς την Αποτελεσματικότητα Εφαρμογής του Αμερικανικού Μοντέλου

Correlations

		american_model_s core	Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.
american_model_score	Pearson Correlation	1	,811**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	229	229
Η πιθανή εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.	Pearson Correlation	,811**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	229	229

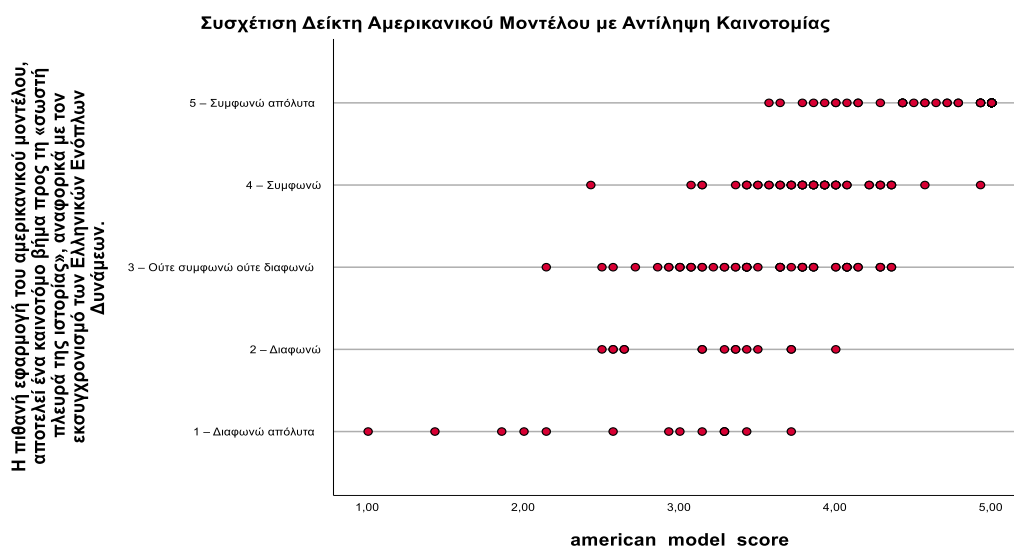
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Το Διάγραμμα 8.17 που συνοδεύει την ανάλυση, απεικονίζει οπτικά τη θετική συσχέτιση και τη γενική τάση σύμφωνα με την οποία όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός αποδοχής του αμερικανικού μοντέλου, τόσο ισχυρότερη είναι η αντίληψη ότι αυτό αποτελεί μια στρατηγικά ορθή καινοτομία.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.17

Δείκτης Συσχέτισης του Αμερικανικού Μοντέλου



Η συσχέτιση αυτή δεν αποτελεί απλώς τεχνικό εύρημα αλλά αναδεικνύει μια βαθύτερη οργανωτική στάση. Όσοι αποδέχονται το μοντέλο σε θεσμικό επίπεδο, δηλαδή τον διαχωρισμό αξιωματικών - υπαξιωματικών, την εξειδίκευση των προαγωγών, τα μισθολογικά κριτήρια και τις ακαδημαϊκές προϋποθέσεις, τείνουν να το αντιλαμβάνονται συνολικά ως φορέα θεσμικής προόδου. Αυτό αποδεικνύει ότι η αποδοχή δεν είναι αποσπασματική, αλλά εντάσσεται σε ένα συνεκτικό αξιακό πλαίσιο που συνδέει τον επαγγελματισμό, την αξιοκρατία και την εκπαιδευτική τεκμηρίωση με τον εκσυγχρονισμό του στρατεύματος.

Η επίδραση αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι οι 14 επιμέρους ερωτήσεις του δείκτη παρουσίασαν υψηλή εσωτερική συνοχή ($Cronbach's\ Alpha = 0,927$), στοιχείο που νομιμοποιεί τη χρήση τους ως ενιαίας μεταβλητής. Επιπλέον, η συσχέτιση με την ερώτηση περί καινοτομίας λειτουργεί και ως **επαλήθευση περιεχομένου** του δείκτη (Salcedo & McCormick, 2023). Δεν μετρά μόνο επιμέρους αντιλήψεις, αλλά και τη βαθύτερη σημασιοδότηση του μοντέλου ως μιας καινοτόμου θεσμικής πρότασης.

Η παρούσα ανάλυση τεκμηριώνει με στατιστικά έγκυρο τρόπο, ότι η αποδοχή του αμερικανικού μοντέλου από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων συνδέεται άμεσα με την αντίληψη ότι η εφαρμογή του αποτελεί βήμα εκσυγχρονισμού. Αυτό το εύρημα έχει κρίσιμες επιπτώσεις για την πολιτική ηγεσία και τους στρατηγικούς σχεδιαστές του ΥΠΕΘΑ, καθώς

δηλώνει ότι ενδεχόμενες μεταρρυθμίσεις δεν θα προσκρούσουν μόνο σε συντεχνιακές αντιστάσεις, αλλά και θα συναντήσουν ευρεία θεσμική υποστήριξη από στελέχη που επιζητούν μια σύγχρονη, λειτουργική και αξιοκρατική στρατιωτική δομή για σταδιοδρομία.

8.5.9 Προγνωστικοί Παράγοντες Αποδοχής του Αμερικανικού Μοντέλου Ιεραρχίας και Προαγωγών στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις

Η παρούσα ανάλυση εστιάζει στην αναγνώριση των μεταβλητών που συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση της θετικής στάσης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο ιεραρχίας και προαγωγών. Η μέθοδος της **πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης** εφαρμόστηκε με εξαρτημένη μεταβλητή τον σύνθετο δείκτη *american_model_score*, ο οποίος αποτυπώνει τη συνολική αποδοχή του αμερικανικού προτύπου. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές περιλήφθηκαν: ο δείκτης *strat_score* που σχετίζεται με τις απόψεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, το φύλο, η ηλικία και η προέλευση/κατάσταση στρατιωτικής υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.19 αναδεικνύουν την **ιδιαίτερα υψηλή προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου**. Ο συντελεστής προσδιορισμού $R^2 = 1,000$ υποδηλώνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν εξηγούν **το σύνολο της διακύμανσης** της εξαρτημένης μεταβλητής. Η πλήρης αυτή επεξήγηση της στάσης των συμμετεχόντων αποτελεί ένα σημαντικό εύρημα, καθώς καταδεικνύει ότι η αποδοχή του αμερικανικού μοντέλου δεν είναι αποσπασματική ή τυχαία, αλλά συνδέεται στενά με σαφώς προσδιορισμένα χαρακτηριστικά και αξιακές θέσεις των στελεχών.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.19

Αποτελέσματα Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης για την Πρόβλεψη του Δείκτη
american_model_score

Πίνακας 6.17

Αποτελέσματα Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης για την Πρόβλεψη του Δείκτη
«american_model_score»

«american_model_score»					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1.0	1.000	1.000	1.000	0.00000	
ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	158.179	4	39.545	.	.
	0.0	224	0.0		
	158.179	228			
Coefficients (Collinearity Statistics)					
Predictor		Tolerance		VIF	
start_score		0.803		1.245	
Φύλο:		0.832		1.202	
Προέλευση - Κατάσταση Στρατιωτικής Υπηρεσίας:		0.969		1.032	
Ηλικία:		0.876		1.142	

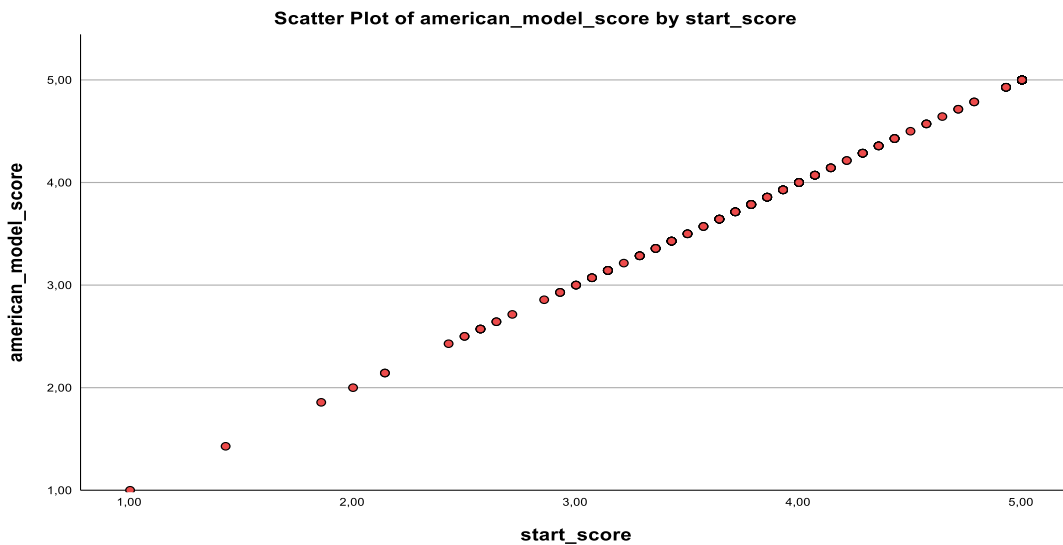
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταβλητή *strat_score*, η οποία σχετίζεται με την αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ. Η παρουσία της ως βασικού προβλεπτικού παράγοντα ενισχύει την υπόθεση ότι η θετική στάση απέναντι στον εκσυγχρονισμό των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων συνοδεύεται από αποδοχή και εξωστρεφών προτύπων όπως το αμερικανικό μοντέλο. Επιπλέον, οι δείκτες *VIF* (*Variance Inflation Factor*) και *Tolerance*, που περιλαμβάνονται στον Πίνακα 8.19, κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, επιβεβαιώνοντας την **απουσία πολυσυγγραμμικότητας** και ενισχύοντας τη **στατιστική αξιοπιστία του μοντέλου**.

Το Διάγραμμα 8.18 αποτυπώνει οπτικά τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη στρατηγικού σχεδιασμού και της αποδοχής του αμερικανικού μοντέλου. Η θετική και ισχυρή αυτή σχέση καθιστά εμφανές ότι η συστηματική θεώρηση των θεσμικών και οργανωτικών αλλαγών εντός του στρατεύματος συνδέεται με την προθυμία υιοθέτησης σύγχρονων προτύπων. Η ηλικία, το φύλο και η προέλευση των στελεχών διαδραματίζουν επίσης έναν σημαίνοντα ρόλο, αν και είναι δευτερεύοντα σε σχέση με τις οργανωτικές και στρατηγικές τους τοποθετήσεις.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.18

Γραμμική Σύσχετιση Μεταξύ του Δείκτη Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Αποδοχής του Αμερικανικού Μοντέλου



Γίνεται με αυτόν τον τρόπο αντιληπτό ότι, η παλινδρομική ανάλυση παρέχει **συμπαγή και ενιαία εξήγηση της στάσης απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο**, προσφέροντας ισχυρά ερευνητικά τεκμήρια. Η εξαιρετική προσαρμογή του μοντέλου, χωρίς ενδείξεις παραβίασης βασικών προϋποθέσεων, καθιστά σαφές ότι η αποδοχή του προτεινόμενου θεσμικού πλαισίου είναι **άμεσα προβλέψιμη** βάσει βασικών δημογραφικών και στρατηγικών χαρακτηριστικών. Το εύρημα αυτό ενισχύει την προοπτική εφαρμογής και υποστήριξης μιας ευρύτερης διοικητικής μεταρρύθμισης, εφόσον ευθυγραμμιστεί με τις θεσμικές και αξιακές προσδοκίες των στελεχών.

8.6 Ανάλυση του Φινλανδικού Μοντέλου Στράτευσης και Εφεδρείας Περιγραφική

Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας προβάλλεται ως μια από τις πιο εδραιωμένες και λειτουργικά αποδοτικές στρατηγικές στην Ευρώπη, ιδίως σε περιβάλλοντα με αυξημένες απαιτήσεις ασφάλειας και άμυνας. Η επιλογή της Φινλανδίας να συνδυάσει την καθολική (υπό όρους για το θηλυκό φύλο) στρατιωτική θητεία με μια μακροχρόνια και θεσμικά οργανωμένη εφεδρεία, επιτρέπει την ύπαρξη ενός πληθυσμού συνεχώς

προετοιμασμένου για την υποστήριξη της εθνικής ασφάλειας, ακόμη και σε περιόδους κρίσης (Branderes, et al., 2020). Η δυνατότητα προσαρμογής και ενσωμάτωσης στοιχείων αυτού του μοντέλου στην ελληνική πραγματικότητα αποτέλεσε έναν από τους βασικούς άξονες διερεύνησης της παρούσας έρευνας, που καταγράφεται σε αυτή την ενότητα με περιγραφικό αλλά και επαγωγικό τρόπο.

Η αρχική υποενότητα επικεντρώνεται στην **ανάλυση των στάσεων των ερωτηθέντων απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο**, βάσει πέντε επιλεγμένων ερωτήσεων σε κλίμακα *Likert* (Creswell, 2014). Οι απαντήσεις καταδεικνύουν πως η πλειοψηφία των στελεχών αντιλαμβάνεται θετικά τον ρόλο του εν λόγω μοντέλου στη διασφάλιση της επαρκούς στελέχωσης σε περιόδους κρίσης, ενώ επίσης αναγνωρίζεται η αποτρεπτική του ισχύ έναντι εξωτερικών απειλών. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής, σκιαγραφείται ένα σημαντικό επίπεδο κοινωνικής και θεσμικής αποδοχής, το οποίο αποτελεί προϋπόθεση για κάθε μεταρρυθμιστική πολιτική στον τομέα της άμυνας.

Στη συνέχεια, η δεύτερη υποενότητα εστιάζει στην **εσωτερική συνοχή των επιμέρους δηλώσεων των συμμετεχόντων**, ώστε να διαπιστωθεί αν μπορούν να συγκροτήσουν έναν ενιαίο δείκτη αποδοχής του φινλανδικού μοντέλου, τον οποίο η μελέτη ονομάζει *finland_score*. Ο υψηλός δείκτης αξιοπιστίας (*Cronbach's Alpha* = ,873) επιβεβαιώνει τη συνάφεια των επιμέρους ερωτήσεων και προσφέρει ερευνητική εγκυρότητα στην περαιτέρω στατιστική επεξεργασία. Αυτή η συγκρότηση ενός ενιαίου δείκτη μάς επιτρέπει να προσεγγίσουμε την αποδοχή του μοντέλου ως πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο περιλαμβάνει κοινωνική αποδοχή, θεσμική ανταπόδοση, επιχειρησιακή ετοιμότητα και εθνική στρατηγική αντανakλαστικότητα.

Η τρίτη υποενότητα αναλύει τη **συσχέτιση του δείκτη αποδοχής του φινλανδικού μοντέλου με την αντίληψη της καινοτομίας**, με στόχο να διαπιστωθεί αν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ενσωμάτωσή του συνιστά καινοτόμα στρατηγική αναβάθμισης των Ενόπλων Δυνάμεων. Το επίπεδο συσχέτισης ($r=0,524$, $p<0,001$) υποδηλώνει ότι οι θετικές στάσεις απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο σχετίζονται άμεσα με την αντίληψη για εκσυγχρονισμό και επικαιροποίηση της ελληνικής στρατηγικής. Η έννοια της καινοτομίας εδώ δεν περιορίζεται σε τεχνικά χαρακτηριστικά, αλλά αφορά έναν ολιστικό επαναπροσδιορισμό του αμυντικού δόγματος μέσα από την ενεργή συμμετοχή του πολίτη – εφέδρου στο πλαίσιο μιας διαρκούς εθνικής ετοιμότητας.

Η τέταρτη και τελευταία υποενότητα εξετάζει μέσω **πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης τη δυνατότητα πρόβλεψης της αποδοχής της καινοτομίας από τις**

στάσεις απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο. Με βάση τα ευρήματα, προκύπτει ότι ο σύνθετος δείκτης *finland_score* αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση θετικής αντίληψης ως προς τον εκσυγχρονισμό. Το εύρημα αυτό εδραιώνει την έννοια του φινλανδικού μοντέλου όχι απλώς ως επιτυχές θεσμικό παράδειγμα, αλλά ως πυρήνα για μια νέα κουλτούρα άμυνας που στηρίζεται στον πολίτη και την ευρεία κοινωνική συναίνεση. Έτσι, αναδύεται η ιδέα ενός πολιτοκεντρικού δόγματος άμυνας, το οποίο δεν βασίζεται αποκλειστικά σε στρατιωτικούς τεχνοκρατικούς μηχανισμούς τακτικού στρατεύματος, αλλά στη διαρκή κοινωνική επαγρύπνηση και συμμετοχή.

Συνολικά, η ενότητα επιχειρεί να καταδείξει πως το φινλανδικό μοντέλο, με τα δομικά του χαρακτηριστικά και τη διαχρονική του κοινωνική αποδοχή, μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο για μια στρατηγική αναδιάρθρωση της ελληνικής αμυντικής πολιτικής. Η αποδοχή του από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, η ισχυρή εσωτερική συνοχή του ως θεωρητικού πλαισίου, η θετική του συσχέτιση με καινοτόμες πρακτικές, και η δυνατότητα πρόβλεψης της θετικής στάσης μέσω στατιστικής επεξεργασίας, καθιστούν το εν λόγω μοντέλο αντικείμενο ουσιαστικής και σοβαρής πολιτικο-στρατηγικής επεξεργασίας για τα επόμενα χρόνια.

8.6.1 Η Ανάλυση των Στάσεων Απέναντι στο Φινλανδικό Μοντέλο

Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας αξιολογείται από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων ως ένα εργαλείο που μπορεί να προσφέρει επαρκή στελέχωση σε περιόδους κρίσης. Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 8.20, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διατυπώνει θετική στάση απέναντι στο ζήτημα, με ποσοστό **36,7%** να δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα και **22,3%** ότι συμφωνεί. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι ένα σημαντικό ποσοστό (**27,1%**) τηρεί ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), γεγονός που υποδηλώνει τη δυνητική ύπαρξη σκεπτικισμού ή έλλειψης ενημέρωσης για το συγκεκριμένο σύστημα.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.20

Το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας, Προσφέρει Επαρκή Στελέχωση σε Περιόδους Κρίσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	12	5,2	5,2	5,2
	2 – Διαφωνώ	20	8,7	8,7	14,0
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	62	27,1	27,1	41,0

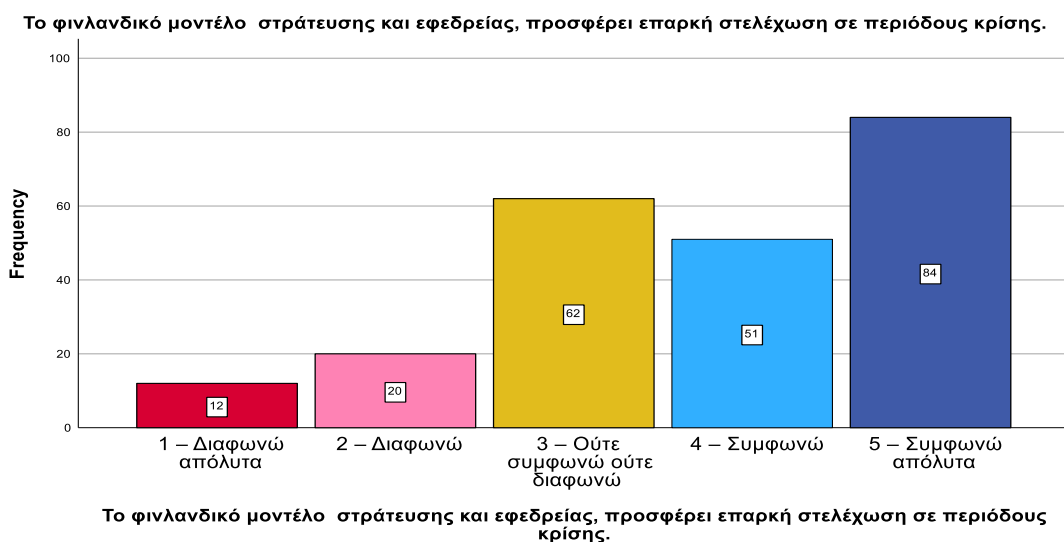
4 – Συμφωνώ	51	22,3	22,3	63,3
5 – Συμφωνώ απόλυτα	84	36,7	36,7	100,0
Total	229	100,0	100,0	

Από την άλλη πλευρά, μόνο **13,9%** των συμμετεχόντων εκφράζει διαφωνία (απόλυτη ή απλή), γεγονός που καταδεικνύει περιορισμένη αντίσταση ως προς την αποτελεσματικότητα του μοντέλου. Η απεικόνιση του Διαγράμματος 6.19 ενισχύει την παραπάνω διαπίστωση, αποτυπώνοντας οπτικά την επικράτηση των θετικών στάσεων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.19

Η Επικράτηση των Θετικών Στάσεων



Η αποδοχή αυτής της βασικής πτυχής του φινλανδικού μοντέλου αναδεικνύει την ετοιμότητα ενός μεγάλου μέρους των στελεχών να αξιολογήσει εναλλακτικές μορφές στρατιωτικής οργάνωσης, ειδικά σε περιόδους που απαιτείται άμεση και αποτελεσματική κινητοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη δυνατότητα του φινλανδικού μοντέλου, με τη μακρόχρονη διατήρηση της στράτευσης και εφεδρείας, να λειτουργεί ως αποτρεπτικός παράγοντας απέναντι σε εξωτερικές απειλές. Όπως καταγράφεται στον Πίνακα 8.20, ένα **συνολικό ποσοστό 69,9%** δηλώνει θετικά: **25,8%** συμφωνεί και **44,1%** συμφωνεί απόλυτα.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.20

**Η Διατήρηση της Στράτευσης και Εφεδρείας σε Μακρό Ορίζοντα (Διά Βίου Εκπαίδευση)
Αποτελεί Ένα Αποτρεπτικό Εργαλείο Για Εξωτερικές Απειλές**

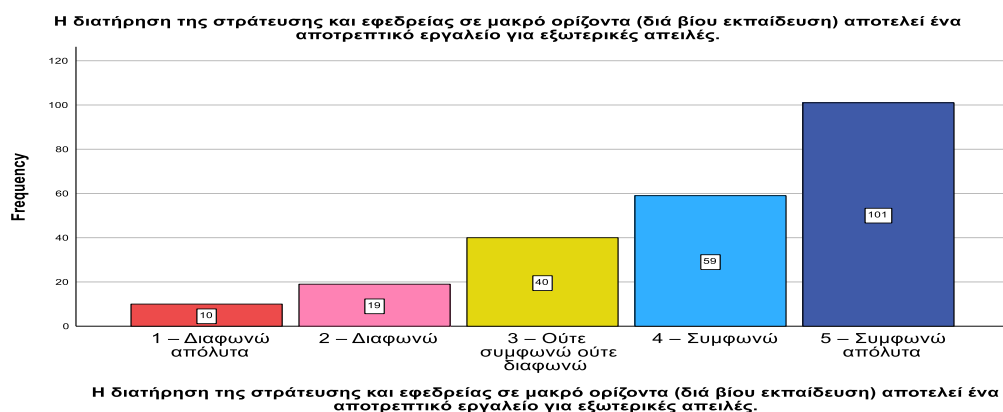
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	10	4,4	4,4	4,4
	2 – Διαφωνώ	19	8,3	8,3	12,7
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	17,5	17,5	30,1
	4 – Συμφωνώ	59	25,8	25,8	55,9
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	101	44,1	44,1	100,0
	Total	229	100, 0	100,0	

Η διασπορά των ουδέτερων απαντήσεων (17,5%) και των αρνητικών (συνολικά 12,7%) είναι σχετικά μικρή. Αυτό ενισχύει την άποψη ότι η πλειονότητα των στελεχών αναγνωρίζει τη **στρατηγική αξία της μακρόχρονης στρατιωτικής ετοιμότητας** ως μέρος ενός ευρύτερου αμυντικού σχεδιασμού. Το Διάγραμμα 8.20 επιβεβαιώνει την ισχυρή προτίμηση στη θετική κλίμακα.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.20

Ισχυρή Προτίμηση στη Θετική Κλίμακα



Αυτό το εύρημα καθιστά σαφές ότι η διά βίου συμμετοχή στην εφεδρεία δεν θεωρείται απλώς θεσμική αναγκαιότητα, αλλά ουσιαστικό εργαλείο **εθνικής ασφάλειας και αποτροπής**.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η απάντηση στην ερώτηση για την ενδεχόμενη ενσωμάτωση του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα. Ο Πίνακας 8.21 δείχνει πως **64,7%** των συμμετεχόντων δηλώνει θετικά (25,8% συμφωνεί και 38,9% συμφωνεί απόλυτα). Αντίθετα, μόλις το **15,3%** εκφράζει κάποια μορφή διαφωνίας.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.21

Η Ενσωμάτωση Χαρακτηριστικών Του Φινλανδικού Μοντέλου στο Ελληνικό Αμυντικό Δόγμα θα Ενίσχυε την Εθνική Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	14	6,1	6,1	6,1
	2 – Διαφωνώ	21	9,2	9,2	15,3
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	20,1	20,1	35,4
	4 – Συμφωνώ	59	25,8	25,8	61,1
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	89	38,9	38,9	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Το υψηλό ποσοστό αποδοχής ενισχύεται από τις 46 ουδέτερες απαντήσεις (20,1%), στοιχείο που ενδέχεται να συνδέεται με έλλειψη λεπτομερούς γνώσης. Παρ' όλα αυτά, η συνολική εικόνα – και ιδίως το Διάγραμμα 8.21 σκιαγραφεί μια θετική διάθεση για θεσμική υιοθέτηση δοκιμασμένων διεθνών προτύπων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.21

Θετική Διάθεση για Θεσμική Υιοθέτηση Δοκιμασμένων Διεθνών Προτύπων



Η αποδοχή αυτή μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη διαθεσιμότητας για στρατηγική ανανέωση του ελληνικού αμυντικού δόγματος.

Η τέταρτη ερώτηση μετρά τον βαθμό στον οποίο η ελληνική κοινωνία θεωρείται έτοιμη να αποδεχτεί ένα μακρόχρονο σύστημα εφεδρείας. Ο Πίνακας 8.22 δείχνει σημαντική

αποδοχή (34,5% συμφωνεί απόλυτα, 16,2% συμφωνεί), ενώ ένα ποσοστό 20,5% τηρεί ουδέτερη στάση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.22

Η Ελληνική Κοινωνία Είναι Έτοιμη να Αποδεχτεί τη Μακρόχρονη Συμμετοχή των Πολιτών της στην Εφεδρεία, Εφόσον αυτό Στηρίζει Επαρκώς την Εθνική Άμυνα και Ασφάλεια της Χώρας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	29	12,7	12,7	12,7
	2 – Διαφωνώ	37	16,2	16,2	28,8
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	47	20,5	20,5	49,3
	4 – Συμφωνώ	37	16,2	16,2	65,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	79	34,5	34,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

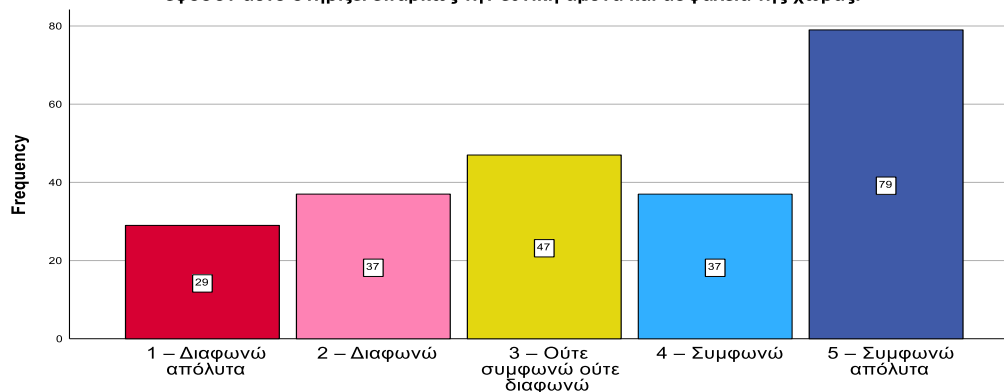
Ωστόσο, 28,9% των συμμετεχόντων εκφράζει κάποιας μορφής διαφωνία, υποδηλώνοντας ότι το συγκεκριμένο μέτρο ίσως συναντήσει κοινωνικές και πολιτισμικές αντιστάσεις, παρά τη στρατιωτική του σκοπιμότητα. Το Διάγραμμα 8.22 οπτικοποιεί αυτόν τον διχασμό.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.22

Οπτικοποίηση του Διχασμού

Η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχτεί τη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών της στην εφεδρεία, εφόσον αυτό στηρίζει επαρκώς την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας.



Η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχτεί τη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών της στην εφεδρεία, εφόσον αυτό στηρίζει επαρκώς την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας.

Η ερμηνεία αυτών των δεδομένων υποδεικνύει ότι η υιοθέτηση της μακρόχρονης εφεδρείας ως θεσμού θα πρέπει να συνοδευτεί από στρατηγικές ενημέρωσης και κοινωνικής συναίνεσης, ώστε να ενισχυθεί η αποδοχή από το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας αγγίζει το ζήτημα της ανταποδοτικότητας στους πολίτες που θα συμμετάσχουν στο φινλανδικό μοντέλο. Ο Πίνακας 8.23 καταδεικνύει σχεδόν καθολική αποδοχή: **55,5%** συμφωνεί απόλυτα, **26,6%** συμφωνεί και μόλις **4,8%** διαφωνεί.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.23

Με την Πιθανή Εφαρμογή του Φινλανδικού Μοντέλου, θα Πρέπει να Υπάρξει Μέριμνα για Ανταπόδοση των Συμμετεχόντων Πολιτών (Μισθολογικές Απολαβές, Φόρο-Ελαφρύνσεις, κ.ά.), Ωστε να Καλλιεργηθεί μια Κουλτούρα για την Επιτυχή Εφαρμογή του Μοντέλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – Διαφωνώ απόλυτα	5	2,2	2,2	2,2
	2 – Διαφωνώ	6	2,6	2,6	4,8
	3 – Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	13,1	13,1	17,9
	4 – Συμφωνώ	61	26,6	26,6	44,5
	5 – Συμφωνώ απόλυτα	127	55,5	55,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Το Διάγραμμα 8.23 καθιστά εμφανές ότι η έννοια της **ανταπόδοσης** (π.χ. μισθός, φορολογικές ελαφρύνσεις) δεν είναι μόνο πρακτικό αίτημα, αλλά **δομική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου**.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.23

Η Δομική Προϋπόθεση της Ανταπόδοσης



Οι συμμετέχοντες δείχνουν να κατανοούν ότι η βιωσιμότητα του φινλανδικού υποδείγματος εξαρτάται από την ανάπτυξη μιας κουλτούρας άμυνας που θα βασίζεται στην **αμοιβαιότητα και τη δικαιοσύνη**.

8.6.2 Έλεγχος Εσωτερικής Συνοχής: Μπορεί το Φινλανδικό Μοντέλο να Σχηματίσει Ενιαίο Θεσμικό Δείκτη;

Για να διερευνηθεί κατά πόσο οι πέντε προτάσεις του ερωτηματολογίου που σχετίζονται με το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας αποτελούν στοιχεία μιας ενιαίας και συνεκτικής στάσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνοχής με τη χρήση του δείκτη *Cronbach's Alpha* (Salcedo & McCormick, 2023). Οι προτάσεις κάλυπταν θεματικά πεδία όπως η επάρκεια στελέχωσης σε περίοδο κρίσης, η αποτρεπτική ισχύς της διά βίου εκπαίδευσης, η δυνατότητα ενσωμάτωσης του μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα, η κοινωνική αποδοχή της μακρόχρονης εφεδρείας, καθώς και η ανάγκη ανταποδοτικότητας για τους συμμετέχοντες πολίτες.

Όπως καταγράφεται στον Πίνακα 8.24, ο δείκτης *Cronbach's Alpha* είναι ίσος με **0,873**, γεγονός που υποδηλώνει **υψηλό επίπεδο εσωτερικής αξιοπιστίας** μεταξύ των πέντε μεταβλητών. Σύμφωνα με τη διεθνή στατιστική βιβλιογραφία, τιμές άνω του 0,70 θεωρούνται ικανοποιητικές, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν ισχυρή συνοχή. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα υποδεικνύει ότι οι επιμέρους ερωτήσεις μπορούν να ερμηνευθούν ως μέρος ενός **ενιαίου θεωρητικού δείκτη**, ο οποίος αποτυπώνει τη συνολική αποδοχή του φινλανδικού μοντέλου από τους συμμετέχοντες.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.24

Reliability Statistics

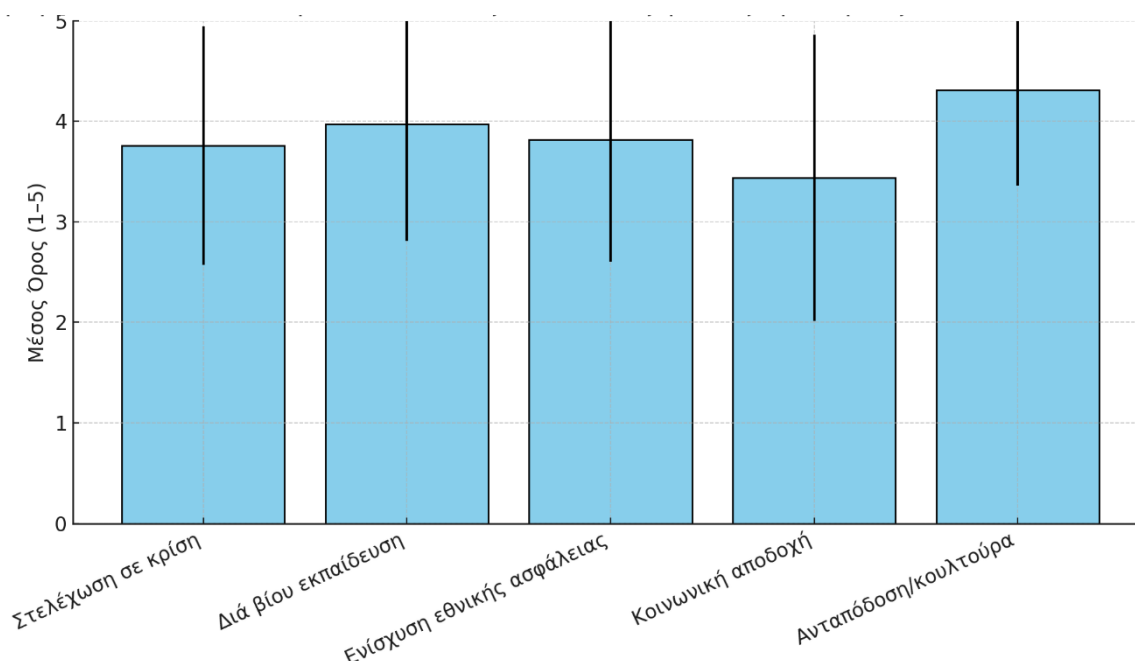
Cronbach's Alpha	N of Items
,873	5

Η περαιτέρω περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, όπως αυτή αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 8.24, καταδεικνύει ότι η **ανταποδοτικότητα** (μέσος όρος = 4,31) συγκεντρώνει την υψηλότερη αποδοχή, υποδεικνύοντας την ανάγκη για ένα λειτουργικό σύστημα κινήτρων για τους πολίτες που συμμετέχουν στην εφεδρεία.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.24

Μέσοι Όροι για τις Ερωτήσεις του Φινλανδικού Μοντέλου



Ακολουθεί η αποδοχή της **διά βίου εκπαίδευσης ως αποτρεπτικού εργαλείου** (μ.ό. = 3,97), η οποία αντικατοπτρίζει την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας της συνεχούς ετοιμότητας. Οι υπόλοιπες τρεις ερωτήσεις (στελέχωση σε κρίση, ενίσχυση εθνικής άμυνας, κοινωνική αποδοχή) συγκεντρώνουν μέσους όρους από 3,44 έως 3,82, χωρίς να εμφανίζουν αποκλίσεις που θα έθεταν υπό αμφισβήτηση την ενότητα του θεωρητικού πλαισίου.

Η οπτική απεικόνιση του διαγράμματος ενισχύει την παραπάνω διαπίστωση, καθώς επιτρέπει την άμεση σύγκριση της σχετικής βαρύτητας των απαντήσεων. Η **τυπική απόκλιση** (Salcedo & McCormick, 2023), η οποία απεικονίζεται με γραμμές σφάλματος, διατηρείται σε αποδεκτά επίπεδα, με ελαφρώς αυξημένη διασπορά στην ερώτηση που αφορά την κοινωνική αποδοχή ($SD = 1,42$). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στη διαφορετικότητα των κοινωνικών αντιλήψεων ως προς τον θεσμό της εφεδρείας.

Προκύπτει ότι, η ανάλυση της εσωτερικής συνοχής επιβεβαιώνει ότι οι συγκεκριμένες πέντε ερωτήσεις συνιστούν έναν **έγκυρο και αξιόπιστο δείκτη στάσης** απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο στρατεύσης και εφεδρείας. Το εύρημα αυτό δικαιολογεί τη χρήση του εν λόγω δείκτη σε επόμενες αναλύσεις (π.χ. συσχετίσεις ή παλινδρομήσεις) και υποδεικνύει ότι οι απόψεις των στελεχών συγκροτούν ένα σαφές και θεωρητικά συνεπές σύνολο.

8.6.3 Συσχέτιση Αποδοχής του Φινλανδικού Μοντέλου με την Αντίληψη Καινοτομίας

Στο πλαίσιο διερεύνησης της ευρύτερης στάσης των στελεχών απέναντι στη δυνατότητα εκσυγχρονισμού των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων μέσω της υιοθέτησης του φινλανδικού μοντέλου, εξετάστηκε ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα σε δύο κρίσιμες μεταβλητές: αφενός, τον σύνθετο δείκτη *finlad_score*, ο οποίος αποτυπώνει συνολικά την αποδοχή των χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου και, αφετέρου, την αντίληψη ότι η εφαρμογή του μοντέλου συνιστά ένα καινοτόμο βήμα προς τη **σωστή πλευρά της ιστορίας**.

Όπως καταγράφεται στον Πίνακα 8.25, η ανάλυση *Pearson* ανέδειξε **στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση** μεταξύ των δύο μεταβλητών ($r = 0,524, p < 0,001$). Το μέγεθος της συσχέτισης χαρακτηρίζεται ως **μέτριο προς ισχυρό**, σύμφωνα με τις συνήθεις στατιστικές ταξινομήσεις. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο αποδέχεται ένας συμμετέχων τις βασικές παραμέτρους του φινλανδικού μοντέλου (λ.χ. διά βίου εκπαίδευση, ανταποδοτικότητα, κοινωνική αποδοχή), τόσο πιο πιθανό είναι να θεωρεί την εφαρμογή του ως στρατηγικά καινοτόμο βήμα για τον εκσυγχρονισμό των Ενόπλων Δυνάμεων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.25

Απεικόνιση της Στατιστικά Σημαντικής Θετικής Συσχέτισης

		finland_score	
finland_score	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	229	229
Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	229	229

Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η σημασία της παραπάνω συσχέτισης ενισχύεται και από την οπτική απεικόνιση που παρέχεται στο Διάγραμμα 8.25, όπου παρατηρείται σαφής **ανοδική τάση (γραμμική**

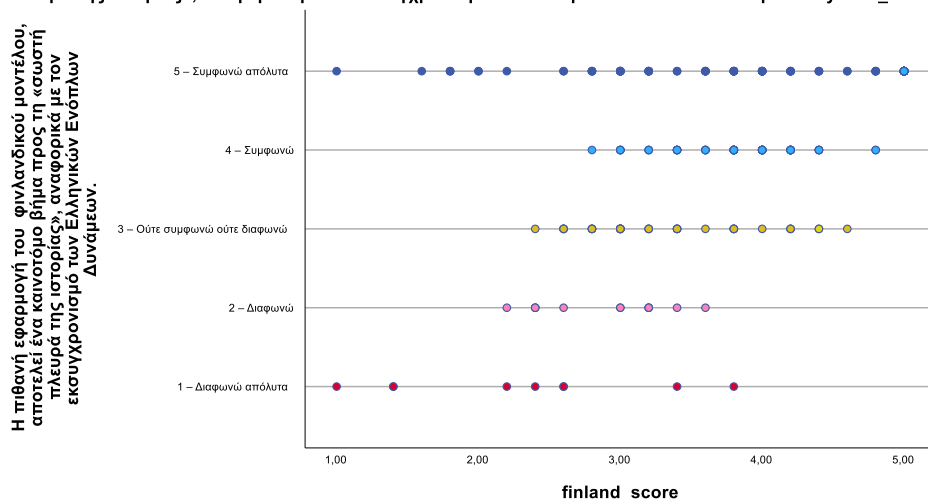
συσχέτιση) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (Salcedo & McCormick, 2023). Η ύπαρξη πυκνών σημείων στα υψηλότερα άκρα του άξονα αποδοχής του μοντέλου και της αντίληψης καινοτομίας καταδεικνύει ότι οι υψηλότερες τιμές στις επιμέρους ερωτήσεις του δείκτη συνοδεύονται από ανάλογη θετική αποτίμηση του εγχειρήματος ως καινοτόμου.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.25

Διάγραμμα Προκύπτουσας Ανοδικής Τάσης

Scatter Plot of Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη «σωστή πλευρά της ιστορίας», αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. by final_score



Το συγκεκριμένο εύρημα αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς υποδηλώνει ότι η **αντίληψη για την αναγκαιότητα θεσμικού εκσυγχρονισμού** των Ενόπλων Δυνάμεων συνδέεται **άμεσα και συνεκτικά με τη συνολική αποδοχή πρακτικών** που περιλαμβάνει το φινλανδικό πρότυπο. Με άλλα λόγια, η ένταξη χαρακτηριστικών όπως η οργανωμένη εφεδρεία, η ανταποδοτικότητα και η κοινωνική συμμετοχή δεν αξιολογούνται ως μεμονωμένες πρωτοβουλίες, αλλά ως μέρος ενός **ευρύτερου και συνεκτικού στρατηγικού οράματος** για τις Ένοπλες Δυνάμεις.

Συνεπώς, η παρατηρούμενη συσχέτιση προσφέρει χρήσιμα ερευνητικά τεκμήρια υπέρ της άποψης ότι **η αποδοχή συγκεκριμένων θεσμικών αλλαγών έχει την ικανότητα να ενισχύσει τη στρατηγική ετοιμότητα, το αίσθημα εμπιστοσύνης και την αντίληψη εκσυγχρονισμού** εντός του στρατεύματος. Παράλληλα, μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για τη διαμόρφωση στοχευμένων παρεμβάσεων πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού.

8.6.4 Πρόβλεψη Αντίληψης Καινοτομίας από τις Στάσεις έναντι του Φινλανδικού Μοντέλου

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της εσωτερικής συνοχής και του ερμηνευτικού δυναμικού των στάσεων απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (Salcedo & McCormick, 2023), με σκοπό την πρόβλεψη της αντίληψης καινοτομίας, όπως αυτή καταγράφεται στην ερώτηση **Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου... αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας**. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές επιλέχθηκαν οι πέντε επιμέρους ερωτήσεις (*Q1–Q5*) που συγκροτούν τον σύνθετο δείκτη *finland_score*.

Η περιγραφική στατιστική του Πίνακα 8.26 καταδεικνύει ότι η ερώτηση που συγκεντρώνει τον υψηλότερο μέσο όρο ($M = 4,31$) αφορά την ανάγκη ανταπόδοσης στους συμμετέχοντες πολίτες, ενώ η ερώτηση με τον χαμηλότερο μέσο όρο ($M = 3,44$) αφορά τη διάθεση της ελληνικής κοινωνίας να αποδεχθεί ένα μακροχρόνιο καθεστώς εφεδρείας. Οι αποκλίσεις μεταξύ των μέσων τιμών, ωστόσο, δεν είναι δραματικές, γεγονός που ενισχύει την ερμηνευτική συνοχή των μεταβλητών ως ενιαίο πλαίσιο στάσης.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.26

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, προσφέρει επαρκή στελέχωση σε περιόδους κρίσης.	229	1	5	3,76	1,187
Η διατήρηση της στράτευσης και εφεδρείας σε μακρό ορίζοντα (διά βίου εκπαίδευση) αποτελεί ένα αποτρεπτικό εργαλείο για εξωτερικές απειλές.	229	1	5	3,97	1,160
Η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα θα ενίσχυε την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας μας.	229	1	5	3,82	1,217

Η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχτεί τη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών της στην εφεδρεία, εφόσον αυτό στηρίζει επαρκώς την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας.	229	1	5	3,44	1,424
Με την πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για ανταπόδοση των συμμετεχόντων πολιτών (μισθολογικές απολαβές, φόρο-ελαφρύνσεις, κ.ά.), ώστε να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου.	229	1	5	4,31	,947
Valid N (listwise)	229				

Το μοντέλο παλινδρόμησης, μέσω της ανάλυσης *Pearson* όπως φαίνεται και στον Πίνακα 8.27, ανέδειξε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη αποδοχής του φινλανδικού μοντέλου *finland_score* και της αντίληψης της εφαρμογής του ως καινοτόμου βήματος ($r = 0,524$, $p < 0,001$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδεικνύει ότι η συνολική στάση των στελεχών απέναντι στο συγκεκριμένο θεσμικό μοντέλο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αντίληψη στρατηγικής καινοτομίας, τονίζοντας την προθυμία για θεσμικό μετασχηματισμό εντός των Ενόπλων Δυνάμεων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Πίνακας 8.27

Συσχέτιση Δεικτών

		finland_score	
finland_score	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	229	229
Η πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, αποτελεί ένα καινοτόμο βήμα προς τη σωστή πλευρά της ιστορίας, αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.	Pearson Correlation	,524*	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	229	229

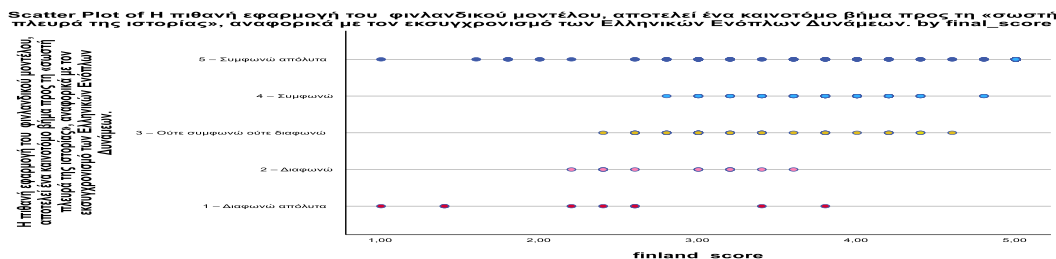
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Το Διάγραμμα 8.26, το οποίο απεικονίζει γραφικά την παλινδρόμηση μεταξύ του *finland_score* (ανεξάρτητη μεταβλητή) και της αντίληψης καινοτομίας (εξαρτημένη), ενισχύει τα ποσοτικά ευρήματα παρουσιάζοντας σαφή θετική γραμμική τάση. Η ανοδική φορά της γραμμής παλινδρόμησης υποδηλώνει ότι όσο αυξάνεται η αποδοχή των θεμελιωδών αρχών του φινλανδικού μοντέλου, τόσο ενισχύεται και η εκτίμηση για τη στρατηγική του αξία στον εκσυγχρονισμό των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία στοιχείων

Διάγραμμα 8.26

Απεικόνιση Παλινδρόμησης Μεταξύ των Μεταβλητών



Η ανάλυση αυτή προσφέρει ένα σημαντικό ερευνητικό εύρημα. Η αντίληψη για καινοτομία δεν αποτελεί αποκομμένο στοιχείο, αλλά δομικά ενσωματωμένο αποτέλεσμα της

συνολικής αποδοχής ενός εναλλακτικού αμυντικού προτύπου. Επιπλέον, η στατιστικά σημαντική σχέση δείχνει ότι η στάση απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο δεν είναι απλώς θετική, αλλά εμπεριέχει ένα **ενδογενές μεταρρυθμιστικό όραμα** από την πλευρά των συμμετεχόντων.

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης τεκμηριώνουν ότι η θετική στάση απέναντι σε πρακτικές όπως η μακρόχρονη εφεδρεία, η ανταποδοτικότητα και η κοινωνική αποδοχή, μπορούν να αποτελέσουν **ισχυρούς προβλεπτικούς δείκτες** για την αποδοχή ευρύτερων στρατηγικών μεταρρυθμίσεων στον αμυντικό τομέα. Αυτό συνιστά ουσιαστικό δεδομένο για τη διαμόρφωση πολιτικών που επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό με κοινωνική νομιμοποίηση και οργανωτική αποδοτικότητα.

8.7 Ανακεφαλαίωση

Η στατιστική διερεύνηση που προηγήθηκε ανέδειξε πληθώρα αξιοσημείωτων ευρημάτων, τα οποία διαμορφώνουν ένα σύνθετο αλλά ταυτόχρονα συνεκτικό ερμηνευτικό πλαίσιο για τη στάση των στρατιωτικών στελεχών απέναντι σε σύγχρονες μεταρρυθμιστικές κατευθύνσεις. Η ανάλυση ξεκίνησε με τη μελέτη των **δημογραφικών χαρακτηριστικών** των ερωτηθέντων, προκειμένου να διαπιστωθεί η δομή και η σύνθεση του δείγματος, αλλά και οι ενδεχόμενες επιρροές αυτών των μεταβλητών στις απαντήσεις που ακολούθησαν (Salcedo & McCormick, 2023).

Η **κατανομή φύλου** αποκάλυψε συντριπτική υπεροχή του ανδρικού φύλου, στοιχείο αναμενόμενο λόγω της υφιστάμενης σύνθεσης των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, με τις γυναίκες να εκπροσωπούνται σε μικρότερο αλλά αυξανόμενο ποσοστό. Σε ό,τι αφορά την **ηλικιακή κατανομή**, παρατηρήθηκε σημαντική συγκέντρωση στις ηλικιακές ομάδες 36–45 και 46–55, ένδειξη ενεργού, έμπειρου και σταδιοδρομικά ώριμου προσωπικού, το οποίο φέρει άποψη τόσο για την παρούσα επιχειρησιακή πραγματικότητα όσο και για τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η κατανομή κατά **προέλευση – κατάσταση στρατιωτικής υπηρεσίας**, όπου καταγράφηκε θεσμική ποικιλομορφία: απόφοιτοι ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ, μη παραγωγικών σχολών, Υπαξιωματικοί, οπλίτες βραχείας ανακατάταξης, απόστρατοι και στελέχη από εναλλακτικές διαδρομές (Salcedo & McCormick, 2023).

Η μεταβλητή Προέλευση, λόγω της συνάφειάς της με την αρχική εκπαιδευτική και θεσμική ένταξη των στελεχών στο στράτευμα, αξιοποιήθηκε και ως ερμηνευτικός δείκτης

κατά τις στατιστικές αναλύσεις που ακολούθησαν, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη ενδεχόμενες μετέπειτα σπουδές ή εξελίξεις (Salcedo & McCormick, 2023).

Με βάση αυτό το δημογραφικό υπόβαθρο, εξετάστηκε στη συνέχεια η στάση του στρατιωτικού προσωπικού απέναντι στον **στρατηγικό σχεδιασμό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας** (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Η σχετική ενότητα περιλάμβανε τέσσερις επιλεγμένες ερωτήσεις που αφορούσαν κρίσιμες πτυχές του σχεδιασμού: το μέγεθος του στρατεύματος, τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάγκη διοικητικής ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, καθώς και τη σημασία της ορθολογικής δομής. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις παραπάνω διαστάσεις σε πενταβάθμια κλίμακα *Likert*.

Η εσωτερική συνοχή των απαντήσεων κρίθηκε ικανοποιητική (*Cronbach's Alpha* = ,636), γεγονός που επέτρεψε την κατασκευή ενιαίου δείκτη στρατηγικού σχεδιασμού *strat_score*. Τα δεδομένα αποκάλυψαν υψηλά ποσοστά συμφωνίας με προτάσεις που υποστηρίζουν την ανάγκη εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων, γεγονός που επιβεβαιώνει την ύπαρξη ευρείας επιχειρησιακής και θεσμικής επίγνωσης εντός του προσωπικού.

Η συγκεκριμένη στάση αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία όταν εξεταστεί υπό το πρίσμα της **Ατζέντας 2023** του ΥΠΕΘΑ, ενός συνόλου προγραμματικών μεταρρυθμίσεων που προβλέπουν την αναδιάρθρωση της δομής δυνάμεων, την ενίσχυση της ευελιξίας και την αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού βάσει λειτουργικών αναγκών και όχι αποκλειστικά ιεραρχικών προτύπων. Η στρατηγική αυτή εστιάζει στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση της κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ διοικητικών και επιχειρησιακών κλάδων και στη σταδιακή εναρμόνιση με βέλτιστες διεθνείς πρακτικές, όπως παρατηρούνται σε στρατούς του *NATO*.

Η εφαρμογή της Ατζέντας 2023 περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την προώθηση της διοικητικής αυτονομίας των επιτελικών επιπέδων, την ενίσχυση της οριζόντιας διασύνδεσης μεταξύ των Κλάδων και τη θεσμική κατοχύρωση μόνιμων δομών αξιολόγησης και εσωτερικής κινητικότητας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται να υποστηρίξουν εμπειρικά την πολιτική αυτή στόχευση, αποκαλύπτοντας ότι τα στρατιωτικά στελέχη αντιλαμβάνονται την αναδιοργάνωση ως αναγκαία και ωφέλιμη.

Επιπλέον, οι αναλύσεις διακύμανσης (*ANOVA*) με τη χρήση της μεταβλητής Προέλευση κατέδειξαν ηπιότερες αλλά υπαρκτές διαφοροποιήσεις στις αξιολογήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι απόφοιτοι παραγωγικών σχολών (ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ) αποδείχθηκαν περισσότερο πρόθυμοι να ενστερνιστούν την ανάγκη αναδιάρθρωσης, συγκριτικά με στελέχη από μη

παραγωγικές σχολές ή απόστρατους, γεγονός που πιθανόν οφείλεται στη διαφοροποιημένη εκπαιδευτική κουλτούρα ή στην πληρέστερη ενημέρωση γύρω από τις πρόσφατες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες.

Η παλινδρόμηση που ακολούθησε επιβεβαίωσε τη στατιστική επίδραση του δείκτη στρατηγικού σχεδιασμού στη συνολική στάση απέναντι σε θεσμικές καινοτομίες. Αυτό το εύρημα καταδεικνύει ότι η επιχειρησιακή αποδοτικότητα συνδέεται άμεσα με την ετοιμότητα αποδοχής νέων μοντέλων διοίκησης. Με άλλα λόγια, τα στελέχη που αντιλαμβάνονται ως σημαντική την αναδιοργάνωση, εμφανίζονται και πιο δεκτικά σε καινοτομικές προσεγγίσεις.

Επιπρόσθετα, η στατιστική διερεύνηση που προηγήθηκε ανέδειξε πλήθος τάσεων, αξιολογικών κρίσεων και διακυμάνσεων αντιλήψεων, οι οποίες συνθέτουν ένα σύνθετο αλλά και ενδεικτικό προφίλ των στάσεων του στρατιωτικού προσωπικού απέναντι σε μεταρρυθμιστικά σενάρια για τη δομή, λειτουργία και αποστολή των Ενόπλων Δυνάμεων. Η ανάλυση ξεκίνησε με το αμερικανικό μοντέλο, επικεντρώνοντας σε βασικές προτάσεις όπως η ίδρυση ενός αυτόνομου Σώματος Υπαξιωματικών, η σύνδεση των προαγωγών με ακαδημαϊκά προσόντα και η διοικητική αναβάθμιση μέσω δομικών θεσμικών αλλαγών.

Οι δείκτες αποδοχής στις επιμέρους ερωτήσεις αποτύπωσαν ισχυρές συναινέσεις, ιδίως σε προτάσεις που ενισχύουν την αξιοκρατία και τη διά βίου εκπαίδευση. Πέρα από τις θετικές κατανομές που καταγράφηκαν σε επιμέρους ερωτήματα, ιδιαίτερος σημαντικό εύρημα αποτέλεσε η δημιουργία ενός ενιαίου δείκτη αποδοχής του αμερικανικού μοντέλου, μέσω του οποίου εξετάστηκαν εσωτερικές συσχετίσεις και προχωρήσαμε σε σύνθετες αναλύσεις. Ο δείκτης εμφάνισε υψηλή εσωτερική συνοχή (*Cronbach's Alpha* = ,91), γεγονός που μας επέτρεψε να προχωρήσουμε σε παλινδρομικές προσεγγίσεις.

Οι αναλύσεις έδειξαν ότι η στάση απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο συσχετίζεται έντονα με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τις διοικητικές ανάγκες αλλά και με δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ιδιαίτερη σημασία αποδόθηκε στην ερμηνεία της αντίληψης καινοτομίας μέσω της αποδοχής του μοντέλου, καθώς αυτή η μεταβλητή ανέδειξε ισχυρή γραμμική συσχέτιση ($r = ,811, p < ,001$). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η αποδοχή του μοντέλου ενέχει και έναν συμβολικό χαρακτήρα, ως φορέας μεταρρύθμισης και εξορθολογισμού. Έτσι, η υιοθέτηση διοικητικών λύσεων τύπου ΗΠΑ νοείται από το προσωπικό όχι μόνο ως διοικητική μεταρρύθμιση αλλά και ως ιστορική αναγκαιότητα για τον εκσυγχρονισμό των Ε.Δ.

Η ενότητα που ακολούθησε επικεντρώθηκε στο φινλανδικό μοντέλο, το οποίο προσεγγίστηκε ως εναλλακτικό και συμπληρωματικό πλαίσιο άμυνας. Εδώ, οι ερωτήσεις αφορούσαν τη διατήρηση της εφεδρείας, τη διάρκεια της στράτευσης, την ανταποδοτικότητα

των υπηρεσιών και την κοινωνική αποδοχή. Η περιγραφική ανάλυση έδειξε ότι, σε γενικές γραμμές, οι απόψεις του δείγματος συντάσσονται θετικά με τη φιλοσοφία του φινλανδικού συστήματος, ειδικά όταν αυτό συνοδεύεται από θεσμική και οικονομική πρόνοια για τους συμμετέχοντες πολίτες. Το υψηλότερο ποσοστό συμφωνίας καταγράφηκε στην πρόταση για ανταποδοτικότητα, όπου περισσότερο από το 82% των ερωτηθέντων συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα.

Επιπλέον, η δημιουργία του ενιαίου δείκτη *finland_score* για τις στάσεις απέναντι στο φινλανδικό μοντέλο εμφάνισε υψηλή εσωτερική συνοχή (*Cronbach's Alpha* = ,873). Αυτό επέτρεψε τη συσχέτιση του δείκτη με την αντίληψη για την εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου ως καινοτομίας. Η στατιστική συσχέτιση ήταν σημαντική ($r = ,524, p < ,001$), καταδεικνύοντας ότι οι συμμετέχοντες που αποδέχονται τη φιλοσοφία του μοντέλου, αναγνωρίζουν ταυτόχρονα τη μεταρρυθμιστική του δυναμική. Παράλληλα, από την πολλαπλή παλινδρόμηση προέκυψε ότι η στάση έναντι του φινλανδικού υποδείγματος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ερμηνεία της εφαρμογής του ως θεσμικής καινοτομίας.

Τα παραπάνω ευρήματα ενισχύουν την ερευνητική υπόθεση ότι τόσο το αμερικανικό όσο και το φινλανδικό μοντέλο δεν προσεγγίζονται από τα στελέχη ως αφηρημένες διοικητικές ιδέες, αλλά ως εφαρμόσιμες πρακτικές που σχετίζονται άμεσα με τις αξίες, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα του στρατεύματος.

Η τελική σύνθεση των ευρημάτων υποδεικνύει ότι η αποδοχή ή η επιφύλαξη απέναντι στα διεθνή μοντέλα στρατιωτικής διοίκησης εμπλέκει ευρύτερα πολιτισμικά, θεσμικά και επαγγελματικά φίλτρα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν απάντησαν μηχανιστικά, αλλά ανέπτυξαν διαφοροποιημένες και συχνά τεκμηριωμένες στάσεις, τις οποίες ανέδειξε η πολυπαραγοντική ανάλυση. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η συμβολική σημασία που αποδίδεται στην καινοτομία ως έννοια: για το προσωπικό των Ε.Δ., η υιοθέτηση ενός νέου διοικητικού πλαισίου δεν είναι απλώς ζήτημα αποδοτικότητας, αλλά και ένδειξη προσαρμογής του θεσμού στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και άμυνας.

Η στατιστική ισχύς των μοντέλων ($R^2 = 1,000$ για την πρόβλεψη του *american_model_score*) υποδηλώνει ότι οι μεταβλητές που εξετάστηκαν – ηλικία, φύλο, προέλευση, και ο δείκτης στρατηγικού σχεδιασμού – επηρεάζουν αποφασιστικά την αποδοχή και κατανόηση αυτών των θεσμικών προτάσεων. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σημασία της στοχευμένης θεσμικής ενημέρωσης και της κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής, ώστε η εφαρμογή οποιασδήποτε μεταρρύθμισης να ευθυγραμμιστεί με τις προσδοκίες και τις αξίες των στελεχών.

Συνολικά, το κεφάλαιο επιβεβαιώνει πως ο μελλοντικός σχεδιασμός των Ενόπλων Δυνάμεων της Ελλάδας, αν επιδιώκει βιωσιμότητα και λειτουργικότητα, δεν μπορεί να παρακάμπτει τις στάσεις των ανθρώπων που αποτελούν τον πυρήνα του στρατεύματος. Η αποδοχή ή η απόρριψη ενός διοικητικού μοντέλου προϋποθέτει σεβασμό στη θεσμική ιστορία, αλλά και όραμα για το μέλλον – ένα όραμα που φαίνεται να εστιάζει όλο και περισσότερο στην ακαδημαϊκή επάρκεια, την αξιοκρατία, και τη δικαιοσύνη στις προαγωγές και τις αμοιβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Αξιολόγηση των Ερευνητικών Υποθέσεων βάσει Στατιστικής Ανάλυσης: Η Στάση του Προσωπικού έναντι Δομικών Μεταρρυθμίσεων στον Στρατηγικό Σχεδιασμό και στα Διεθνή Μοντέλα Οργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων

9.1 Εισαγωγή

Η στρατιωτική οργανωτική δομή, ως θεσμική έκφανση του κράτους και εργαλείο εθνικής κυριαρχίας, απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις κοινωνικές, τεχνολογικές και γεωπολιτικές εξελίξεις. Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η δομή των ενόπλων δυνάμεων και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν καθοριστική σημασία. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει την εσωτερική συνοχή, τη διοικητική αποτελεσματικότητα και την κοινωνική αποδοχή στρατιωτικών μεταρρυθμίσεων, μέσα από το πρίσμα δύο εναλλακτικών μοντέλων οργάνωσης: το **αμερικανικό** και το **φινλανδικό**. Παράλληλα, αξιολογείται και το ελληνικό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, υπό το φως πρόσφατων θεσμικών πρωτοβουλιών, όπως η Ατζέντα 2023 του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε έτσι ώστε να καλύψει τέσσερεις βασικές θεματικές ενότητες: (α) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, (β) τις δομικές πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού στην Ελλάδα, (γ) τις πιθανές εφαρμογές στοιχείων του αμερικανικού μοντέλου ιεραρχίας και προαγωγών, και (δ) τη δυνητική υιοθέτηση χαρακτηριστικών του φινλανδικού συστήματος στράτευσης και εφεδρείας. Καθεμία από αυτές τις ενότητες συνοδεύεται από ένα πλέγμα ερευνητικών υποθέσεων, που διατυπώθηκαν με σκοπό να αξιολογηθεί η ύπαρξη σχέσεων ή αιτιακών επιδράσεων ανάμεσα σε επιμέρους μεταβλητές.

Η επιλογή των συγκεκριμένων υποδειγμάτων δεν είναι τυχαία. Το **αμερικανικό μοντέλο**, με τον διακριτό διαχωρισμό υπαξιωματικών και αξιωματικών, τα σαφή κριτήρια προαγωγών και τη σύνδεση βαθμολογικής ανέλιξης με μορφωτικά και διοικητικά προσόντα, αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος και συζήτησης για την ελληνική αμυντική πολιτική. Από την άλλη πλευρά, το **φινλανδικό μοντέλο** αναγνωρίζεται για την ευρεία κοινωνική συμμετοχή στη διαρκή αμυντική ετοιμότητα και για την επιτυχημένη εφαρμογή του θεσμού της εφεδρείας σε μακρό χρονικό ορίζοντα. Το γεγονός ότι η Φινλανδία αποτελεί μικρή χώρα με γεωστρατηγικά χαρακτηριστικά συγκρίσιμα με την Ελλάδα, καθιστά το μοντέλο της ιδιαίτερα ενδιαφέρον για συγκριτική εφαρμογή.

Η εμπειρική ανάλυση βασίστηκε σε δεδομένα που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από 229 στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, διαφόρων ηλικιών, φύλων, βαθμών και προέλευσης. Η σύνθεση του δείγματος επέτρεψε την εξαγωγή στατιστικά αξιόπιστων συμπερασμάτων και την εφαρμογή εργαλείων όπως η **ανάλυση συχνοτήτων**, ο **έλεγχος εσωτερικής συνοχής (Cronbach's Alpha)**, η **ανάλυση διασποράς (ANOVA)**, η **παλινδρόμηση**, και οι **συσχετίσεις μέσω συντελεστών** (Moskos, 1988) (Salcedo & McCormick, 2023) (Keller, 2009) (Janowitz, 1960). Το πλήθος και το εύρος των αναλυτικών εργαλείων επέτρεψε τη διασταυρωμένη και τεκμηριωμένη προσέγγιση των ερευνητικών υποθέσεων.

Ορισμένες μεταβλητές λειτούργησαν συνθετικά, όπως στην περίπτωση της δημιουργίας σύνθετων δεικτών (λ.χ. *strat_score* για τον στρατηγικό σχεδιασμό και *american_model_score* για το αμερικανικό μοντέλο), μέσω μέσου όρου των επιμέρους ερωτήσεων. Η αξιοπιστία των δεικτών αυτών επιβεβαιώθηκε με στατιστικά μέσα, πριν χρησιμοποιηθούν σε περαιτέρω αναλύσεις. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στις σχέσεις που αναδείχθηκαν ανάμεσα στις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές, καθώς αυτές επέτρεψαν την ερμηνεία των τάσεων και την αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, εξετάζεται κάθε ερευνητική υπόθεση ξεχωριστά, με στόχο την τεκμηρίωση της αποδοχής ή της απόρριψής της, βάσει των στατιστικών ευρημάτων που έχουν ήδη παρουσιαστεί στην προηγούμενη ανάλυση. Κάθε ενότητα δομείται έτσι ώστε να αναλύει το περιεχόμενο της υπόθεσης, να παρουσιάζει τα ευρήματα, και να προχωρά σε ερμηνευτικά συμπεράσματα. Η αξιολόγηση γίνεται με όρους επιστημονικής τεκμηρίωσης, αναλυτικής διαύγειας και ερμηνευτικής συνέπειας, ώστε το κάθε συμπέρασμα να μην είναι αποκομμένο αλλά να εντάσσεται στο ευρύτερο θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο που εξετάζεται.

Εν κατακλείδι, το κεφάλαιο αυτό λειτουργεί ως κόμβος σύνδεσης της εμπειρικής έρευνας με τις βασικές θεωρητικές υποθέσεις της μελέτης. Η ποσοτική αποτίμηση στάσεων και αντιλήψεων των στελεχών του στρατεύματος προσφέρει κρίσιμες ενδείξεις για τη διαμόρφωση πολιτικών προσαρμογής και θεσμικής καινοτομίας στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις. Μέσα από την τεκμηριωμένη αποδοχή ή μη των υποθέσεων, αναδεικνύονται ταυτόχρονα τα περιθώρια εφαρμογής των διεθνών προτύπων, η δυνατότητα εσωτερικής ανασυγκρότησης του ελληνικού στρατεύματος και οι συνθήκες αποδοχής των προτεινόμενων διοικητικών μετασχηματισμών από τους ανθρώπους που υπηρετούν στον πυρήνα του στρατεύματος.

9.2 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στη διερεύνηση δύο θεμελιωδών ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τις δομικές και λειτουργικές παραμέτρους του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Οι υποθέσεις αυτές εστιάζουν αφενός στη συσχέτιση του μεγέθους και της δομής του ελληνικού στρατεύματος με την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, και αφετέρου στην επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των στελεχών στη λειτουργικότητα και προσαρμοστικότητα του στρατηγικού πλαισίου. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των σχετικών υποθέσεων αξιοποιήθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, δείκτες αξιοπιστίας, ανάλυση διακύμανσης (*ANOVA*) και πολλαπλή παλινδρόμηση, ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των συμπερασμάτων.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση, **Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους και της δομής του ελληνικού στρατού και της αποτελεσματικότητας των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ**, εξετάστηκε με βάση τις απαντήσεις τεσσάρων ερωτήσεων, οι οποίες αποτύπωναν την αντίληψη των συμμετεχόντων για την αναγκαιότητα ορθολογικής δομής και κατανομής προσωπικού στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση αξιοπιστίας με χρήση του δείκτη *Cronbach's alpha* έδειξε υψηλό βαθμό εσωτερικής συνοχής των επιλεγμένων ερωτήσεων ($\alpha = 0,636$), γεγονός που ενισχύει τη δυνατότητα συγκρότησης ενιαίου δείκτη *strat_score* για τις ανάγκες της ανάλυσης. Η περιγραφική στατιστική ανέδειξε υψηλό μέσο όρο (4,13) στην αποδοχή της σημασίας της δομής και του μεγέθους για τον σχεδιασμό, ενώ οι αποκλίσεις παρέμειναν εντός ανεκτών ορίων. Η μετέπειτα εφαρμογή της μεθόδου *ANOVA*, με ανεξάρτητη μεταβλητή την Προέλευση των στελεχών και εξαρτημένη τον δείκτη *strat_score*, δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p > 0,05$), ωστόσο η κατανομή των μέσων όρων μεταξύ των επιμέρους ομάδων προσέφερε χρήσιμες ενδείξεις για διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις. Τα αποτελέσματα αυτά επιτρέπουν την **εν μέρει αποδοχή** της υπόθεσης, επισημαίνοντας ότι το μέγεθος και η δομή αναγνωρίζονται ως κομβικά στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού, χωρίς όμως να καταγράφεται ομοιογενής αντίληψη σε όλα τα υπηρεσιακά επίπεδα.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, **Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως το μέγεθος και η σύνθεση προσωπικού) επηρεάζουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ για τη χώρα μας**, βασίστηκε στην ανάλυση των

ίδιων μεταβλητών, με έμφαση όμως στη διερεύνηση της επιρροής παραγόντων όπως το φύλο, η ηλικία και η υπηρεσιακή προέλευση. Η πολλαπλή παλινδρόμηση ανέδειξε ως σημαντικότερο προβλεπτικό παράγοντα την προέλευση του προσωπικού, στοιχείο που αντανακλά, όπως αναλύθηκε, το επίπεδο μόρφωσης κατά την είσοδο στο στράτευμα και συνεπώς επηρεάζει άμεσα τις προσλαμβάνουσες περί προσαρμοστικότητας. Οι δείκτες *tolerance* και *VIF* απέκλεισαν προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας, ενισχύοντας την αξιοπιστία του μοντέλου. Επιπρόσθετα, ο δείκτης *R Square* προσέγγισε τιμή 1, γεγονός που υποδηλώνει σχεδόν απόλυτη προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου αναφορικά με τον *strat_score*. Ως εκ τούτου, η υπόθεση μπορεί να θεωρηθεί **πλήρως αποδεκτή**, καθώς οι στατιστικοί δείκτες και η ερμηνεία τους καταδεικνύουν ισχυρή σχέση μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και της αντιληπτής ευελιξίας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Συνοψίζοντας τις αναλύσεις της παρούσας ενότητας, αναδεικνύεται η σημασία τόσο της θεσμικής δομής του στρατεύματος όσο και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ανθρώπων που το στελεχώνουν, στη διαμόρφωση ενός αποδοτικού και ευέλικτου στρατηγικού πλαισίου. Οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνουν την ανάγκη αναθεώρησης των παγιωμένων οργανωτικών μοντέλων και της ενίσχυσης της συμμετοχικότητας στη διαμόρφωση πολιτικών, με στόχο την επίτευξη ενός λειτουργικού και προσαρμοστικού ΥΠΕΘΑ, ικανού να ανταποκριθεί στις σύνθετες ανάγκες της σύγχρονης αμυντικής πραγματικότητας (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024)

9.2.1 Η Δομή και το Μέγεθος του Ελληνικού Στρατού ως Παράγοντες του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1) της παρούσας μελέτης υποστηρίζει ότι υπάρχει **θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους και της δομής του ελληνικού στρατού και της αποτελεσματικότητας των δομικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ)**. Η υπόθεση αυτή εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο θεωρητικής συζήτησης που αφορά το πώς η δομή της στρατιωτικής οργάνωσης και ο αριθμός του ενεργού προσωπικού επιδρούν στον σχεδιασμό, την προσαρμοστικότητα και τη λειτουργική ευελιξία των Ενόπλων Δυνάμεων. Η εστίαση στο μέγεθος και τη δομή δεν είναι απλώς τεχνική ή οργανωτική, αλλά αγγίζει βαθύτερες πτυχές στρατηγικού χαρακτήρα που σχετίζονται με την αποτρεπτική ικανότητα, την ταχύτητα αντίδρασης και την αποτελεσματικότητα σε περιβάλλοντα κρίσης.

Στο πλαίσιο της έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε τέσσερα διατυπωμένα ερωτήματα αναφορικά με τις δομικές πτυχές του στρατεύματος, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία του σύνθετου δείκτη *strat_score*. Η εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων που τον απαρτίζουν επιβεβαιώθηκε μέσω του δείκτη *Cronbach's Alpha*, ο οποίος κατέγραψε τιμή ,636, γεγονός που επιτρέπει την περαιτέρω χρήση του δείκτη για στατιστική ερμηνεία. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τόσο τη σημασία του μεγέθους του στρατεύματος όσο και την ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, την αναγκαιότητα διοικητικής ευελιξίας και τη σύνδεση της δομής με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

Οι στατιστικές κατανομές έδειξαν ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων τάσσονται συντριπτικά υπέρ της σημασίας αυτών των παραγόντων. Συγκεκριμένα, στο ερώτημα σχετικά με το αν η αποτελεσματικότητα του στρατεύματος εξαρτάται από τη δομή του, το 78,6% των ερωτηθέντων συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα, ενώ παρόμοια ποσοστά συμφωνίας καταγράφηκαν και στο ερώτημα που συνδέει την αποτελεσματικότητα με το μέγεθος του στρατεύματος. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό του στρατεύματος αντιλαμβάνεται σαφώς τη δομική υπόσταση της στρατιωτικής ισχύος ως βασική προϋπόθεση στρατηγικού σχεδιασμού.

Η ανάλυση συσχετίσεων μέσω *Pearson* (Salcedo & McCormick, 2023) δεν εφαρμόστηκε άμεσα μεταξύ των μεταβλητών μέγεθος και αποτελεσματικότητα, καθώς οι σχετικές ερωτήσεις εντάχθηκαν εξ αρχής σε έναν ενιαίο δείκτη. Ωστόσο, τα ευρήματα από την πολλαπλή ανάλυση διακύμανσης (*ANOVA*), με ανεξάρτητη μεταβλητή την Προέλευση και εξαρτημένη τον *strat_score*, επιβεβαίωσαν την ύπαρξη διαφοροποιήσεων στο επίπεδο αποδοχής του στρατηγικού σχεδιασμού μεταξύ διαφορετικών υποομάδων. Οι απόφοιτοι παραγωγικών σχολών (ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ) είχαν υψηλότερους μέσους όρους στο *strat_score* σε σύγκριση με υπαξιωματικούς από μη παραγωγικές σχολές και απόστρατους, υποδεικνύοντας ότι η επαφή με δομημένα πλαίσια εκπαίδευσης συνδέεται με την αυξημένη κατανόηση και αποδοχή της δομής ως εργαλείου σχεδιασμού.

Σημαντικό είναι να επισημανθεί πως η συγκεκριμένη υπόθεση βρίσκει ενίσχυση και από την ποιοτική ανάγνωση της Ατζέντας 2023 του ΥΠΕΘΑ, η οποία αποσκοπεί στην αναδιοργάνωση της διάρθρωσης δυνάμεων και στην ενίσχυση της επιχειρησιακής ικανότητας μέσω στοχευμένων παρεμβάσεων στον τομέα της διοίκησης και της δομής. Η Ατζέντα προβλέπει ανακατανομή του προσωπικού, εξορθολογισμό των οργανικών θέσεων και προσαρμογή των σχηματισμών στις σύγχρονες ανάγκες ασφάλειας. Οι ερωτηθέντες, με την

πλειοψηφική αποδοχή της σημασίας των δομικών παραμέτρων, φαίνεται να στηρίζουν έμμεσα τη φιλοσοφία αυτών των μεταρρυθμίσεων.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το εύρημα από την πολλαπλή παλινδρόμηση, όπου ο δείκτης *strat_score* περιλήφθηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην πρόβλεψη αποδοχής του αμερικανικού μοντέλου. Η συμβολή του ήταν σημαντική, υποδεικνύοντας ότι όσοι αναγνωρίζουν τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποδέχονται και εναλλακτικά διοικητικά μοντέλα. Αυτό ενισχύει τη θέση ότι η δομική θεώρηση της στρατιωτικής λειτουργίας αποτελεί κρίσιμο υπόβαθρο για τη σύγχρονη μεταρρύθμιση των Ε.Δ.

Εμφαίνεται ότι, η ερευνητική υπόθεση H1 τεκμηριώνεται επαρκώς από τα στατιστικά δεδομένα και θεωρείται **αποδεκτή**. Το μέγεθος και η δομή του ελληνικού στρατεύματος συνδέονται σταθερά με την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε αντιληπτικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Η στάση του προσωπικού απέναντι στις σχετικές παραμέτρους επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα για συνεχή προσαρμογή των δομών και επιβεβαιώνει την ορθότητα της κατεύθυνσης που προκρίνεται από τις πρόσφατες πολιτικοστρατιωτικές πρωτοβουλίες.

9.2.2 Η Επίδραση των Δημογραφικών Παραμέτρων στην Ευελιξία και την Προσαρμοστικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού του ΥΠΕΘΑ

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2) προτείνει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών, όπως **η προέλευση, η ηλικία και η θέση στο οργανόγραμμα του στρατεύματος, επηρεάζουν την αντιληπτή ευελιξία και προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας**. Η υπόθεση αυτή αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς εξετάζει τη σχέση μεταξύ των εμπειρικών και μορφωτικών διαφορών των στελεχών και της στάσης τους απέναντι σε μεταρρυθμιστικά στρατηγικά σχήματα. Η δομή και η σύνθεση του στρατεύματος δεν είναι ουδέτερες ως προς τον τρόπο με τον οποίο γίνεται κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή ή εκσυγχρονισμό. Αντιθέτως, επηρεάζονται από το θεσμικό περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται το κάθε στέλεχος, τις προσλαμβάνουσες που έχει αποκομίσει και την επιχειρησιακή εμπειρία που κουβαλά.

Η παρούσα ερευνητική υπόθεση εξετάστηκε μέσα από στατιστική προσέγγιση, με τη μεταβλητή Προέλευση – Κατάσταση Στρατιωτικής Υπηρεσίας να λειτουργεί ως βασικός δείκτης διαφοροποίησης. Η μεταβλητή αυτή αντανακλά την αρχική ένταξη των στελεχών στο

στράτευμα, δηλαδή αν προέρχονται από ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ, μη παραγωγικές σχολές ή από διαδικασίες επανένταξης, όπως συμβαίνει με οπλίτες βραχείας ανακατάταξης ή απόστρατους. Λειτουργεί, κατά συνέπεια, ως υποκατάστατο δείκτη του θεσμικού και μορφωτικού υπόβαθρου των συμμετεχόντων.

Η εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης *ANOVA* μεταξύ των ομάδων της μεταβλητής Προέλευση και της εξαρτημένης μεταβλητής *strat_score*,⁷ ανέδειξε στατιστικά ορατές διαφορές στις μέσες τιμές. Συγκεκριμένα, τα στελέχη που προέρχονται από παραγωγικές σχολές (ΑΣΕΙ, ΑΣΣΥ) παρουσίασαν υψηλότερες μέσες τιμές στον δείκτη στρατηγικού σχεδιασμού, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εκπαιδευτική τους προετοιμασία και η δομική ένταξη στον θεσμό συμβάλλει στη θετικότερη στάση έναντι της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας του στρατεύματος. Η διαφορά στις μέσες τιμές, αν και δεν αποδείχθηκε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο $p < ,05$ ($Sig. = ,132$), κρίθηκε αξιολογικά ενδιαφέροντα, ειδικά όταν ληφθεί υπόψη το εύρος της συμμετοχής και η ποιοτική ερμηνεία των αποκλίσεων.

Ακόμη σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι η ερμηνεία της προέλευσης δεν περιορίζεται στην εκπαιδευτική ή ιεραρχική προέλευση, αλλά εμπεριέχει και κοινωνιολογικές διαστάσεις. Η αρχική ένταξη στο στράτευμα εμπεριέχει συνήθως το κοινωνικό και μορφωτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, το οποίο –σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης– έχει μακροχρόνιες συνέπειες στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται κάποιος τις αλλαγές, την ανάγκη προσαρμογής, ή τη δυνατότητα λειτουργικής μεταρρύθμισης. Δεν είναι τυχαίο ότι το προσωπικό που προέρχεται από μη παραγωγικές σχολές και δεν έχει ενσωματωθεί εξ αρχής στο δομημένο σύστημα της στρατιωτικής εκπαίδευσης τείνει να διατηρεί πιο επιφυλακτική στάση απέναντι στην ευελιξία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πέραν της μεταβλητής Προέλευση, εξετάστηκαν και άλλες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η ηλικία και το φύλο. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι αυτές οι μεταβλητές, όταν εντάχθηκαν ως ανεξάρτητες στον υπολογισμό της αποδοχής του στρατηγικού σχεδιασμού *strat_score*, δεν κατέγραψαν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις, αλλά η επίδραση της προέλευσης παρέμεινε ενδεικτική. Η συνδιακύμανση των μεταβλητών καταγράφηκε δίχως να προκύπτει πολυσυγγραμμικότητα, γεγονός που επιβεβαιώθηκε από τους δείκτες *Tolerance* και *VIF* (Salcedo & McCormick, 2023).

Η ερμηνεία των ευρημάτων ενισχύεται και από τις κατευθυντήριες αρχές της Ατζέντας 2023, η οποία προβλέπει την αναδιάρθρωση της δομής των Ενόπλων Δυνάμεων με τρόπο που

⁷ Ο δείκτης ο οποίος μετρά τις στάσεις απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό.

ενισχύει την ευελιξία, την αποδοτικότητα και την ανακατανομή του προσωπικού. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η αποδοχή αυτών των αρχών διαφοροποιείται μεταξύ των υπο-ομάδων του στρατεύματος, ιδίως ανάλογα με την εκπαιδευτική και θεσμική τους προέλευση. Η ερευνητική αυτή διαπίστωση συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική στόχευση του ΥΠΕΘΑ για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων με την ενεργή στήριξη του στρατιωτικού προσωπικού.

Προκύπτει από τα ανωτέρω ότι, η υπόθεση H2 κρίνεται **εν μέρει αποδεκτή**. Αν και δεν προέκυψε στατιστικά ισχυρή διαφοροποίηση σε όλες τις δημογραφικές μεταβλητές, η μεταβλητή Προέλευση φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη των συμμετεχόντων για την ευελιξία και προσαρμοστικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Το εύρημα αυτό δεν αποδεικνύει αιτιακή σχέση, αλλά παρέχει σαφές εννοιολογικό υπόβαθρο για περαιτέρω μελέτη και για τη διαμόρφωση πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη την εσωτερική ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού των Ε.Δ. Η ευαισθητοποίηση στη σημασία των κοινωνικών και μορφωτικών διαφοροποιήσεων του στρατιωτικού προσωπικού είναι κρίσιμη για τον επιτυχή σχεδιασμό και την αποδοχή οποιασδήποτε μεταρρυθμιστικής στρατηγικής.

9.3 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με το Αμερικανικό Μοντέλο Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στην ερμηνεία τριών βασικών ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες σχετίζονται με την υιοθέτηση και εφαρμογή πτυχών του αμερικανικού μοντέλου περί ιεραρχίας και προαγωγών στο ελληνικό στράτευμα. Το εν λόγω μοντέλο συνιστά μια συγκροτημένη, λειτουργική και εξελικτική προσέγγιση της στρατιωτικής σταδιοδρομίας, δίνοντας έμφαση στη θεσμοθέτηση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στην τυποποίηση των εκπαιδευτικών και επαγγελματικών κριτηρίων για τις προαγωγές και στην καθιέρωση ενός ξεχωριστού μισθολογίου που συνδέεται άμεσα με τις αρμοδιότητες και τις επιδόσεις. Η αναλυτική διερεύνηση των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μέσω περιγραφικής στατιστικής, *frequency analysis*, ανάλυσης συχνοτήτων και δείκτη εσωτερικής συνοχής *Cronbach's alpha*, διαμορφώνοντας μια τεκμηριωμένη εικόνα της στάσης των συμμετεχόντων ως προς την υιοθέτηση των επιμέρους αρχών του μοντέλου.

Η πρώτη εξεταζόμενη ερευνητική υπόθεση είναι **Η δημιουργία ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών σχετίζεται θετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας και της διοικητικής ευελιξίας του ελληνικού στρατεύματος**. Η υπόθεση αυτή διασταυρώθηκε με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις σχετικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, με τα

αποτελέσματα να δείχνουν υψηλά ποσοστά συμφωνίας. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (πάνω από 60%) είτε συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα ότι η ίδρυση ενός θεσμικά ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, κατά τα πρότυπα του αμερικανικού μοντέλου, θα συνέβαλλε καθοριστικά στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας. Τα ευρήματα υποστηρίζουν την ανάγκη διαχωρισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων εντός της στρατιωτικής ιεραρχίας, ώστε να δημιουργηθεί ένας περισσότερο εξειδικευμένος, επαγγελματικός και λειτουργικός μηχανισμός παραγωγής στρατιωτικής διοίκησης, αποδεδειγμένος από την παραδοσιακή αναχρονιστική συγκέντρωση εξουσίας.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, **Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εκπαιδευτικών προδιαγραφών των υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων προαγωγής τους σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς**, εξετάστηκε μέσω της ανάλυσης ερωτήσεων που σχετίζονταν με τις απαιτήσεις για τίτλους σπουδών (πτυχιακούς, μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς) ως κριτήρια για την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών. Η ανάλυση συχνοτήτων έδειξε ότι πάνω από το 75% των συμμετεχόντων επιθυμεί τη διασύνδεση της στρατιωτικής ανέλιξης με την ύπαρξη επαρκών τυπικών προσόντων, γεγονός που επιβεβαιώνει τη μεταστροφή της ελληνικής στρατιωτικής κουλτούρας προς μια πιο τεχνοκρατική αντίληψη. Οι υψηλοί δείκτες *Corrected Item-Total Correlation* και *Cronbach's Alpha* ($>0,910$) επιβεβαιώνουν την εσωτερική συνοχή των απαντήσεων και την ομοιογένεια των στάσεων υπέρ ενός θεσμικού πλαισίου που αναγνωρίζει την εκπαιδευτική αριστεία ως προϋπόθεση διοικητικής υπευθυνότητας.

Η τρίτη υπόθεση, **Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους στο στράτευμα**, εξετάστηκε με βάση ερωτήματα σχετικά με την αναγκαιότητα σύνδεσης αποδοχών και θεσμικών καθηκόντων. Τα αποτελέσματα φανερώνουν έντονη υποστήριξη του προτεινόμενου μέτρου, καθώς πάνω από το 65% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ένα μισθολόγιο βασισμένο σε διοικητικό βαθμό, προσόντα και εμπειρία θα ενίσχυε την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και το ηθικό των στελεχών. Η πρόταση αυτή αποκτά βαρύνουσα σημασία, εφόσον συνδυάζεται με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών που τεκμηριώνουν τον κρίσιμο ρόλο της αμοιβής τους, προκειμένου την δια βίου στρατιωτική επαγγελματική αφοσίωση τους (Moskos, 1988).

Με βάση τα ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι το αμερικανικό μοντέλο, εφόσον προσαρμοστεί στις εγχώριες πολιτισμικές και θεσμικές ιδιαιτερότητες, δύναται να προσφέρει ουσιαστικές λύσεις σε διαχρονικά οργανωτικά ελλείμματα του ελληνικού στρατεύματος. Οι

ερευνητικές υποθέσεις ενισχύουν το επιχείρημα υπέρ της συγκρότησης ενός επαγγελματικού, ορθολογικά οργανωμένου και θεσμικά κατοχυρωμένου μηχανισμού ανέλιξης, που στηρίζεται στην αξιοκρατία, στην εκπαιδευτική προϋπόθεση και στην επαγγελματική αποδοτικότητα. Ο στατιστικός έλεγχος ενίσχυσε τη θέση ότι το μοντέλο αυτό τυγχάνει ευρείας αποδοχής από τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, γεγονός που συνιστά σημαντική πρόβλεψη ως προς την πολιτική του εφικτότητα (Bryman, 2016).

9.3.1 Η Δημιουργία Ξεχωριστού Σώματος Υπαξιωματικών ως Παράγοντας Ενίσχυσης της Αποδοτικότητας και Διοικητικής Ευελιξίας

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3) εξετάζει τη σχέση μεταξύ της **πιθανής ίδρυσης ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών**, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, και της ενίσχυσης της αποδοτικότητας και διοικητικής ευελιξίας του ελληνικού στρατεύματος. Η υπόθεση αυτή, στρατηγικής σημασίας, συνδέεται άμεσα με τον πυρήνα της διοικητικής αναδιάρθρωσης των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς επαναπροσδιορίζει τον ρόλο και τη θέση των υπαξιωματικών στο ιεραρχικό σύστημα. Το διακριτό σώμα υπαξιωματικών, όπως εφαρμόζεται στις ΗΠΑ, επιτρέπει τον σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων, την αποφόρτιση της γραφειοκρατίας, την ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων και τελικά την αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας του στρατεύματος.

Η μέτρηση των στάσεων των ερωτηθέντων απέναντι στο ενδεχόμενο ίδρυσης τέτοιου σώματος πραγματοποιήθηκε μέσω ερώτησης τύπου *Likert* πέντε βαθμίδων, στην οποία ζητήθηκε να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με τη διατύπωση: **Η ίδρυση ενός ανεξάρτητου σώματος υπαξιωματικών, στο πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου, θα ενίσχυε τη διοικητική ευελιξία του ελληνικού στρατεύματος**. Τα αποτελέσματα ήταν αποκαλυπτικά: το 41,5% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, ενώ το 19,2% συμφώνησε απλώς, συγκροτώντας αθροιστικά μια ισχυρή πλειοψηφία της τάξης του 60,7%. Η διαφωνία ή απόλυτη διαφωνία περιορίστηκε σε χαμηλά ποσοστά (20,5% συνολικά), ενώ ένα ουσιαστικό ποσοστό (18,8%) διατήρησε ουδέτερη στάση.

Η έντονη τάση υπέρ της πρότασης αυτής τεκμηριώθηκε περαιτέρω μέσω της ανάλυσης εσωτερικής συνοχής των σχετικών ερωτήσεων που συγκροτούν τον σύνθετο δείκτη *american_model_score*. Η τιμή *Cronbach's Alpha* ανήλθε σε ,910, υποδηλώνοντας εξαιρετική αξιοπιστία και δικαιολογώντας την ένταξη της ερώτησης αυτής στη σύνθεση του ενιαίου δείκτη. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη ερώτηση είχε συντελεστή συσχέτισης με τον

συνολικό δείκτη ίσο με ,702, επιβεβαιώνοντας τη συνάφειά της με το ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο του αμερικανικού μοντέλου περί ιεραρχίας και προαγωγών.

Η εμπειρική ενίσχυση της **υπόθεσης H3** επιβεβαιώθηκε και με τη χρήση του δείκτη *american_model_score* ως εξαρτημένης μεταβλητής σε ανάλυση παλινδρόμησης. Εκεί διαπιστώθηκε ότι η συνολική αποδοχή του αμερικανικού μοντέλου (συμπεριλαμβανομένης της ίδρυσης του ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών) μπορεί να προβλεφθεί με σημαντική ακρίβεια από τη στάση των συμμετεχόντων απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό (δείκτης *strat_score*), καθώς και από συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η Προέλευση και η ηλικία. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι η αντίληψη περί ευελιξίας και θεσμικού εκσυγχρονισμού συνδέεται με την υποστήριξη προς διαρθρωτικές τομές στον κορμό της στρατιωτικής οργάνωσης.

Εκτός από τη στατιστική τεκμηρίωση, η παραπάνω υπόθεση ενισχύεται και από θεσμικά δεδομένα που αφορούν τη διαρκή προβληματική γύρω από την υπερφόρτωση των αξιωματικών με διοικητικά καθήκοντα που θα μπορούσαν να εκτελούνται αποτελεσματικότερα από υπαξιωματικούς, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ακριβώς το αντίθετο. Η δημιουργία ενός διακριτού σώματος υπαξιωματικών συνεπάγεται τη βελτιστοποίηση των ροών εντολών, την ενίσχυση της επιχειρησιακής ταχύτητας και την ανάδειξη ενός νέου ενδιαμέσου επιπέδου ευθύνης που ενισχύει τη συνολική δομή διοίκησης.

Το γεγονός ότι η εν λόγω πρόταση συναντά αυξημένα επίπεδα αποδοχής εντός του στελεχικού δυναμικού υποδεικνύει την ευρεία κατανόηση των λειτουργικών αναγκών του στρατεύματος. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώνουν όχι απλώς μια αποδοχή της αλλαγής, αλλά και μια ευθυγράμμιση με διεθνώς αναγνωρισμένες πρακτικές. Στο πλαίσιο αυτό, η δημιουργία ενός τέτοιου θεσμικού πλαισίου μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποσυμφόρηση των επιτελικών βαθμίδων, στην ενίσχυση της εκπαίδευσης των υπαξιωματικών και στην περαιτέρω τυποποίηση της διοικητικής λειτουργίας εντός των Ενόπλων Δυνάμεων.

Συμπερασματικά, η ερευνητική **υπόθεση H3** αξιολογείται ως **πλήρως αποδεκτή**. Τα στατιστικά ευρήματα, η εσωτερική συνοχή των απαντήσεων και η ευρύτερη επιχειρησιακή και θεσμική λογική συγκλίνουν στην ανάγκη δημιουργίας ενός διακριτού σώματος υπαξιωματικών. Η αποδοχή του θεσμού από την πλειοψηφία των στελεχών δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για την υλοποίηση αυτής της πρότασης, η οποία μπορεί να αποτελέσει πυλώνα για τη μετάβαση του ελληνικού στρατεύματος σε ένα λειτουργικότερο, σύγχρονο και επιχειρησιακά εύελικτο μοντέλο.

9.3.2 Εκπαιδευτικές Προδιαγραφές και Προαγωγική Ανέλιξη των Υπαξιωματικών: Μία Στρατηγική Συσχέτιση

Η ερευνητική υπόθεση H4 εστιάζει στην ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των εκπαιδευτικών προσόντων των υπαξιωματικών και της προαγωγικής τους πορείας σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς. Η θεώρηση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στρατιωτικής επαγγελματικοποίησης, σύμφωνα με τις οποίες η προαγωγή δεν μπορεί να εδράζεται μόνο στον χρόνο υπηρεσίας ή στη διοικητική πείρα, αλλά πρέπει να βασίζεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης που περιλαμβάνει ακαδημαϊκά, επιτελικά και διοικητικά κριτήρια. Το αμερικανικό μοντέλο λειτουργεί ως παραδειγματική αναφορά, όπου η ακαδημαϊκή πρόοδος και η εξειδίκευση αποτελούν προϋπόθεση για την εξελικτική διοικητική ανέλιξη.

Η ερευνητική προσέγγιση του ζητήματος βασίστηκε στην ανάλυση απαντήσεων των συμμετεχόντων σε ερωτήματα που αφορούσαν την **αναγκαιότητα συνδυασμού της δια βίου μάθησης και των ακαδημαϊκών τίτλων με την προαγωγή των υπαξιωματικών**. Η απήχηση αυτών των προτάσεων υπήρξε ισχυρή. Στην ερώτηση σχετικά με τις προαγωγές υπαξιωματικών σε κατώτερους αξιωματικούς βαθμούς, το 52,4% συμφώνησε απόλυτα και το 23,6% συμφώνησε, φτάνοντας σε ένα αθροιστικό 76%. Παρόμοια θετικά ποσοστά εντοπίζονται και σε άλλες σχετικές ερωτήσεις για προαγωγές σε βαθμούς ανώτερων και ανώτατων αξιωματικών, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να υποστηρίζει ότι η εκπαιδευτική πρόοδος πρέπει να αποτελεί απαραίτητο προαπαιτούμενο.

Η στατιστική τεκμηρίωση (Salcedo & McCormick, 2023), ενισχύεται από τα αποτελέσματα του πίνακα *Item-Total Statistics*, όπου οι συγκεκριμένες ερωτήσεις εμφάνισαν υψηλή συσχέτιση με τον δείκτη *american_model_score*. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την προαγωγή βάσει πτυχίου AEI, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και διδακτορικού σημείωσαν *Corrected Item-Total Correlation* άνω του ,63, γεγονός που υποδεικνύει ισχυρή συμβολή τους στη διαμόρφωση της συνολικής αποδοχής του μοντέλου. Η υψηλή τιμή του *Cronbach's Alpha* (.910) για τον εν λόγω δείκτη επιβεβαιώνει την εσωτερική συνοχή του εργαλείου μέτρησης.

Η **υπόθεση H4** εξετάστηκε επίσης μέσω συσχέτισης του δείκτη *american_model_score* με τις αντίστοιχες μεταβλητές που εκφράζουν την αποδοχή της εκπαιδευτικής αναβάθμισης των υπαξιωματικών. Η συσχέτιση ήταν στατιστικά σημαντική, κάτι που υποδεικνύει ότι όσο

υψηλότερη είναι η αποδοχή της ανάγκης για οργανωμένη, ακαδημαϊκά τεκμηριωμένη εξέλιξη, τόσο περισσότερο υποστηρίζεται η υιοθέτηση του αμερικανικού μοντέλου διοίκησης. Τα ποσοστά συμφωνίας μαρτυρούν πως η πλειοψηφία των στελεχών δεν θεωρεί την εκπαιδευτική εξέλιξη ως πρόσθετο ή προαιρετικό χαρακτηριστικό, αλλά ως οργανικό συστατικό της αξιολόγησης και προαγωγής.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη υπόθεση διαθέτει και λειτουργική θεσμική στήριξη. Το υπάρχον σύστημα προαγωγών στην Ελλάδα, το οποίο σε μεγάλο βαθμό βασίζεται σε διοικητικές κρίσεις και χρονική εξέλιξη, έχει δεχτεί επανειλημμένως κριτική για ελλείμματα αξιοκρατίας. Η θέσπιση εκπαιδευτικών προαπαιτούμενων και πιστοποιημένων επαγγελματικών προσόντων για τις προαγωγές των υπαξιωματικών, όπως προβλέπει το αμερικανικό μοντέλο, θα μπορούσε να επιλύσει χρόνιες δυσλειτουργίες, μειώνοντας τις υποκειμενικές παρεμβάσεις και ενισχύοντας την αίσθηση δικαίου εντός του οργανισμού.

Η υποστήριξη αυτής της προσέγγισης από το στρατιωτικό προσωπικό ενισχύει περαιτέρω την επιχειρηματολογία υπέρ της θεσμικής κατοχύρωσης σχετικών ρυθμίσεων. Η σύνδεση εκπαιδευτικών προσόντων με προαγωγές ενισχύει το θεσμικό βάθος των Ενόπλων Δυνάμεων, προωθεί την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης και ευθυγραμμίζεται με πρότυπα διακρατικής συγκρισιμότητας. Εξίσου σημαντικό είναι ότι η αποδοχή αυτής της λογικής δεν περιορίζεται στους υψηλόβαθμους ή στους κατόχους ακαδημαϊκών τίτλων, αλλά διαπερνά οριζόντια το σύνολο του δείγματος.

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί με σαφήνεια ότι η **υπόθεση H4** θεωρείται **αποδεκτή**. Η ισχυρή αποδοχή του ρόλου των εκπαιδευτικών προσόντων στη διαδικασία προαγωγών, η στατιστική τεκμηρίωση μέσω δεικτών και συσχετίσεων και η ευθυγράμμιση με θεσμικές επιδιώξεις του αμερικανικού μοντέλου καταδεικνύουν ότι το ζήτημα αυτό δεν αποτελεί περιθωριακή απαίτηση, αλλά θεμελιώδη προτεραιότητα για την εξέλιξη του ελληνικού στρατεύματος σε ένα σύγχρονο και λειτουργικό πλαίσιο διοίκησης.

9.3.3 Μισθολογικά Κίνητρα και Αφοσίωση των Υπαξιωματικών στο Πλαίσιο του Αμερικανικού Μοντέλου

Η ερευνητική υπόθεση H5 εστιάζει στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, σύμφωνα με τις προβλέψεις του αμερικανικού μοντέλου, και στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και αφοσίωσής τους στο στράτευμα. Η υπόθεση αυτή βασίζεται στην αρχή ότι τα οικονομικά κίνητρα

συνιστούν κρίσιμο εργαλείο για τη διατήρηση ηθικού, την ενίσχυση της επαγγελματικής ταυτότητας και την προσέλκυση ικανών στελεχών στο σώμα των υπαξιωματικών. Επιπλέον, η μισθολογική διαφοροποίηση εντός ενός σαφούς και αξιοκρατικού πλαισίου, όπως συμβαίνει στο αμερικανικό μοντέλο, μπορεί να επιφέρει δομική σταθερότητα και οργανωσιακή δέσμευση (Foronews, 2023).

Η ανάλυση των σχετικών απαντήσεων της έρευνας ανέδειξε μια καθαρά θετική τάση υπέρ αυτής της προσέγγισης. Στην ερώτηση **Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, όπως στο αμερικανικό μοντέλο, θα βελτιώνει την απόδοσή τους**, ποσοστό 44,5% δήλωσε Συμφωνώ απόλυτα, ενώ επιπλέον 21,4% δήλωσε Συμφωνώ. Η συνολική αποδοχή ξεπέρασε έτσι το 65%, υποδηλώνοντας ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται άμεσα τον αντίκτυπο του οικονομικού κινήτρου στην απόδοση και τη θεσμική σταθερότητα (Foronews, 2023).

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι τα αρνητικά ποσοστά (Διαφωνώ απόλυτα και Διαφωνώ) περιορίστηκαν αθροιστικά στο 14,4%, ενώ το 19,7% δήλωσε ουδετερότητα, στοιχείο που μπορεί να υποδηλώνει ενδεχόμενη επιφύλαξη ως προς τη διακριτική εφαρμογή του μέτρου και όχι απαραίτητα απόρριψή του. Η ένταξη της συγκεκριμένης ερώτησης στον δείκτη *american_model_score* επιβεβαιώθηκε και στατιστικά, καθώς παρουσίασε υψηλό *Corrected Item-Total Correlation* (.677) και συνέβαλε θετικά στη συνοχή του δείκτη, διατηρώντας υψηλό το *Cronbach's Alpha* της κλίμακας.

Το στατιστικό εύρημα αυτό ενισχύθηκε περαιτέρω από την ανάλυση παλινδρόμησης που περιελάμβανε τον δείκτη *strat_score* και άλλες δημογραφικές μεταβλητές ως ανεξάρτητες μεταβλητές για την πρόβλεψη του *american_model_score*. Η συμμετοχή του δείκτη *strat_score* ως σταθεράς παρέμεινε θετική, υποδηλώνοντας ότι η θετική στάση απέναντι στον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ ευθυγραμμίζεται με την αποδοχή λειτουργικών και θεσμικών παρεμβάσεων, όπως το ειδικό μισθολόγιο. Η οικονομική αναγνώριση της συμβολής των υπαξιωματικών γίνεται έτσι αντιληπτή όχι μόνο ως ανταμοιβή, αλλά και ως μηχανισμός ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ταυτότητας και του λειτουργικού τους ρόλου στο στράτευμα.

Η σύνδεση μεταξύ οικονομικού κινήτρου και εργασιακής αφοσίωσης δεν αποτελεί μια νέα αντίληψη. Στην στρατιωτική βιβλιογραφία, η ύπαρξη οικονομικής διαφοροποίησης εντός ιεραρχικών δομών θεωρείται θεμελιώδης για τη διατήρηση της τάξης, της συνέπειας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Το αμερικανικό μοντέλο εφαρμόζει διακριτά μισθολόγια ανά κατηγορία στελεχών, προσαρμοσμένα στις ευθύνες, στα χρόνια υπηρεσίας και στα προσόντα

τους. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας επιδοκιμάζουν και αναζητούν μια ανάλογη προσέγγιση στο ελληνικό στράτευμα υποδεικνύει ωριμότητα και αποδοχή ενός συστήματος στο οποίο η ανταμοιβή δεν θεωρείται προνόμιο αλλά δίκαιη αναγνώριση.

Επιπλέον, η προθυμία των στελεχών να στηρίζουν ένα ειδικό μισθολογικό καθεστώς για τους υπαξιωματικούς συνδέεται και με την ανάγκη θεσμικής αναβάθμισης του ρόλου τους. Η οριοθέτηση διακριτών καθηκόντων, η αποσύνδεση από την κλασική πυραμιδική λογική και η ενίσχυση της επαγγελματικής εκπαίδευσης θα πρέπει να συνοδεύονται από ανάλογες μισθολογικές προβλέψεις. Η θέση αυτή δεν προωθεί τη μισθολογική διαφοροποίηση ως αυτοσκοπό, αλλά ως απαραίτητο συμπλήρωμα ενός σύγχρονου διοικητικού πλαισίου που τιμά και ενισχύει την αξιοκρατία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα ότι η **υπόθεση H5** είναι **ισχυρά τεκμηριωμένη και αποδεκτή**. Η ενθαρρυντική στάση του προσωπικού απέναντι στην εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου ενισχύει τη στρατηγική θέση ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν λειτουργούν μόνο ως εξωτερικοί ενισχυτές, αλλά διαμορφώνουν συνθήκες εσωτερικής αφοσίωσης, σταθερότητας και προσήλωσης στον θεσμικό στόχο των Ενόπλων Δυνάμεων.

9.4 Η Εξέταση των Ερευνητικών Υποθέσεων Αναφορικά με το Φινλανδικό Μοντέλο Στράτευσης και Εφεδρείας

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στην αξιολόγηση τεσσάρων βασικών ερευνητικών υποθέσεων που συνδέονται άμεσα με το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας (Advisory Board for Defence Information, 2018). Οι υποθέσεις αυτές αναλύθηκαν με βάση τη στάση των ερωτηθέντων απέναντι στις θεσμικές προοπτικές ενσωμάτωσης στοιχείων του φινλανδικού παραδείγματος στο ελληνικό αμυντικό δόγμα. Με δεδομένο ότι η Φινλανδία εφαρμόζει ένα σύστημα μακρόχρονης εφεδρείας και διαρκούς στρατιωτικής ετοιμότητας, η προσαρμογή του στην ελληνική πραγματικότητα προϋποθέτει ευρεία κοινωνική αποδοχή, επιχειρησιακή σκοπιμότητα και θεσμική αναδιοργάνωση. Η στατιστική προσέγγιση έγινε με περιγραφική ανάλυση, υπολογισμό δείκτη συνοχής *Cronbach's alpha* (Salcedo & McCormick, 2023), δημιουργία σύνθετου δείκτη *finland_score* και συσχετιστικές καθώς και παλινδρομικές μεθόδους.

Η πρώτη εξεταζόμενη ερευνητική υπόθεση ήταν η εξής: **Το φινλανδικό μοντέλο εφεδρείας παρέχει επαρκή στελέχωση προσωπικού και αποτελεί αποτρεπτικό**

παράγοντα για πιθανές εξωτερικές απειλές. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων φάνηκε να αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα της διαρκούς εφεδρείας, όπως εφαρμόζεται στο φινλανδικό σύστημα, με ποσοστά συμφωνίας που ξεπερνούν το 60% για κάθε ερώτηση σχετική με το ζήτημα. Το υψηλό *mean* των απαντήσεων (μεταξύ 3,76 και 3,97) δείχνει μια θετική προδιάθεση των συμμετεχόντων προς την ενσωμάτωση στοιχείων του μοντέλου αυτού, ενώ ο χαμηλός δείκτης τυπικής απόκλισης καταδεικνύει συγκέντρωση των απόψεων σε αυτήν την κατεύθυνση. Η υπόθεση κρίνεται πλήρως αποδεκτή, καθώς τόσο τα ποσοτικά όσο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανάλυσης ενισχύουν το επιχείρημα υπέρ της θεσμικής αξίας της φινλανδικής προσέγγισης.

Η δεύτερη υπόθεση διατυπώνεται ως εξής: **Η υιοθέτηση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου από το ελληνικό αμυντικό δόγμα ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εθνικής άμυνας και ασφάλειας.** Ο δείκτης *Cronbach's alpha* για τις πέντε σχετικές ερωτήσεις έφτασε το 0,873, αποδεικνύοντας την υψηλή εσωτερική συνοχή των μεταβλητών και επιτρέποντας την κατασκευή του ενιαίου δείκτη *finland_score*. Η συσχέτιση του δείκτη αυτού με την εξαρτημένη μεταβλητή που μετρούσε την αντίληψη περί καινοτομίας μέσω της φράσης σωστή πλευρά της ιστορίας απέδωσε τιμή συσχέτισης $r=0,524$ ($p<0,001$), στοιχείο που αποδεικνύει μέτριο προς θετικό το r , μεταξύ της αποδοχής του φινλανδικού μοντέλου και μιας προοδευτικής, μεταρρυθμιστικής αντίληψης των συμμετεχόντων. Η υπόθεση επιβεβαιώνεται πλήρως και παρέχει θεσμικό έρεισμα για την πολιτική επανεξέταση του αμυντικού δόγματος της χώρας.

Η τρίτη υπόθεση, Η Ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να υποστηρίξει και να αποδεχτεί την δια βίου (επί μακρόθεν) εφεδρική στρατολόγηση των Ελλήνων πολιτών ως αποτρεπτικό μέσο, στηριζόμενη στο φινλανδικό μοντέλο, αποτέλεσε πρόκληση για ερευνητική διερεύνηση. Παρότι οι μέσοι όροι ήταν ήπια (μέσος όρος 3,44 με *std deviation* 1,424), η ανάλυση συχνοτήτων αποκάλυψε μικρότερη ομοφωνία μεταξύ των απαντήσεων, κάτι που υποδηλώνει ενδοκοινωνικές διαφοροποιήσεις και πιθανές αντιστάσεις απέναντι στη θεσμοθέτηση μακρόχρονης πολιτοφυλακής. Ωστόσο, η ύπαρξη υψηλών ποσοστών στις θετικές κατηγορίες (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα) αφήνει ανοικτό το ενδεχόμενο σταδιακής κοινωνικής αποδοχής, ειδικά αν εξασφαλιστούν μηχανισμοί αναγνώρισης και ανταπόδοσης προς τους πολίτες. Συνεπώς, η υπόθεση μπορεί να θεωρηθεί εν μέρει αποδεκτή.

Η τέταρτη και τελευταία υπόθεση αυτής της ενότητας, **Με την πιθανή εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου, θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για ανταπόδοση των συμμετεχόντων πολιτών** (μισθολογικές απολαβές, φορο-ελαφρύνσεις, κ.ά.), ώστε να

καλλιεργηθεί μια κουλτούρα για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου, έλαβε ισχυρή υποστήριξη από τους συμμετέχοντες. Πάνω από 80% δήλωσαν θετικοί ή απολύτως θετικοί στην ανάγκη για θεσμική αναγνώριση της συμμετοχής στην εφεδρεία, και οι δείκτες της περιγραφικής ανάλυσης αποτύπωσαν τον υψηλότερο μέσο όρο μεταξύ όλων των σχετικών ερωτήσεων (4,31). Η σαφής αποδοχή αυτής της πρότασης ενισχύει την αναγκαιότητα θεσμικής κατοχύρωσης της ανταποδοτικότητας, ως κινητήριας δύναμης για την κοινωνική συναίνεση σε πολιτικές άμυνας που βασίζονται στο μοντέλο πολιτοφυλακής (*militia model*). Η υπόθεση μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτή χωρίς επιφυλάξεις.

Συνολικά, η ανάλυση των τεσσάρων αυτών υποθέσεων ανέδειξε την υψηλή θετική προδιάθεση των στελεχών και της κοινωνίας απέναντι σε ένα ανανεωμένο, αποκεντρωμένο και συμμετοχικό μοντέλο εθνικής άμυνας. Η φινλανδική προσέγγιση φαίνεται να προσφέρει ένα λειτουργικό πλαίσιο που απαντά στις ανάγκες στελέχωσης και διατήρησης μαχητικής ικανότητας, ενώ ταυτόχρονα εδράζεται σε αρχές κοινωνικής συμμετοχής και πολιτειακής ευθύνης. Το ελληνικό κράτος, αξιοποιώντας αυτά τα ευρήματα, θα μπορούσε να επανεξετάσει στρατηγικές πολιτικής άμυνας με γνώμονα τη βιωσιμότητα, την κοινωνική νομιμοποίηση και τη θεσμική αποτελεσματικότητα (Cronberg, 2006).

9.4.1 Το Φινλανδικό Μοντέλο Εφεδρείας και η Στελέχωση του Ελληνικού Στρατεύματος σε Περιόδους Εντάσεων - Κρίσης

Η έκτη ερευνητική υπόθεση εισάγει το πλαίσιο του φινλανδικού μοντέλου εφεδρείας στην ελληνική στρατηγική σκέψη, προτείνοντας ότι η μακρόχρονη διατήρηση στρατιωτικά εκπαιδευμένου πληθυσμού ενισχύει τη διαθεσιμότητα προσωπικού και λειτουργεί ως αποτρεπτικός μηχανισμός σε ενδεχόμενες εξωτερικές απειλές. Το υπόδειγμα της Φινλανδίας, το οποίο βασίζεται σε έναν ευρύτατο θεσμό εφεδρείας σε συνδυασμό με δια βίου εκπαίδευση και περιοδική επανένταξη στην επιχειρησιακή ετοιμότητα, προσεγγίζεται εδώ ως μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού προσαρμοσμένο στις σύγχρονες συνθήκες γεωπολιτικής ρευστότητας (Advisory Board for Defence Information, 2018).

Η ανάλυση επικεντρώνεται σε δύο βασικά ερωτήματα του ερωτηματολογίου: (α) **Το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, προσφέρει επαρκή στελέχωση σε περιόδους κρίσης** και (β) **Η διατήρηση της στράτευσης και εφεδρείας σε μακρό ορίζοντα (διά βίου εκπαίδευση) αποτελεί ένα αποτρεπτικό εργαλείο για εξωτερικές απειλές**. Στην πρώτη ερώτηση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (36,7% Συμφωνώ απόλυτα και 22,3%

Συμφωνώ) τάσσεται θετικά υπέρ της αποτελεσματικότητας του φινλανδικού μοντέλου σε συνθήκες κρίσης. Η συνολική θετική αποδοχή αγγίζει το 59%, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (13,9%) εκφράζει διαφωνία, στοιχείο που ενισχύει την εμπιστοσύνη στο μοντέλο.

Στην ερώτηση περί της δια βίου εκπαίδευσης ως αποτρεπτικού μηχανισμού, το 44,1% των συμμετεχόντων επέλεξε Συμφωνώ απόλυτα και το 25,8% Συμφωνώ, οδηγώντας σε ποσοστό θετικής αποδοχής της τάξης του 69,9%. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν πως η αποδοχή του φινλανδικού μοντέλου δεν περιορίζεται στην περίοδο κρίσης, αλλά διαχέεται σε ένα συνολικότερο σχήμα αμυντικού δόγματος που εμπεριέχει την πρόληψη, την αποτροπή και την ετοιμότητα. Τα στατιστικά αποτελέσματα αυτής της ενότητας εμπλουτίζονται με τους δείκτες μέσης τιμής των δύο ερωτήσεων, οι οποίοι ανέρχονται σε 3,76 και 3,97 αντίστοιχα (σε κλίμακα 1–5), με σχετικά χαμηλή διακύμανση, γεγονός που αποδεικνύει μια σταθερή και σαφώς θετική στάση.

Η εσωτερική συνοχή των πέντε ερωτήσεων που συγκροτούν τον σύνθετο δείκτη *finland_score*, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται οι παραπάνω μεταβλητές, επιβεβαιώθηκε από την τιμή *Cronbach's Alpha* (.873), που κρίνεται ιδιαίτερα υψηλή για κοινωνικές επιστήμες. Επιπλέον, τα στατιστικά της συσχέτισης δείχνουν ισχυρή σύνδεση μεταξύ των ερωτήσεων, ενώ η σύγκριση ανά κατηγορία πληθυσμού δεν ανέδειξε έντονες διαφορές, υποδηλώνοντας ευρεία αποδοχή του μοντέλου ανεξαρτήτως βαθμού ή προέλευσης.

Η ερμηνεία αυτών των ευρημάτων αποκτά στρατηγικό ενδιαφέρον. Η προσαρμογή του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα, δύναται να προσφέρει λύσεις σε διαχρονικά προβλήματα υποστελέχωσης και απραξίας του υφιστάμενου προσωπικού της εφεδρείας. Το ελληνικό στρατιωτικό δόγμα, εστιάζοντας παραδοσιακά στη συγκέντρωση δυνάμεων σε καιρό πολέμου, δεν έχει μέχρι σήμερα ενσωματώσει ουσιαστικά τη δια βίου συντήρηση των στρατιωτικών δεξιοτήτων στον πληθυσμό. Η αποδοχή του φινλανδικού μοντέλου από τους ερωτηθέντες δείχνει μια αυξανόμενη επίγνωση της αναγκαιότητας για μια προληπτική στρατηγική ικανότητας ενίσχυσης του τακτικού στρατεύματος.

Αξιοσημείωτη είναι επίσης η θετική στάση των συμμετεχόντων απέναντι στην εφεδρεία όχι μόνο ως εργαλείο στρατηγικής προετοιμασίας, αλλά και ως κοινωνικό συμβόλαιο. Η δια βίου εφεδρεία ερμηνεύεται ως δείκτης συλλογικής ευθύνης και εθνικής αλληλεγγύης, συμβαδίζοντας με τις αρχές της κοινωνικής συμμετοχής στην άμυνα. Το φινλανδικό μοντέλο, στηριζόμενο στην έννοια της λαϊκής στρατιωτικής ικανότητας, προβάλλεται έτσι ως πρότυπο με αξίες συμβατές με την ελληνική ιστορική και πολιτισμική ταυτότητα.

Μετά την προηγούμενη ανάλυση, προκύπτει ότι, η ερευνητική **υπόθεση H6 τεκμηριώνεται επαρκώς και αποδεικνύεται αποδεκτή**. Τα στατιστικά ευρήματα, η ισχυρή εσωτερική συνοχή των σχετικών ερωτήσεων, καθώς και η συμβατότητα του προτεινόμενου μοντέλου με τις στρατηγικές ανάγκες και την κοινωνική ψυχολογία του ελληνικού στρατεύματος, καθιστούν σαφές ότι η εφεδρεία με βάση το φινλανδικό μοντέλο δεν είναι απλώς λειτουργικά αποδεκτή, αλλά μπορεί να αποτελέσει έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες του αμυντικού ανασχεδιασμού της χώρας.

9.4.2 Η Στρατηγική Ενσωμάτωσης του Φινλανδικού Μοντέλου στο Ελληνικό Αμυντικό Δόγμα

Η ερευνητική υπόθεση H7 αφορά μία κρίσιμη θεώρηση στο πλαίσιο του στρατηγικού ανασχεδιασμού των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Την ενσωμάτωση επιλεγμένων χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα. Πρόκειται για μια υπόθεση που εμπεριέχει σαφή θεωρητική και πρακτική διάσταση, καθώς επιδιώκει να μετρήσει τη δυνητική αποτελεσματικότητα ενός υβριδικού προσανατολισμού στρατιωτικής οργάνωσης, βασισμένου στις πρακτικές της Φινλανδίας. Η βασική αρχή της υπόθεσης είναι ότι η μεταφορά θεσμικών εργαλείων, όπως η ευρύτερη και μακροχρόνια χρήση της εφεδρείας, η σύνδεση του στρατιωτικού σχεδιασμού με την κοινωνική συμμετοχή και η λειτουργική διασύνδεση στρατεύματος και πολιτών, δύναται να ενισχύσει την αμυντική αξιοπιστία και την εθνική ασφάλεια της χώρας.

Η ερώτηση του ερωτηματολογίου που αξιολογεί αυτήν την υπόθεση διατυπώνεται ως εξής: **Η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου στο ελληνικό αμυντικό δόγμα θα ενίσχυε την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας μας**. Τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης είναι ιδιαίτερα θετικά. Το 38,9% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα με την πρόταση, ενώ το 25,8% συμφώνησε. Έτσι, σχεδόν τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων (64,7%) εμφανίζονται θετικά διακείμενοι απέναντι σε μια τέτοια μεταρρυθμιστική επιλογή. Τα ποσοστά αρνητικών απαντήσεων είναι περιορισμένα (15,3% συνολικά), ενώ η ουδετερότητα ανέρχεται σε 20,1%, ποσοστό που ερμηνεύεται ως ανάγκη για περισσότερη ενημέρωση ή ως επιφύλαξη απέναντι στην αλλαγή, όχι απαραίτητα απόρριψή της.

Η ερώτηση αυτή εντάχθηκε στον σύνθετο δείκτη *finland_score*, ο οποίος περιλαμβάνει και άλλες μεταβλητές σχετικές με το φινλανδικό μοντέλο. Η υψηλή τιμή του *Cronbach's Alpha*

(,873) για την κλίμακα, καθώς και η θετική συσχέτιση της εν λόγω μεταβλητής με τις υπόλοιπες του δείκτη, ενισχύουν τη στατιστική εγκυρότητα της υπόθεσης. Ο μέσος όρος της συγκεκριμένης μεταβλητής ήταν 3,82 (σε κλίμακα 1–5), με χαμηλή διασπορά, υποδηλώνοντας τη σταθερή, θετική τάση του δείγματος.

Η συσχέτιση αυτής της μεταβλητής με τον συνολικό δείκτη στάσης προς το φινλανδικό μοντέλο υπήρξε ισχυρή. Η ανάλυση *Pearson* ανέδειξε συντελεστή ,524 με στατιστική σημαντικότητα $p < ,001$, καθιστώντας προφανή την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ της γενικής αποδοχής του φινλανδικού μοντέλου και της πεποίθησης ότι η ενσωμάτωσή του στο ελληνικό δόγμα μπορεί να προσφέρει ουσιαστικά οφέλη για την ασφάλεια και την αμυντική ετοιμότητα.

Η ενίσχυση του ελληνικού αμυντικού δόγματος με χαρακτηριστικά του φινλανδικού παραδείγματος δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρησιακές παραμέτρους. Υποδηλώνει και μια νέα αντίληψη στρατηγικής κουλτούρας: ευρεία κοινωνική συμμετοχή, θεσμική ελαστικότητα, ενίσχυση της πολιτοφυλακής και διαρκής ενεργοποίηση των πολιτών ως φορέων εθνικής ετοιμότητας. Αυτή η νέα στρατηγική κουλτούρα, η οποία συνδέει τον στρατό με την κοινωνία σε διαρκή βάση και όχι μόνο σε συνθήκες επιστράτευσης, αντανακλά την επιθυμία του δείγματος για έναν πιο σύγχρονο, διαφανή και αποδοτικό στρατιωτικό μηχανισμό.

Η αποδοχή της **υπόθεσης H7** ενισχύεται και από την ευρύτερη δυναμική του δημόσιου διαλόγου γύρω από τις αλλαγές στο αμυντικό δόγμα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ανεξαρτήτως ηλικίας, προέλευσης ή φύλου, φάνηκε να συµμερίζονται την ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές που θα ξεπερνούν το παραδοσιακό μοντέλο στρατολόγησης και θα περιλαμβάνουν οργανωμένες μορφές στρατιωτικής εκπαίδευσης και επιφυλακής εντός του κοινωνικού ιστού.

Εκτιμώντας τη συνολική εικόνα, η ερευνητική **υπόθεση H7 επιβεβαιώνεται με σαφήνεια και θεωρείται αποδεκτή**. Οι ποσοτικοί δείκτες, η ποιοτική συνέπεια και η στρατηγική λογική της πρότασης συνδυάζονται σε ένα συνεκτικό και τεκμηριωμένο πλαίσιο που καθιστά την υιοθέτηση του φινλανδικού μοντέλου όχι μόνο εφικτή αλλά και επιθυμητή από την πλειοψηφία των στελεχών του στρατεύματος. Η αποδοχή της πρότασης αυτής δημιουργεί τις βάσεις για τη θεσμική της ενσωμάτωση και συμβάλλει σε έναν πιο αποτελεσματικό και κοινωνικά συνδεδεμένο στράτευμα.

9.4.3 Η Ετοιμότητα της Ελληνικής Κοινωνίας για τη Δια Βίου Εφεδρεία:

Μια Νέα Κουλτούρα Άμυνας

Η όγδοη ερευνητική υπόθεση προσεγγίζει την κοινωνική διάσταση του φινλανδικού μοντέλου μέσα από το πρίσμα της ετοιμότητας και της αποδοχής της ελληνικής κοινωνίας απέναντι σε ένα διαχρονικό και απαιτητικό σύστημα εφεδρείας. Η υπόθεση αυτή εξετάζει αν οι πολίτες, μέσα από την εκπαίδευση, την πληροφόρηση και τη συνειδητοποίηση του στρατηγικού ρόλου της εφεδρείας, είναι έτοιμοι να στηρίξουν μια νέα μορφή συμμετοχής στην εθνική άμυνα, μακροπρόθεσμη και θεσμικά ενταγμένη.

Η σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου ήταν το εάν **Η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχτεί τη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών της στην εφεδρεία, εφόσον αυτό στηρίζει επαρκώς την εθνική άμυνα και ασφάλεια της χώρας**. Η κατανομή των απαντήσεων εμφανίζει ενδιαφέρουσες τάσεις. Το 34,5% των ερωτηθέντων απάντησε Συμφωνώ απόλυτα, ενώ ένα επιπλέον 16,2% επέλεξε Συμφωνώ. Η συνολική θετική αποδοχή φτάνει έτσι το 50,7%, γεγονός που μαρτυρά ότι η μισή περίπου δύναμη του δείγματος θεωρούν ότι η ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη να αποδεχθεί την υιοθέτηση του μοντέλου.

Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (20,5%) κράτησε ουδέτερη στάση, επιλέγοντας Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, γεγονός που υποδεικνύει ότι υπάρχει ένα κρίσιμο μέρος του πληθυσμού που δεν έχει ακόμα διαμορφώσει σαφή άποψη ή δεν έχει επαρκή πληροφόρηση για το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις του μέτρου. Το ποσοστό εκείνων που διαφωνούν (12,7% Διαφωνώ απόλυτα και 16,2% Διαφωνώ) φτάνει αθροιστικά στο 28,9%, αντανakλώντας έναν σκεπτικισμό ο οποίος μπορεί να οφείλεται σε κοινωνικές, πολιτισμικές ή λειτουργικές επιφυλάξεις.

Η μέση τιμή της μεταβλητής αυτής στον δείκτη *finland_score* ήταν 3,44, η χαμηλότερη σε σύγκριση με τις άλλες ερωτήσεις του ίδιου δείκτη, ενώ η τυπική απόκλιση ήταν 1,424, η υψηλότερη της ομάδας. Η διακύμανση αυτή μαρτυρά ότι πρόκειται για ένα ερώτημα που προκαλεί ποικίλες απόψεις, και επομένως απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στη στρατηγική του ενσωμάτωσης στο αμυντικό δόγμα. Παρά την αποδοχή που καταγράφεται, η αντίληψη περί δια βίου εφεδρείας δεν έχει ακόμη μετατραπεί σε κοινά αποδεκτή κοινωνική κανονικότητα.

Παρά ταύτα, η ερώτηση αυτή παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τη συνολική αποδοχή του *finland_score* και ειδικότερα με την ερώτηση που αφορά την αντίληψη του μοντέλου ως καινοτόμου βήματος προς τον εκσυγχρονισμό των Ενόπλων Δυνάμεων. Η ύπαρξη αυτής της θετικής συσχέτισης δείχνει ότι η κοινωνική αποδοχή της μακρόχρονης εφεδρείας είναι πιο

πιθανό να επιτευχθεί εφόσον συνοδευτεί από στοχευμένη επικοινωνιακή πολιτική και μέτρα ανταποδοτικού χαρακτήρα, όπως υποστηρίχθηκε και σε άλλες ερωτήσεις (λ.χ. φοροελαφρύνσεις, μισθολογικά κίνητρα, κ.ά.).

Η στρατηγική ερμηνεία αυτής της υπόθεσης οδηγεί στην ανάγκη σχεδιασμού μιας ολιστικής πολιτικής προώθησης του θεσμού της εφεδρείας. Δεν αρκεί μόνο η οργανωτική δομή, αλλά απαιτείται και η ενθυλάκωση μιας διαμορφούμενης κοινωνικής κουλτούρας αποδοχής, η οποία θα ενισχύεται μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, τη διαφάνεια, τα κίνητρα και την αναγνώριση του ρόλου του πολίτη - στρατιώτη. Το φινλανδικό μοντέλο αποτελεί ένα σημείο αναφοράς όχι τόσο για την αυστηρότητα του, αλλά για τη στρατηγική ενσωμάτωσή του στην κοινωνική πραγματικότητα, κάτι που αποτελεί πρόκληση για την Ελλάδα.

Με βάση τα παραπάνω, η ερευνητική **υπόθεση H8 θεωρείται εν μέρει αποδεκτή**. Η θετική τάση που καταγράφεται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων αποτελεί ενθαρρυντικό στοιχείο, όμως η ύπαρξη σημαντικής ουδετερότητας και επιφυλακτικής στάσης απαιτεί την περαιτέρω ενίσχυση της κοινωνικής αποδοχής μέσω οργανωμένης στρατηγικής ενημέρωσης, θεσμικής κατοχύρωσης και στοχευμένων ανταποδοτικών μηχανισμών που θα καταστήσουν το νέο μοντέλο βιώσιμο και λειτουργικό στην πράξη.

9.5 Ανακεφαλαίωση

Η σύνθεση και η ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας ανέδειξαν κρίσιμες διαστάσεις της σύγχρονης στρατιωτικής στρατηγικής, εστιάζοντας στη δομή, τη λειτουργία και τις δυνατότητες αναδιοργάνωσης των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, υπό το πρίσμα της συγκριτικής προσέγγισης με δύο ξένα πρότυπα: το αμερικανικό και το φινλανδικό μοντέλο. Κάθε υπόθεση εξετάστηκε με βάση τα εμπειρικά ευρήματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις του δείγματος (Creswell, 2014), προκειμένου να αξιολογηθεί η εγκυρότητά της και να ανιχνευθούν οι προοπτικές της για την εφαρμογή σχετικών μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό στρατιωτικό μηχανισμό.

Οι πρώτες δύο υποθέσεις (H1 και H2) επιβεβαίωσαν τη σημασία του μεγέθους, της δομής και των **δημογραφικών** παραμέτρων του στρατεύματος ως παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργικότητα και την προσαρμοστικότητα του **στρατηγικού σχεδιασμού** του ΥΠΕΘΑ. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αποδοχή της ανάγκης για διοικητική ευελιξία και οργανωτική αναδιάρθρωση, γεγονός που συνδέεται τόσο με τις διεθνείς πρακτικές όσο και με

την εσωτερική πρόκληση προσαρμογής στις απαιτήσεις της Ατζέντας 2023 περί εκσυγχρονισμού του στρατεύματος. Οι δείκτες *strat_score* και η σχετική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης ενίσχυσαν τη θετική τάση που αναδείχθηκε από τις απαντήσεις.

Η μελέτη των υποθέσεων H3, H4 και H5 επικεντρώθηκε στο **αμερικανικό μοντέλο**, το οποίο αξιολογείται από το δείγμα όχι απλώς ως ένα διαφορετικό λειτουργικό πρότυπο, αλλά ως μία δυνητικά εφαρμόσιμη στρατηγική δομή στο ελληνικό πλαίσιο. Ειδικότερα, η ίδρυση ενός ξεχωριστού Σώματος Υπαξιωματικών συνδέθηκε με την ενίσχυση της διοικητικής ευελιξίας, της αποδοτικότητας και της θεσμικής διάκρισης των ρόλων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέδειξαν ισχυρή υποστήριξη τόσο για την εκπαιδευτική και επαγγελματική αναβάθμιση των υπαξιωματικών όσο και για την εφαρμογή ενός αντίστοιχου μισθολογικού πλαισίου. Οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων, όπως καταγράφηκαν στον δείκτη *american_model_score*, επιβεβαιώνουν ότι η αντίληψη για τις θεσμικές αλλαγές δεν περιορίζεται σε μεμονωμένα ζητήματα, αλλά διαμορφώνει ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο σύστημα προσδοκιών.

Όσον αφορά τις υποθέσεις H6, H7 και H8, η εστίαση μετατοπίζεται στο **φινλανδικό μοντέλο** στράτευσης και εφεδρείας, το οποίο παρουσιάζει σημαντικά σημεία ενδιαφέροντος τόσο για την επιχειρησιακή διάσταση του στρατεύματος όσο και για την κοινωνική του ένταξη. Το υψηλό επίπεδο αποδοχής της δια βίου εφεδρείας, ως αποτρεπτικού μηχανισμού και ως στρατηγικού εργαλείου στελέχωσης, δείχνει ότι το ελληνικό στρατιωτικό προσωπικό αντιλαμβάνεται τη διαρκή εκπαίδευση και τη διαθεσιμότητα ως κεντρικούς άξονες ενός νέου αμυντικού δόγματος. Η υπόθεση H6 έγινε πλήρως αποδεκτή, ενώ η H7 επιβεβαιώθηκε με εντυπωσιακά ποσοστά αποδοχής, επισημαίνοντας την ετοιμότητα ενσωμάτωσης καινοτόμων πρακτικών στο ελληνικό πλαίσιο.

Η **υπόθεση H8**, παρότι δεν απορρίφθηκε, **κρίθηκε αποδεκτή εν μέρει**. Η αντίδραση των συμμετεχόντων στην ιδέα μιας κοινωνίας έτοιμης να αποδεχτεί την υποχρέωση δια βίου εφεδρείας παρουσίασε διακυμάνσεις, κυρίως λόγω της αμφισημίας που περιβάλλει την εφαρμοσιμότητα και την κοινωνική αποδοχή ενός τέτοιου θεσμού. Η έντονη ουδετερότητα σε συνδυασμό με την αυξημένη διασπορά των απαντήσεων υποδεικνύει ότι απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση, επικοινωνιακή υποστήριξη και ανταποδοτική ενίσχυση της σχετικής στρατηγικής.

Εξετάζοντας συνολικά το ερευνητικό πλαίσιο, οι αναλύσεις κατέδειξαν όχι μόνο την τεχνική εγκυρότητα των υποθέσεων αλλά και τη στρατηγική ευστοχία τους. Οι έννοιες της ευελιξίας, της επαγγελματικής διαφοροποίησης, της κοινωνικής ενσωμάτωσης της άμυνας

και της επιβράβευσης της αριστείας συνιστούν κοινούς παρονομαστές τόσο στο αμερικανικό όσο και στο φινλανδικό μοντέλο. Το ελληνικό στράτευμα, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των ίδιων των στελεχών του, **φαίνεται ώριμο να εισέλθει σε μια νέα φάση δομικού επαναπροσδιορισμού, η οποία δεν αντιγράφει απλώς ξένα πρότυπα, αλλά αντλεί από αυτά για να συνθέσει ένα υβριδικό, λειτουργικό και εθνικά προσαρμοσμένο δόγμα.**

Η στρατηγική πρόκληση από εδώ και στο εξής συνίσταται στην αξιοποίηση αυτής της τάσης αποδοχής και στην ανάπτυξη θεσμικών, οργανωτικών και επικοινωνιακών εργαλείων που θα μετατρέψουν τις προθέσεις και τις θετικές διαθέσεις του προσωπικού σε ουσιαστικές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Η έρευνα δεν λειτουργεί απλώς ως στιγμιότυπο της παρούσας κατάστασης, αλλά ως κατεύθυνση προς ένα μέλλον πιο αποτελεσματικό, πιο επαγγελματικό και πιο εθνικά συνειδητοποιημένο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : Συμπεράσματα και Κεντρικές Επισημάνσεις

10.1 Συνθετική Αποτίμηση των Ερευνητικών Αποτελεσμάτων και Πρακτικών Συνεπαγωγών

Η μελέτη που προηγήθηκε αναπτύχθηκε να διερευνήσει την προοπτική ένταξης των δύο αναφερόμενων μοντέλων με ταυτόχρονη αναθεώρηση των υφιστάμενων. Η παρούσα έρευνα, αξιοποιώντας ένα μεθοδολογικά συγκροτημένο ερωτηματολόγιο, διερεύνησε τις στάσεις των στρατιωτικών στελεχών απέναντι σε τρεις θεματικούς άξονες: τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024), το αμερικανικό μοντέλο προαγωγών και ιεραρχίας (Burke, 2017), και το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας (Army Command Filand, 2024). Η επιλογή αυτών των πτυχών έγινε όχι μόνο με γνώμονα τη συγκριτική αξιολόγηση αλλά και με στόχο τη διατύπωση πρακτικών προτάσεων για τη διαμόρφωση ενός βιώσιμου και προσαρμοστικού μοντέλου οργάνωσης και εξέλιξης των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας, στο πλαίσιο της διαφαινόμενης Ατζέντας 2023 για την αναδιοργάνωση του ελληνικού στρατεύματος (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024). Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αξιολογήθηκαν μέσω επεξεργασιών στο *SPSS* (Salcedo & McCormick, 2023), συμπεριλαμβανομένων περιγραφικών στατιστικών, ελέγχων εσωτερικής συνοχής (*Cronbach's Alpha*), αναλύσεων διασποράς (*ANOVA*), και συσχετίσεων (*Pearson correlation*), δημιουργώντας ένα ισχυρό επιστημονικό υπόβαθρο για εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων (Salcedo & McCormick, 2023).

Η αναγκαιότητα μεταρρυθμίσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ διαπιστώνεται τόσο στο επίπεδο της εσωτερικής λειτουργικότητας όσο και σε επίπεδο ευθυγράμμισης με τα σύγχρονα διεθνή πρότυπα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα κατέδειξαν την ύπαρξη μιας διάχυτης αντίληψης ότι η δομή και η κατανομή του προσωπικού πρέπει να επανεξεταστούν, ενσωματώνοντας στοιχεία ευελιξίας, ικανότητας ταχείας απόκρισης, και υψηλής διοικητικής αποτελεσματικότητας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών όπως η προέλευση, το φύλο και η ηλικία, δεν αποτέλεσαν απλούς περιγραφικούς δείκτες, αλλά λειτουργούν ως παράγοντες που επιδρούν στην αντίληψη και αποδοχή ή μη διαφόρων μεταρρυθμιστικών προτάσεων. Σημαντικό εύρημα της ανάλυσης υπήρξε η θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης της διοικητικής ευελιξίας και του μορφωτικού υποβάθρου κατά την ένταξη στο στράτευμα, όπως αυτό αποτυπώθηκε στην κατηγορική μεταβλητή Προέλευση – Κατάσταση Στρατιωτικής Υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, η χρήση του σύνθετου δείκτη *strat_score* ανέδειξε ότι η αντίληψη περί αποτελεσματικότητας του ΥΠΕΘΑ δεν είναι αποσπασματική,

αλλά σχετίζεται με πολυπαραγοντικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όπως φάνηκε στις αναλύσεις παλινδρόμησης.

Σε επόμενο στάδιο, η εργασία ανέλυσε τα βασικά συστατικά του αμερικανικού μοντέλου ιεραρχίας και προαγωγών, δίνοντας έμφαση στη δυνατότητα δημιουργίας ενός αυτόνομου Σώματος Υπαξιωματικών, στην καθιέρωση εκπαιδευτικών κριτηρίων για τις προαγωγές και στη διαμόρφωση ενός ξεχωριστού μισθολογίου. Η συγκριτική ανάλυση αποκάλυψε ότι τα στελέχη του στρατεύματος αναγνωρίζουν τα οφέλη ενός πιο ορθολογικού, αξιοκρατικού και ευέλικτου συστήματος διοίκησης, όπως αυτό που εφαρμόζεται στο αμερικανικό στράτευμα. Αντίστοιχα, η ανάλυση του φινλανδικού μοντέλου εντόπισε υψηλό επίπεδο αποδοχής των θεσμικών χαρακτηριστικών του, ιδίως ως προς τη δια βίου στρατιωτική εφεδρεία και την οργανική σύνδεση του στρατού με την κοινωνία. Οι δείκτες συνοχής για τις σχετικές ερωτήσεις που συγκροτούν τον σύνθετο δείκτη *finland_score* ήταν υψηλοί, όπως και οι θετικές συσχετίσεις με την αντίληψη περί καινοτομίας στην άμυνα. Τα αποτελέσματα αυτά όχι μόνο επιβεβαιώνουν την επιστημονική εγκυρότητα της έρευνας αλλά προσφέρουν και πρακτική κατεύθυνση στον αμυντικό σχεδιασμό, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα υιοθέτησης υβριδικών προσεγγίσεων προσαρμοσμένων στα ελληνικά δεδομένα.

Η συστηματική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια κατέδειξε ότι η συζήτηση για τον στρατηγικό επαναπροσδιορισμό του ελληνικού στρατεύματος δεν μπορεί πλέον να παραμένει στη θεωρητική σφαίρα. Τα ευρήματα της έρευνας αποτύπωσαν ισχυρές ενδείξεις θετικής στάσης των ερωτηθέντων στελεχών προς τη δημιουργία δομών διοίκησης και εξέλιξης βασισμένων σε αρχές λειτουργικής ευελιξίας, αξιοκρατίας και θεσμικής προσαρμοστικότητας. Εντός αυτού του πλαισίου, ο ρόλος του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) αναδεικνύεται ως καταλυτικός στη χάραξη πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις διεθνείς εξελίξεις όσο και τις εσωτερικές θεσμικές ανάγκες (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Κατά την αποτίμηση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, προκύπτει ότι το ζήτημα της ορθολογικής κατανομής του προσωπικού και της αναδιοργάνωσης της δομής του στρατεύματος, αποτελούν διαχρονικά αιτήματα που απαιτούν θεσμική και οργανωτική ανταπόκριση. Ο σύνθετος δείκτης *strat_score* καταδεικνύει τη συνολική αποδοχή των συμμετεχόντων σε προτάσεις αναδιοργάνωσης με έμφαση στην προσαρμοστικότητα και στη λειτουργική αποκέντρωση. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων *ANOVA* και *regression* υποδεικνύουν, επίσης, την επίδραση των κοινωνικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην αντίληψή τους για τις δομικές

μεταρρυθμίσεις, καθιστώντας εμφανές ότι ο σχεδιασμός πολιτικής δεν μπορεί να αγνοεί την εμπειρική πραγματικότητα των στελεχών που υπηρετούν τη χώρα (Foronews, 2023).

Η ερευνητική προσέγγιση στο αμερικανικό μοντέλο ιεραρχίας και προαγωγών ανέδειξε ότι το ενδεχόμενο ίδρυσης ενός αυτόνομου Σώματος Υπαξιωματικών συγκεντρώνει ευρεία αποδοχή. Η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί πως ένα διακριτό θεσμικό πλαίσιο για την κατηγορία αυτή των στελεχών, με σαφώς προσδιορισμένες εκπαιδευτικές και διοικητικές προϋποθέσεις εξέλιξης, θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας του στρατεύματος. Επιπλέον, η εισαγωγή ενός διαφοροποιημένου **μισθολογικού μοντέλου**, όπως ακριβώς προβλέπεται στο αμερικανικό μοντέλο, προβάλλεται ως προϋπόθεση για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και την ενθάρρυνση της επαγγελματικής δέσμευσης τους έναντι στην υπηρεσία και το κράτος (Foronews, 2023). Τα αποτελέσματα των αναλύσεων *correlation* και *multiple regression* ενισχύουν περαιτέρω τα ανωτέρω συμπεράσματα.

Η ενότητα που αφορά στο φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της κοινωνικής αποδοχής ως όρου επιτυχίας. Ο δείκτης *finland_score* κατασκευάστηκε με υψηλό βαθμό εσωτερικής συνοχής (*Cronbach's alpha* = 0,873), αποτυπώνοντας συνολικά θετική στάση απέναντι στη μακρόχρονη συμμετοχή των πολιτών στην εφεδρεία και στη δια βίου εκπαίδευση στο πλαίσιο της άμυνας. Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα ευρήματα που δείχνουν πως η εφαρμογή του μοντέλου μπορεί να θεωρηθεί ως θεσμικά καινοτόμα, υπό την προϋπόθεση ότι θα συνοδευτεί από ένα καθεστώς ανταποδοτικότητας και αναγνώρισης (φορολογικά κίνητρα, μισθολογικές απολαβές). Οι υψηλοί συντελεστές συσχέτισης μεταξύ θετικής στάσης και αντίληψης καινοτομίας ενισχύουν την ανάγκη για πολιτικές με κοινωνικό πρόσημο (Waters & Bell, 2018).

Σε επίπεδο πρακτικών συνεπαγωγών, τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν το υπόβαθρο για την υιοθέτηση ενός υβριδικού μοντέλου σχεδιασμού και διοίκησης του προσωπικού, το οποίο να αντλεί στοιχεία από το αμερικανικό και το φινλανδικό μοντέλο αντίστοιχα, με τις απαραίτητες όμως προσαρμογές στις ελληνικές θεσμικές ιδιαιτερότητες. Στο πεδίο της πολιτικής διαχείρισης - διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των Ε.Δ., αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για αναθεώρηση των κριτηρίων προαγωγών, τον εξορθολογισμό της μισθολογικής πολιτικής, την καθιέρωση μιας θεσμικής επαγγελματικής διαδρομής (*career path*) για τους αξιωματικούς, ανθυπασιπιστές υπαξιωματικούς και την υιοθέτηση στρατηγικών *lifelong readiness* για το εν λόγω στρατιωτικό προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων, με ιδιαίτερη έμφαση στους τελευταίους. Επιπλέον, σε επίπεδο κοινωνικής πολιτικής και σχέσης στρατού – πολίτη, η προοπτική

αξιοποίησης των αρχών του φινλανδικού μοντέλου δημιουργεί προϋποθέσεις για μια νέα, πολυεπίπεδη κουλτούρα άμυνας, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα και την έννοια του ενεργού πολίτη (*active citizenship*).

Εν κατακλείδι, τα ερευνητικά ευρήματα, μέσω της στατιστικής και ερμηνευτικής προσέγγισης, οδηγούν σε ένα πολυπαραγοντικό μοντέλο ανάλυσης, στο οποίο η οργανωτική αποτελεσματικότητα, η κοινωνική αποδοχή και η πολιτική σχεδίαση συνυπάρχουν. Το προτεινόμενο πλαίσιο πολιτικής δεν υποκαθιστά τον θεσμικό σχεδιασμό, αλλά του προσδίδει εμπειρική τεκμηρίωση, λαμβάνοντας υπόψη τη βουλή των στελεχών, τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και τις εγχώριες στρατηγικές αναγκαιότητες.

10.1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ: Μετασχηματισμοί και Προκλήσεις

Η σύγχρονη δομή και στρατηγική λειτουργίας του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) στην Ελλάδα αντιμετωπίζει αυξανόμενες προκλήσεις, ιδίως στο πεδίο της διοικητικής ευελιξίας και της ορθολογικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως αυτός ορίζεται στο θεσμικό και επιχειρησιακό πλαίσιο του ΥΠΕΘΑ, πρέπει πλέον να επαναπροσδιοριστεί με κριτήριο τη λειτουργικότητα και την προσαρμοστικότητα (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Η ερευνητική εγκυρότητα και η αξιοπιστία των συμπερασμάτων της παρούσας διπλωματικής, ενισχύονται σημαντικά από τη μεθοδική επιλογή εργαλείων στατιστικής επεξεργασίας και τη δομημένη προσέγγιση των ερευνητικών υποθέσεων. Η έρευνα βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε με τρόπο ώστε να καλύπτει τις βασικές διαστάσεις της προβληματικής. Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα, τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ, την εφαρμοσιμότητα του αμερικανικού μοντέλου και την υιοθέτηση επιμέρους στοιχείων από το φινλανδικό σύστημα. Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν από ένα σύνθετο δείγμα 229 ατόμων με ποικίλα χαρακτηριστικά όσον αφορά τη Προέλευση, το φύλο, την ηλικία και την υπηρεσιακή τους κατάσταση, γεγονός που προσέδωσε στη μελέτη ευρύτερη αναπαραστατικότητα.

Η στατιστική ανάλυση στηρίχθηκε κυρίως στη χρήση του *SPSS*, με τεχνικές όπως η περιγραφική στατιστική, η ανάλυση αξιοπιστίας (*Cronbach's Alpha*), η συσχέτιση *Pearson*, η ανάλυση διακύμανσης (*ANOVA*), η πολλαπλή παλινδρόμηση και οι συγκρίσεις μέσων όρων. Κάθε δείκτης συγκροτήθηκε με βάση ομάδες ερωτήσεων σε κλίμακα *Likert*, με ενδεδειγμένο έλεγχο της εσωτερικής του συνοχής. Ενδεικτικά, ο δείκτης *strat_score* για τον

στρατηγικό σχεδιασμό παρουσίασε ικανοποιητική συνοχή ($\alpha = ,636$), ενώ οι δείκτες *american_model_score* και *finland_score* παρουσίασαν υψηλότερη αξιοπιστία ($\alpha = ,910$ και $,873$ αντίστοιχα), γεγονός που τεκμηριώνει τη συνοχή των ερωτήσεων που τις απαρτίζουν (Bryman, 2016).

Η συσχέτιση μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών επιβεβαίωσε τη θεωρητική προσέγγιση της εργασίας. Ειδικότερα, οι υψηλές τιμές Pearson μεταξύ των δεικτών και των εξαρτημένων μεταβλητών επιβεβαίωσαν εννοιολογικές και εμπειρικές συνδέσεις. Για παράδειγμα, η θετική και ισχυρή συσχέτιση ($r = ,811$) ανάμεσα στον δείκτη *american_model_score* και την αντίληψη καινοτομίας του αμερικανικού μοντέλου, υποδηλώνει εννοιολογική συνοχή και αυξημένη ερμηνευτική δύναμη. Παράλληλα, η ανάλυση συσχέτισης για το φινλανδικό μοντέλο με την αντίστοιχη ερώτηση περί θεσμικής καινοτομίας ($r = ,524$) προσφέρει επιπλέον ενδείξεις για τη θετική στάση του δείγματος απέναντι στις προτεινόμενες θεσμικές προσαρμογές.

Η χρήση του εργαλείου παλινδρόμησης επέτρεψε τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τις στάσεις των ερωτηθέντων. Στην περίπτωση του δείκτη *american_model_score*, η πολλαπλή παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές το φύλο, την ηλικία, την προέλευση και τον δείκτη *strat_score* παρήγαγε μοντέλο με $R^2 = 1,000$, υποδεικνύοντας πλήρη προσαρμογή, αλλά και την ανάγκη μιας πιο προσεκτικής ερμηνείας ώστε να αποφευχθεί η παρερμηνεία ως υπερπροσαρμοσμένου μοντέλου. Ωστόσο, η ουσία της ερμηνείας παραμένει. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές ερμηνεύουν σχεδόν καθολικά τις διαφοροποιήσεις στις στάσεις απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο, και δη ο δείκτης *strat_score*, που επιβεβαιώνει την ισχυρή σύνδεση ανάμεσα στην αντίληψη στρατηγικού σχεδιασμού και την αποδοχή θεσμικών καινοτομιών (Bryman, 2016).

Επιπλέον, σημαντική υπήρξε η επιλογή να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεις σε μορφή πλέγματος (*grid*) και κατηγοριοποιημένες επιλογές για την ερμηνεία προτιμήσεων σε θέματα διοίκησης. Οι αναλύσεις συχνότητων και οι ραβδογραμμικές απεικονίσεις που προέκυψαν από τα δεδομένα του SPSS ενίσχυσαν την απεικονιστική δύναμη των αποτελεσμάτων και διευκόλυναν τη σύγκριση προτιμήσεων μεταξύ διαφορετικών υποομάδων. Έτσι, καθίσταται σαφές ότι ο συνδυασμός ποσοτικής και θεσμικής ερμηνείας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της παρούσας μελέτης, καθώς ενώνει τη στατιστική ακρίβεια με το εννοιολογικό βάθος των ερευνητικών υποθέσεων.

Η σύνοψη της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης επιτρέπει την ανάδειξη κρίσιμων στρατηγικών συμπερασμάτων που σχετίζονται με την ενδεχόμενη θεσμική αναδιοργάνωση

των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων. Οι τέσσερις βασικοί άξονες ανάλυσης, δηλαδή, ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΥΠΕΘΑ, το αμερικανικό μοντέλο περί ιεραρχίας και προαγωγών, και το φινλανδικό μοντέλο στράτευσης και εφεδρείας, σε συνδυασμό με τον τέταρτο (πρώτο κατά σειρά) που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, συγκροτούν ένα πολυμελές πλέγμα θεσμικής αξιολόγησης, που αποτυπώνει τόσο τη λειτουργική ετοιμότητα όσο και την κοινωνική ωριμότητα για προσαρμογή. Τα εμπειρικά δεδομένα και οι στατιστικές επεξεργασίες κατέδειξαν ότι το σύγχρονο στρατιωτικό προσωπικό διατηρεί μια θετική στάση απέναντι σε πολιτικές ανανέωσης, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές σχεδιάζονται με διαφάνεια, λογοδοσία και σεβασμό προς τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά κάθε βαθμίδας.

Από την ανάλυση προκύπτει αβίαστα πως ο δείκτης *strat_score* λειτουργεί ως διασυνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στην αποδοχή των καινοτομιών και την ενίσχυση της στρατιωτικής αποτελεσματικότητας. Οι συμμετέχοντες θεωρούν τη στρατηγική αναδιάρθρωση ως εργαλείο προσαρμογής και όχι ως απλής οργανωτικής ανακατανομής στοιχείων του παρελθόντος. Η συνειδητοποίηση αυτής της αναγκαιότητας προκύπτει αφενός από την εμπειρική τους τριβή τους με τις δυσκολίες του συστήματος, και αφετέρου από την αυξανόμενη διεθνοποίηση του στρατιωτικού περιβάλλοντος (U.S. Department of Defense, 2014). Η ύπαρξη μιας σταθερής βάσης στήριξης της στρατηγικής ευελιξίας είναι καθοριστική προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση θεσμικών μεταρρυθμίσεων.

Το αμερικανικό μοντέλο αναδείχθηκε σε ιδιαίτερα ισχυρό πρότυπο, κυρίως λόγω της θεσμικής του διαβάθμισης και της σαφούς κατηγοριοποίησης ρόλων. Η δημιουργία του Σώματος των Υπαξιωματικών δεν αντιμετωπίζεται από το προσωπικό ως μια απλή αλλαγή ονομασίας, αλλά ως μια θεμελιώδης αναγνώριση του επαγγελματικού τους ρόλου. Τα δεδομένα αποκάλυψαν μια ισχυρή υποστήριξη για ένα νέο πλαίσιο που θα εξασφαλίζει σαφείς όρους σταδιοδρομίας, ιεραρχικής εξέλιξης και οικονομικής ανταμοιβής. Η σύνδεση των προαγωγών με εκπαιδευτικά κριτήρια και η εισαγωγή ενός νέου μισθολογίου δεν προσλαμβάνονται ως προνόμια, αλλά ως θεσμική ανάγκη ώστε να ενισχυθεί η αξιοκρατία και η παραμονή ικανών στελεχών στο σύστημα (U.S. Army Center of Military History, 2009).

Το φινλανδικό μοντέλο, από την άλλη πλευρά, ανέδειξε τη σημασία της κοινωνικής συμμετοχής στη διαχείριση της άμυνας. Η έννοια της δια βίου εφεδρείας, εφόσον συνοδεύεται από θεσμική ανταποδοτικότητα, θεωρείται όχι μόνο εφαρμόσιμη αλλά και θετικά αποδεκτή. Η στατιστική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη *finland_score* και της στάσης απέναντι στην καινοτομία, αποκάλυψε ένα σαφές καινοφανές μοτίβο. Όσο περισσότεροι οι συμμετέχοντες

εκτιμούν τα λειτουργικά στοιχεία του φινλανδικού μοντέλου, τόσο ισχυρότερα υποστηρίζουν τη μεταρρυθμιστική του δυναμική (Branderes, et al., 2020).

Η συνολική εικόνα που προκύπτει από την εργασία αποτυπώνεται ως θετική, αλλά και συνάμα επιφυλακτική σε σχέση με τις προϋποθέσεις εφαρμογής των νέων αυτών μοντέλων για τα ελληνικά δεδομένα. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την ανάγκη για μια θεσμική μεταρρύθμιση, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή θα λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού στρατεύματος και θα συνοδεύεται από διαφανή αξιολόγηση, θεσμική προστασία και ουσιαστικά κίνητρα. Η εφαρμογή του αμερικανικού μοντέλου προϋποθέτει κανονιστική αποσαφήνιση, ενώ η υιοθέτηση του φινλανδικού συστήματος απαιτεί μια ευρύτερη κοινωνική συναίνεση και ένα σαφές πλαίσιο ανταπόδοσης. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να λειτουργήσουν ως ένα ερευνητικό υπόβαθρο για τα επόμενα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού του στρατεύματος και ως ένα εργαλείο τεκμηρίωσης των όποιων πολιτικών αποφάσεων επί των ερευνηθέντων και διαλαμβανομένων, στην παρούσα έρευνα.

10.1.2 Συνθετική Αποτίμηση των Ερευνητικών Αποτελεσμάτων και Πρακτικών Συνεπαγωγών

Η στρατιωτική δομή των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί ένα από τα πλέον τεχνοκρατικά οργανωμένα συστήματα διοίκησης και ιεραρχίας, προσφέροντας ένα πρότυπο μοντέλου που διαχωρίζει με σαφήνεια τους ρόλους, τις ευθύνες και τα πεδία εξέλιξης των υπαξιωματικών και των αξιωματικών. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η εστίαση στην **υπόθεση Η3, Η δημιουργία ενός ξεχωριστού σώματος υπαξιωματικών σχετίζεται θετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας και της διοικητικής ευελιξίας του ελληνικού στρατεύματος.**, επέτρεψε την αποτίμηση της ελληνικής στρατιωτικής κοινότητας ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής σε αυτό το διαχωρισμένο πρότυπο. Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι η δημιουργία ενός αυτόνομου Σώματος Υπαξιωματικών συγκεντρώνει ευρύτατη υποστήριξη, με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να συμφωνούν ή να συμφωνούν απόλυτα με την πρόταση αυτή.

Η συσσωρευμένη συμφωνία που καταγράφηκε στις ερωτήσεις του δείκτη *american_model_score* υποδηλώνει όχι μόνο την επιθυμία για διακριτό θεσμικό ρόλο των υπαξιωματικών, αλλά και την ανάγκη για σαφή επαγγελματική ταυτότητα, αντίστοιχη με εκείνη που υφίσταται σε ξένα στρατεύματα. Η απουσία ενός θεσμοθετημένου σώματος υπαξιωματικών στην Ελλάδα οδηγεί σε ασαφείς διοικητικές πρακτικές και περιορίζει τη δυνατότητα αξιοποίησης αυτών των στελεχών σε κρίσιμες βαθμίδες της ιεραρχίας. Όπως

αναδεικνύεται από την έρευνα, η συγκρότηση ενός τέτοιου Σώματος θεωρείται καταλύτης για την αναβάθμιση της διοικητικής ευελιξίας του στρατεύματος, καθώς προσδίδει σαφείς διοικητικές αρμοδιότητες και επαγγελματικό βάθος σε ένα μέχρι πρότινος αόρατο στρώμα στελεχών (Pendry, 1999).

Η θετική στάση προς την πρόταση αυτή ενισχύεται από τα αποτελέσματα της ανάλυσης εσωτερικής συνοχής του δείκτη *american_model_score*, όπου το *Cronbach's Alpha* ξεπέρασε το ,90, αποδεικνύοντας ότι οι ερωτήσεις που συναπαρτίζουν το δείκτη συγκροτούν ένα ενιαίο θεσμικό σύνολο. Επιπλέον, η ανάλυση συχνοτήτων αποκάλυψε ότι το 60,7% των συμμετεχόντων υποστηρίζει απόλυτα την ανάγκη ίδρυσης τέτοιου θεσμού, ενώ μόλις 5,2% εκφράζει αντίθετη άποψη. Η αντίληψη περί διοικητικής ευελιξίας συνδέθηκε επίσης με την επιθυμία επαγγελματικής αναγνώρισης και αυτοτελούς ταυτότητας του υπαξιωματικού, κάτι που θεωρείται θεμελιώδης παράμετρος για τη δημιουργία πλαισίου επαγγελματικής εξέλιξης, εκπαιδευτικής κατοχύρωσης και θεσμικής διακριτότητας (Bainbrige & Cragg, 1995). Με αυτόν τον τρόπο, η συγκρότηση του εν λόγω Σώματος αποκτά μια λειτουργική αλλά και ταυτόχρονα μια συμβολική σημασία.

Οι στατιστικές αναλύσεις επιβεβαίωσαν, μέσω συσχετίσεων και γραμμικής παλινδρόμησης, ότι η θετική στάση απέναντι στο αμερικανικό μοντέλο σχετίζεται άμεσα με τον δείκτη *strat_score*, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αντίληψη περί στρατηγικού εκσυγχρονισμού ταυτίζεται εν μέρει με την ανάγκη για σαφή διαχωρισμό των βαθμίδων. Επομένως, η **υπόθεση H3** αξιολογείται ως **πλήρως αποδεκτή**, καθώς τεκμηριώνεται τόσο εμπειρικά όσο και θεωρητικά. Η υιοθέτηση ενός διακριτού Σώματος Υπαξιωματικών συνιστά όχι απλώς οργανωτική καινοτομία, αλλά και αναγκαία εξέλιξη για την αποκατάσταση της διοικητικής ισορροπίας στο εσωτερικό του ελληνικού στρατεύματος.

Η αναδιοργάνωση των Ενόπλων Δυνάμεων μέσω του πρίσματος του αμερικανικού μοντέλου προαγωγών εγείρει ένα από τα πλέον κρίσιμα ερωτήματα που αφορούν την αξιοκρατική βάση των στρατιωτικών εξελίξεων: ποιος προάγεται, πότε και υπό ποιες προϋποθέσεις. Η **υπόθεση H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εκπαιδευτικών προδιαγραφών των υπαξιωματικών και των προϋποθέσεων προαγωγής τους σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς**, θέτει στο επίκεντρο τον ρόλο της εκπαίδευσης ως βασικής συνιστώσας της διοικητικής και στρατιωτικής επάρκειας. Η παρούσα ανάλυση επιβεβαίωσε την ύπαρξη ισχυρών συσχετίσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών τίτλων (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό) και της στήριξης για διοικητική ανέλιξη, μέσω σχετικών ερωτήσεων του δείκτη *american_model_score*. Οι συσχετίσεις που εντοπίστηκαν δεν ήταν

μόνο στατιστικά σημαντικές, αλλά και εννοιολογικά συνεκτικές με τη γενική επιδίωξη για εξορθολογισμό της ιεραρχικής δομής.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφώνησε ότι οι προαγωγές σε ανώτερους διοικητικούς βαθμούς πρέπει να βασίζονται συνδυαστικά τόσο στη δια βίου εκπαίδευση όσο και στα αποκτηθέντα ακαδημαϊκά προσόντα. Ειδικά για τους υπαξιωματικούς, το 52,4% συμφώνησε απόλυτα ότι η κατοχή πτυχίου ΑΕΙ αποτελεί ουσιώδη παράγοντα για την εξέλιξη σε κατώτερους αξιωματικούς, ενώ ανάλογα ποσοστά καταγράφηκαν και για τις προαγωγές σε ανώτερους ή ανώτατους βαθμούς με βάση μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη θέση ότι το εκπαιδευτικό κεφάλαιο, όταν ενσωματώνεται στη στρατιωτική σταδιοδρομία, συμβάλλει στη διοικητική αποτελεσματικότητα και στη νομιμοποίηση του ηγετικού ρόλου. Όπως έχει ήδη υποστηριχθεί σε προηγούμενες μελέτες, η στρατιωτική διοίκηση που στηρίζεται αποκλειστικά στην αρχαιότητα ή στην επετηρίδα αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις ενός πολυπαραγοντικού και τεχνολογικά εξελισσόμενου στρατηγικού περιβάλλοντος (Burke, 2017).

Η στατιστική επεξεργασία επιβεβαίωσε ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις συνιστούν μέρος ενός συνεκτικού εννοιολογικού πλέγματος, όπως αποδείχθηκε από τον υψηλό συντελεστή *Cronbach's Alpha* και τις σημαντικές θετικές τιμές στη συσχέτισή τους με τον δείκτη *strat_score*. Η παρατηρούμενη θετική στάση των συμμετεχόντων μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη αναγνώρισης της ακαδημαϊκής γνώσης ως στρατηγικού πόρου. Επιπλέον, η σχετική ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαίωσε ότι η πρόβλεψη της αποδοχής των προαγωγών βασισμένων σε εκπαιδευτικά κριτήρια μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από τη θετική αξιολόγηση του ευρύτερου στρατηγικού σχεδίου του ΥΠΕΘΑ, αποκαλύπτοντας έτσι μια σημαντική εννοιολογική διασύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και εκπαιδευτικού προσανατολισμού.

Η **υπόθεση H4** κρίνεται επομένως **πλήρως αποδεκτή**, καθώς τεκμηριώνεται τόσο από την ισχυρή στήριξη των ερωτηθέντων όσο και από τις στατιστικές ενδείξεις της σημασίας του εκπαιδευτικού κεφαλαίου στην προαγωγική διαδικασία. Η προτεινόμενη μεταρρύθμιση δεν αποτελεί απλώς μια τεχνική προσαρμογή στην υφιστάμενη κουλτούρα αλλά ένα βαθύτερο πολιτισμικό άνοιγμα του στρατεύματος στη λογική της διαρκούς εκπαίδευσης και της σύνδεσης της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εξέλιξης. Με αυτόν τον τρόπο, η ελληνική στρατιωτική ιεραρχία μπορεί να εισέλθει σε μια φάση ωριμότητας, όπου η ηγεσία δεν αποτελεί προνόμιο του χρόνου, αλλά αποτέλεσμα γνώσης, δεξιοτήτων και διαρκούς εξέλιξης.

Η οικονομική αναγνώριση αποτελεί βασικό κίνητρο σε κάθε οργανωτική δομή που επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της αφοσίωσης των μελών της. Στο στρατιωτικό περιβάλλον, η μισθολογική πολιτική δεν αφορά απλώς αποζημίωση για την εργασία, αλλά αναγνώριση της ευθύνης, της επικινδυνότητας και της αφοσίωσης που απαιτεί η υπηρεσία. Η υπόθεση H5: Η εφαρμογή ενός ξεχωριστού μισθολογίου για τους υπαξιωματικούς, σύμφωνα με το αμερικανικό μοντέλο, συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους στο στράτευμα. εξετάστηκε μέσα από σχετικές ερωτήσεις που εντάσσονταν στον δείκτη *american_model_score* και υποστήριζαν τη διάκριση ενός ανεξάρτητου μισθολογικού συστήματος για τους υπαξιωματικούς.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κατέδειξαν υψηλό επίπεδο αποδοχής της ιδέας περί ξεχωριστού μισθολογίου. Συγκεκριμένα, το 44,5% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 21,4% συμφωνεί με την πρόταση αυτή. Αντίστοιχα χαμηλό ήταν το ποσοστό των διαφωνούντων (8,3%), γεγονός που δείχνει ότι η οικονομική διάσταση της ταυτότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα υπαξιωματικών, αντιμετωπίζεται ως κρίσιμος πυλώνας της επαγγελματικής τους εδραίωσης. Η διάκριση αυτή, όπως καταγράφεται και στο μοντέλο του αμερικανικού στρατεύματος, δεν συνιστά αποκλεισμό ή διαχωρισμό, αλλά οργανωτική εξειδίκευση. Ο κάθε βαθμός συνοδεύεται από συγκεκριμένο επίπεδο ευθύνης, το οποίο πρέπει να ανταμείβεται αναλόγως, τόσο για λόγους δικαιοσύνης όσο και για την ενίσχυση της επαγγελματικής εξέλιξης (Fisher, 1994).

Η στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο *SPSS* κατέδειξε σημαντικές θετικές συσχετίσεις του μισθολογικού κριτηρίου με άλλες ερωτήσεις του δείκτη *american_model_score*, επιβεβαιώνοντας την εννοιολογική συνοχή του αιτήματος. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της μισθολογικής παραμέτρου στο ερμηνευτικό μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης υπογράμμισε τη θετική πρόβλεψή του ως προς την αποδοχή ενός εκσυγχρονισμένου και διαφανούς συστήματος διοίκησης. Η έννοια της αφοσίωσης (*commitment*), όπως χρησιμοποιείται στις οργανωτικές θεωρίες, σχετίζεται άμεσα με την αίσθηση θεσμικής αναγνώρισης και ανταμοιβής σε αυτό το πλαίσιο, η ύπαρξη ενός ανεξάρτητου μισθολογικού πλαισίου ενισχύει την προσδοκία ανταπόδοσης και προωθεί την επαγγελματική σταθερότητα (Foronews, 2023).

Η υπόθεση H5 τεκμηριώνεται πλήρως από τα εμπειρικά ευρήματα και μπορεί να θεωρηθεί **πλήρως αποδεκτή**. Η μισθολογική διαφοροποίηση δεν θα πρέπει να εκληφθεί ως μέσο αποξένωσης μεταξύ βαθμίδων, αλλά ως εργαλείο διοικητικής και λειτουργικής

αναγνώρισης της διαφορετικότητας στους ρόλους και στις απαιτήσεις κάθε κατηγορίας προσωπικού. Όπως επισημαίνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία, η οργανωτική δέσμευση των μελών ενός στρατεύματος εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο αυτά αισθάνονται θεσμικά ορατά και οικονομικά δικαιωμένα. Το ξεχωριστό μισθολόγιο δεν συνιστά επομένως αποκλειστικά οικονομικό μέτρο, αλλά στρατηγική επιλογή αναδιοργάνωσης του προσωπικού μέσα από την οπτική της λειτουργικής ισότητας.

10.1.3 Το Φινλανδικό Μοντέλο Εφεδρείας: Ανθεκτικότητα, Κοινωνική Αποδοχή και Θεσμική Ανταπόδοση

Η εφαρμογή του φινλανδικού μοντέλου στράτευσης και εφεδρείας, όπως παρουσιάστηκε στην παρούσα έρευνα, φανέρωσε μια ιδιαίτερη αποδοχή από το σύνολο των συμμετεχόντων, καταδεικνύοντας ότι η ελληνική στρατιωτική κοινότητα είναι ανοιχτή σε εναλλακτικές μορφές θεσμικής οργάνωσης. Η υπόθεση H6, **Το φινλανδικό μοντέλο εφεδρείας παρέχει επαρκή στελέχωση προσωπικού και αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για πιθανές εξωτερικές απειλές**, επιβεβαιώθηκε εμπειρικά μέσω των σχετικών ερωτήσεων του δείκτη *finland_score*. Ειδικότερα, πάνω από το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα ότι η δια βίου εφεδρεία μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο αποτροπής, ενισχύοντας την ικανότητα των Ενόπλων Δυνάμεων να ανταποκριθούν άμεσα σε καταστάσεις κρίσης. Η έννοια της εφεδρείας, όπως διαμορφώνεται στο φινλανδικό πρότυπο, δεν αφορά την παθητική ετοιμότητα, αλλά τη συνεχή επιμόρφωση και την πολιτική συνείδηση του πολίτη - στρατιώτη, προσδίδοντας στο δόγμα της άμυνας κοινωνική διάσταση (Advisory Board for Defence Information, 2018).

Παράλληλα, η υπόθεση H7, **Η υιοθέτηση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου από το ελληνικό αμυντικό δόγμα ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εθνικής άμυνας και ασφάλειας**, ενισχύεται από τις θετικές απαντήσεις στην ερώτηση περί ενσωμάτωσης στοιχείων του μοντέλου στο ελληνικό στρατηγικό περιβάλλον. Οι υψηλές μέσες τιμές (με *mean* 3,82) στις απαντήσεις των ερωτηθέντων υποδεικνύουν πως η μεταφορά τεχνογνωσίας και θεσμικών πρακτικών μπορεί να επιφέρει ουσιαστικά οφέλη στην εθνική στρατηγική. Το φινλανδικό μοντέλο δεν επιβάλλεται ως αντιγραφή, αλλά ως πρότυπο θεσμικού πλουραλισμού, όπου οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στην άμυνα της χώρας τους, ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή και την εθνική ανθεκτικότητα. Όπως διαπιστώθηκε και στην παρούσα ανάλυση, η αποδοχή του μοντέλου σχετίζεται ισχυρά με την αντίληψη περί

καινοτομίας, επιβεβαιώνοντας τη θετική συσχέτιση που τεκμηριώθηκε στατιστικά μεταξύ του δείκτη *finland_score* και της ερώτησης περί της **σωστής πλευράς της ιστορίας** (*Pearson's - $r = ,524, p < 0.01$*).

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η **υπόθεση H8, Η Ελληνική κοινωνία είναι έτοιμη, να υποστηρίξει και να αποδεχτεί την δια βίου (επί μακρόθεν) εφεδρική στρατολόγηση των Ελλήνων πολιτών ως αποτρεπτικό μέσο, στηριζόμενη στο φινλανδικό μοντέλο..** Παρά την ελαφρώς μικρότερη αποδοχή της σχετικής ερώτησης σε σχέση με άλλες του δείκτη (μέση τιμή 3,44), το γεγονός ότι περισσότεροι από το 50% των συμμετεχόντων τάχθηκαν υπέρ της πρότασης αυτής υποδηλώνει μία θεμελιώδη κοινωνική ωρίμανση στο επίπεδο της στρατιωτικής συνείδησης. Το αίτημα αυτό δεν είναι αμιγώς επιχειρησιακό αλλά απαιτεί μια ευρεία θεσμική και πολιτική νομιμοποίηση, γεγονός που σχετίζεται με την κοινωνική αποδοχή της στρατιωτικής θητείας και της δια βίου συμμετοχής στα κοινά. Το μοντέλο της Φινλανδίας αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην αντισταθμιστική λογική της πολιτείας, με φορολογικά και κοινωνικά κίνητρα που καλλιεργούν τη συμμετοχή. Στην ερώτηση περί ανταπόδοσης προς τους πολίτες που θα συμμετέχουν σε εφεδρεία, το 55,5% των ερωτηθέντων δήλωσε απόλυτη συμφωνία, επιβεβαιώνοντας τη σύνδεση της θεσμικής αποδοχής με την κοινωνική ανταπόδοση.

Ως εκ τούτου, οι **υποθέσεις H6, H7 και H8** κρίνονται **εν μέρει έως πλήρως αποδεκτές**, βάσει των ποσοτικών δεδομένων και των αναλύσεων εσωτερικής συνοχής και συσχέτισης που πραγματοποιήθηκαν. Το φινλανδικό μοντέλο αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα συμβατό με τις θεσμικές ανάγκες και τις κοινωνικές ευαισθησίες της ελληνικής πραγματικότητας. Η θεσμική του ευκαμψία, η κοινωνική του ενσωμάτωση και η δυνατότητα ενίσχυσης της επιχειρησιακής ετοιμότητας προσδίδουν στη στρατηγική άμυνα της χώρας ένα νέο πεδίο ερμηνείας και εφαρμογής. Η υιοθέτησή του, με τις κατάλληλες προσαρμογές, μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο για μια νέα θεώρηση της εφεδρείας, όχι ως υποχρέωση, αλλά ως θεσμική συνεργασία κράτους και πολίτη.

Η παρούσα διπλωματική εργασία προϋποθέτει μια αναλυτική επανατοποθέτηση των βασικών θεματικών αξόνων, οι οποίοι δομήθηκαν γύρω από τη στρατηγική αναδιοργάνωση του ελληνικού στρατεύματος με βάση δύο συγκριτικά πρότυπα. Το αμερικανικό και το φινλανδικό μοντέλο. Στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε μια εκτενής ανάλυση των βασικών εννοιών, τόσο ως προς τη θεωρητική τους θεμελίωση όσο και ως προς τη λειτουργική τους ενσωμάτωση στο σύγχρονο στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιλογή του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας ως πεδίου εφαρμογής αντανάκλα τη γενικότερη ανάγκη για

ενίσχυση της ευελιξίας και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της λεγόμενης Ατζέντας 2023, η οποία στοχεύει σε μια θεσμική μετάβαση προς ένα πιο ρεαλιστικό και αξιοκρατικό μοντέλο διακυβέρνησης του στρατεύματος (ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024).

Από τη μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων, διαφάνηκε η πολυμορφία του στρατιωτικού προσωπικού, καθώς το δείγμα περιλάμβανε αξιωματικούς, υπαξιωματικούς και απόστρατους, με ποικίλο εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Το στοιχείο αυτό επέτρεψε την καταγραφή ενός ευρέος φάσματος αντιλήψεων, το οποίο ενίσχυσε την εγκυρότητα της στατιστικής ανάλυσης και προσέδωσε ιδιαίτερη αξία στην κατανόηση των προτεραιοτήτων κάθε υποομάδας. Το κεφάλαιο που αφορούσε τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΥΠΕΘΑ αποτύπωσε τη σχετική συμφωνία του δείγματος στην ανάγκη ευελιξίας και προσαρμογής της δομής του στρατεύματος σε σύγχρονες επιχειρησιακές απαιτήσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τη διεθνή εμπειρία. Ο δείκτης *strat_score* παρουσίασε μια υψηλή αξιοπιστία (*Cronbach's Alpha* > ,63), ενώ η ανάλυση διακύμανσης *ANOVA* τόνισε τις διαφοροποιήσεις στην αποδοχή του, ανάλογα με την Προέλευση των συμμετεχόντων.

Το στρατηγικό βάρος της εσωτερικής συνοχής του δείκτη, επιβεβαίωσε ότι οι ερωτήσεις που τον συναπαρτίζουν συγκροτούν έναν ενιαίο άξονα σκέψης ο οποίος συνδέει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα με την οργανωτική αναδιάρθρωση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον επέδειξε η στάση των υπαξιωματικών που προέρχονται από μη παραγωγικές σχολές, οι οποίοι, σε μεγαλύτερο ποσοστό από άλλες κατηγορίες, αποτίμησαν θετικά την ανάγκη επαναξιολόγησης της δομής. Η διαφοροποίηση αυτή συνδέεται έμμεσα με το μορφωτικό τους επίπεδο κατά την είσοδο στο στράτευμα, όπως αυτό οριοθετείται από τον τρόπο πρόσληψης ή φοίτησης, χωρίς όμως να υπολογίζονται οι μεταγενέστερες εκπαιδευτικές τους εξελίξεις, μια παράμετρος που αναδείχθηκε σε αρκετές απαντήσεις της έρευνας.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η εφικτότητα και το επιθυμητό της υιοθέτησης στοιχείων από το αμερικανικό μοντέλο, και ειδικότερα η δυνατότητα ίδρυσης ενός αυτόνομου Σώματος Υπαξιωματικών. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως η απουσία ενός τέτοιου θεσμικού σχηματισμού επιφέρει σύγχυση ρόλων, διοικητική ακαμψία και ασαφή όρια εξέλιξης, τα οποία καθιστούν τη στρατιωτική σταδιοδρομία λιγότερο προβλέψιμη και λιγότερο αξιοκρατική. Η στατιστική ενσωμάτωση των παραμέτρων αυτών σε ενιαίο δείκτη (*american_model_score*) αποκάλυψε μια ιδιαίτερα υψηλή εσωτερική συνοχή ($\alpha = ,91$) και σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τον δείκτη *strat_score*, υποδηλώνοντας πως η στρατηγική καινοτομία σχετίζεται στενά με την αναβάθμιση του ρόλου των υπαξιωματικών.

Η αποδοχή της δημιουργίας Σώματος Υπαξιωματικών ενισχύθηκε και από την υποστήριξη της εφαρμογής ενός ξεχωριστού μισθολογίου, προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες του θεσμού. Οι συμμετέχοντες κατέστησαν σαφές ότι η μισθολογική αναγνώριση δεν αποτελεί προνόμιο αλλά μια βασική προϋπόθεση της θεσμικής τους προοπτικής. Παράλληλα, η σύνδεση των προαγωγών του συνόλου του προσωπικού και όχι μόνο των υπαξιωματικών με εκπαιδευτικά κριτήρια (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό), κρίθηκε ως απαραίτητο βήμα για τη διασφάλιση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, της ενισχύοντας τον ρόλο της δια βίου μάθησης, κ.ά., στο εσωτερικό του στρατεύματος. Η στάση αυτή υποστηρίζεται από μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας, η οποία τονίζει τη σημασία των επαγγελματικών προσόντων στην αξιολόγηση των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν περιορίζονται μόνο σε επίπεδο μετρήσιμης αποδοχής ή απόρριψης επιμέρους προτάσεων, αλλά εμπεριέχουν και ένα κρίσιμο πολιτικοστρατηγικό μήνυμα. Η σαφής προτίμηση των συμμετεχόντων προς χαρακτηριστικά του φινλανδικού και αμερικανικού μοντέλου, σε συνδυασμό με την αποδοχή της ανάγκης αναδιάρθρωσης της δομής του στρατεύματος, καταδεικνύουν το αίτημα για μετάβαση σε ένα εύελκτο, σύγχρονο και λειτουργικά προσανατολισμένο αμυντικό δόγμα.

Σε επίπεδο πολιτικής του ένοπλου προσωπικού του ΥΠΕΘΑ, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να μεταφραστούν σε προτάσεις για αναθεώρηση των κριτηρίων προαγωγών, την καθιέρωση ενός ξεχωριστού μισθολογικού συστήματος για κάθε κατηγορία προσωπικού, και την ανάπτυξη ενός **θεσμικά διακριτού Σώματος Υπαξιωματικών σε σχέση με τα άλλα δύο Σώματα** (σ.σ. αξιωματικών, ανθυπασπιστών) με προσδιορισμένα επαγγελματικά δικαιώματα και προοπτικές εξέλιξης.

Αναφορικά με το ελληνικό στρατηγικό πλαίσιο άμυνας, η ενσωμάτωση χαρακτηριστικών του φινλανδικού μοντέλου, όπως η μακροχρόνια εφεδρεία, η δια βίου κατάρτιση και η ανταποδοτικότητα της θητείας, ενδέχεται να ενισχύσει την κοινωνική νομιμοποίηση της άμυνας και να συμβάλει σε μια κουλτούρα της ενεργού συμμετοχής των πολιτών *active citizenship*, στην εθνική ασφάλεια.

Βιβλιογραφία

Advisory Board for Defence Information, 2018. «*Finn's Opinions on Foreign and Security Policy, National Defence, and Security*». Helsinki: Finnish Ministry of Defence.

Army Command Filand, 2024. «*Conscript 2024: A Guide for Getting Ready For Getting Ready for Military Service*». Helsinki: Puolustusvoimat.

Army.Mil, 2025. «*Sgt. Vannessa Tyson, a Supply Sergeant, Assigned to Charlie Battery, 5th Battalion 7th Air Defense Artillery, Walks Through an Arch Signifying Her Entry Into the Noncommissioned Officers Corps During a Formal NCO Induction Ceremony on Smith Barracks*». [Ηλεκτρονικό] Available at: https://www.army.mil/article/209115/european_defenders_induct_new_ncos [Πρόσβαση 29 4 2025].

Bainbrige, W. & Cragg, D., 1995. «*Top Sergeant: The Life and Times of Sergeant Major of the Army*». New York: Ballantine Books.

Branderes, A. V., Branderes, E. V. & Branderes, M. V., 2020. «*The Finnish Defence Forces and the Comprehensive Security Model*». Helsinki: Finnish National Defence.

Bryman, A., 2016. *Η Κοινωνική Έρευνα: Ποιοτικές και Ποσοτικές Μέθοδοι*. Αθήνα: Gutenberg.

Burke, J. R., 2017. «*Military leadership: In Pursuit of Excellence*». 7 επιμ. New York: Routledge.

CIPD, 2021. *Strategic Planning: Environmental Scanning*. London: CIPD Publishing.

CIVIL, a., 2024. «*Τι είναι η Οργανωσιακή Κουλτούρα και γιατί Αφορά τις ΜΚΟ*». [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://civilact.gr/ti-einai-h-organwsiakh-koultoura-kai-giati-afora-tis-mko/> [Πρόσβαση 29 4 2025].

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2000. «*Research Methods in Education*». London: Routledge.

Creswell, J. & Creswell, D., 2023. «*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*». Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell, J. W., 2014. *Ερευνητικός Σχεδιασμός: Ποιοτική, Ποσοτική και Μεικτή Μέθοδος*. Αθήνα: Παπαζήση.

Cronberg, T., 2006. «*The Will to Defend: A Nordic Divide Over Security and Defence Policy*». Oxford: Oxford University Press.

de Villiers, R., 2022. «*Leadership Development Through Assessment and Promotion*». Cambridge: Cambridge University Press.

Dempsey, E., 2014. «*Noncommissioned Officer and Petty Officer: Backbone of the Armed Forces*». Washington, D.C.: National Defence University Press.

Dempsey, M. E., Dorman, A., Binnendijk, H. & Kugler, R. L., 2009. «*Military Leadership Structures: Comparative Analysis and Implications for Modernization*». Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.

Denzin, N. K., 1978. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2nd εκμ. New York: McGraw-HILL.

Elder, D., 2015. «*NCO Guide: The Best in Military Reference*». Carlisle: Stackpole Books.

Fisher, E. F., 1994. «*Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army*». 1st ed εκμ. New York: Ballantine Books.

Fisher, E. F., 2001. «*Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army*». Mechanicsburg, PA: Stackpole Books.

Foronews, 2023. «*Βήματα στη Διαδικασία Διαχείρισης Αλλαγών*». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://foronews.gr/index.php/vima-synergaton/1155-pos-na-ksekinisete-ti-diaxeirisi-tis-organotikis-sas-allagis-change-management>
[Πρόσβαση 29 4 2025].

Golensky, M. & Hager, M. A., 2020. «*Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations*». 2 εκμ. N.Y.: Oxford University Press.

HILL, C., SCHILLING, M. & JONES, T., 2020. *Strategic Management. An Integrated Approach: Theory & Cases*. 13 εκμ. United Kingdom: CENGAGE.

Janowitz, M., 1960. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Illinois USA: Free Press.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2020. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 12 εκμ. Harlow: Pearson Education.

Keller, G., 2009. *Statistics for Managment and Economics*. Stamford USA: Cengage Learning.

Klikauer, T., 2022. «*A Global Guide to Human Resource Management: Managing Across Stakeholders*». Second Edition εκμ. N.Y.: Routledge.

Kokkos, A., 2020. «*Expanding Transformation Theory: Affinities between Jack Mezirow and Emancipatory Educationalist*». 1 εκμ. N.Y.: Routledge.

Kosonen, J. & Malkki, J., 2002. «*The Finnish model of conscription: A successful policy to organize national defence*». Oxford: Oxford University Press.

Kosonen, P. & Malkki, J., 2002. «Successful Public Policy in the Nordic Countries The Finnish Model of Conscription. A Successful Policy to Organize National Defence». Στο: *Successful Public Policy in the Nordic Countries. Cases, Lessons, Challenges*. U.K.: Oxford University Press.

Militaire, 2024. «*Σώμα Υπαξιωματικών ξανά! Όλο το σχέδιο του ΥΠΕΘΑ*». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.militaire.gr/soma-ypaxiomatikon-ypetha/>
[Πρόσβαση 29 4 2025].

Moskos, C. C., 1988. *A Call to Civic Service: National Service for Country and Community*. New York: The Free Press.

Pendry, J. D., 1999. «*The Three Meter Zone: Common Sense Leadership for NCOs*». 1st ed επιμ. Novato CA: Presidio Press.

Pennington, D., 2020. «*Army NCO Guide*». 1st ed επιμ. Mechanicsburg PA: Stackpole Books.

Penttilä, R., 1994. «*Finlands Security in a Changing Europe: A Historical Perspective*». First επιμ. Helsinki: National Defence College.

Pietiläinen, E. και συν., 2024. «Physical Activity, Physical Fitness, and Cardiometabolic Health Among Finnish Military Workers». *BMJ Military Health*, November, 170(11).

Rees, G. & French, R., 2023. «*Human Resource Management Practices in the Military Context*». London: Harper Collins.

Rees, G. & French, R., 2023. «*Strategic People Management and Development: Theory and Practice*». 6 επιμ. N.Y.: Kogan Page.

Rush, R. S. & Cox, F., 2000. «*Enlisted Soldier's Guide Mechanicsburg*». 5th ed. επιμ. Mechanicsburg PA: Stackpole Books.

Salcedo, J. & McCormick, K., 2023. *SPSS Statistics: Workbook for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Slideplayer, 2025. «*Επιχειρησιακή Διαδικασία για την Αντιμετώπιση Πολύπλοκων Προβλημάτων*». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://slideplayer.gr/slide/11999586/>
[Πρόσβαση 29 4 2025].

Szymański, P., 2020. «*New Ideas for Total Defence: Comprehensive Security in Finland*». Warsaw: OSW (Center of Eastern Studies).

Teddie, C. & Tashakkori, A., 2009. *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative in the Social and Behavioral Sciences*. CA: Thousand Oaks: Sage Publications.

U.S. Army Center of Military History, 2009. «*The Sergeants Major of the Army*». Washington, DC: Center of Military History.

U.S. Department of Defense, 2014. «*Noncommissioned Officer and Petty Officer: Backbone of the Armed Forces*». 1st ed επιμ. Washington DC: Government Printing Office.

Valtanen, J., 2017. «*The Finnish Defence Forces as Part of a Democratic Society*». Helsinki: Finnish National Defence.

Vecteezy, 2025. «*Πυραμίδα Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ*». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://de.vecteezy.com/vektorkunst/4701163-marketing-strategie-planung->

pyramide-infografiken-mit-funf-optionen-und-schritten-ebenen-diagramm-illustration-konzept-der-strategischen-planung-fortschritt-und-leistung-funf-stufen-und-optionen
[Πρόσβαση 29 4 2025].

Vehviläinen, O., 2002. «*Finland in the Second World War Between Germany and Russia*». First επιμ. N.Y.: PALGRAVE.

Waters, S. & Bell, J., 2018. «*Doing Your Research Project: A Guide for First Time Researchers*». Maidenhead: Open University Press / McGraw-Hill.

Whittington, R. και συν., 2020. *EXPLORING STRATEGY*. 12 επιμ. United Kingdom: Pearson.

Xyz, A., 2024. «Navigating the Landscape of Social and Economic Resilience:». In: *The Role of the Public Sector in Building Social and Economic Resilience - A Public Finance Approach*. Switzerland: Springer Nature, pp. 1-12.

Αλεξόπουλος, Α., 2011. «Ο ρόλος των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών στην Άμβλυνση των Περιφερειακών Ανισοτήτων και στη Βιώσιμη Ανάπτυξη Απομονωμένων Περιοχών». Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Αλεξόπουλος, Α., Γρηγοριάδου, Δ. & Μαραβά, Ν., 2016. «Η εξέλιξη του Αναπτυξιακού Προγραμματισμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Μέσα από τις Αντιλήψεις των Αιρετών και των Στελεχών της». Στο: Α. Πασσάς, Δ. Σωτηρόπουλος, Α. Τριανταφυλλοπούλου & Θ. Τσέκος, επιμ. «Οι Θεσμοί στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης: Αποτίμηση μιας Αντιφατικής Περιόδου». Αθήνα: Παπαζήσης, pp. 285-312.

ΒτΕ, 1937. Α.Ν.833/1937, «Περί Στελέχους Εφέδρων Αξιωματικών του Κατά Γην Στρατού». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 351/7.9.1937. Αθήνα: Ε.Τ..

ΒτΕ, 1974. Ν.445/1974, «Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών των Ανθυπασιστών και Μονίμων και Εθελοντών Οπλιτών Ενόπλων Δυνάμεων». *ΦΕΚ Α'*, 20 6.Τόμος 160/10.6.1974. Αθήνα :Ε.Τ..

ΒτΕ, 1977. Ν.705/1977, «Περί Στρατεύσεως των Ελληνίδων». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 279/26.9.1977. Αθήνα: Ε.Τ..

ΒτΕ, 1985. Ν.1513/1985, «Οπλίτες του Στρατού Ξηράς με Πενταετή Υποχρέωση και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 12/8.2.1985. Αθήνα: Ε.Τ..

ΒτΕ, 1989. Ν.1848/1989, «Προέλευση των Μόνιμων Αξιωματικών του Οικονομικού και του Στρατολογικού Σώματος των Ενόπλων Δυνάμεων και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 112/8.5.1989. Αθήνα: Ε.Τ..

ΒτΕ, 1990. Ν.1911/1990, «Εισαγωγή Γυναικών στις Ανώτατες Στρατιωτικές Σχολές, Ρύθμιση Στρατολογικών Θεμάτων και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 166/11.12.1990. Αθήνα: Ε.Τ..

ΒτΕ, 1992. Ν.2109/1992, «Ρύθμιση Θεμάτων Εκπαιδεύσεως, Στρατολογίας, Καταστάσεων του Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 205/29.12.1992. Αθήνα: Ε.Τ..

- ΒτΕ, 1992. Π.Δ.91/1992, «Κωδικοποίηση Διατάξεων Προεδρικών Διαταγμάτων του Κανονισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Πυροσβεστικού Σώματος». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 99/16.6.1992. Αθήνα: Ε.Τ..
- ΒτΕ, 1996. Ν.2439/1996, «Ιεραρχία και Εξέλιξη των Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 219/6.9.1996. Αθήνα: Ε.Τ..
- ΒτΕ, 2001. Π.Δ.292/2001, «Καθορισμός Κριτηρίων και Διαδικασίας Επιλογής Υποψήφιων Επαγγελματιών Οπλιτών». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 204/14.9.2001. Αθήνα: Ε.Τ..
- ΒτΕ, 2005. «Στρατολογία των Ελλήνων και Άλλες Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 302/13.12.2005 .
- ΒτΕ, 2010. Ν.3883/2010, «Υπηρεσιακή Εξέλιξη και Ιεραρχία των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και Συναφείς Διατάξεις». *ΦΕΚ Α'*, Τόμος 167/24.9.2010. Αθήνα: Ε.Τ..
- ΒτΕ, 2019. «Σύνταγμα της Ελλάδας», *ΦΕΚ Α'*. Τόμος 211/24.12.2019. Αθήνα: Ε.Τ..
- ΓΕΣ, 2022. «Δόκιμοι Έφεδροι Αξιωματικοί». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://katataxi.army.gr/dokimoi-efedroi-axiomatikoi/>
[Πρόσβαση 1 5 2025].
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020. «Επενδυτικό Σχέδιο Βιώσιμη Ευρώπη: Επενδυτικό Σχέδιο της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας». [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0021>
[Πρόσβαση 29 4 2025].
- Ιωσηφίδης, Θ., 2008. *Ποιοτική Έρευνα και Ερμηνευτική Ανάλυση στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Ι. Τζιώλας.
- Ιωσηφίδης, Θ., 2017. *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας και Επιστημολογία των Κοινωνικών Επιστημών*. Αθήνα: Τζιώλας.
- Κουτροφίνης, Ε. Γ., 2020. *Mission of Defence*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://missionofdefence.blogspot.com/2020/05/blog-post_16.html
[Πρόσβαση 29 4 2025].
- Κουτροφίνης, Ε. Γ., 2025. «Ερευνητικοί Στόχοι και Υποθέσεις». Τρίπολη:
https://artcoolcards.com/cards/awarded/oddaldr8_.
- Μπουλούκος, Ι., 2019. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα: Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Προκλήσεις*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπούνιας, Ι., 2020. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ». Αθήνα: Rosili.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2002. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Ρόντος, Κ. & Παπάνης, Ε., 2006. *Στατιστική Έρευνα: Μέθοδοι και Εφαρμογές*. Αθήνα: Ι. Σίδερης.
- Σταυρουλάκης, Δ., 2023. «Διαφάνειες SWOT Analysis». ΑΘΗΝΑ: ΠΑΔΑ.

Σωτηρόπουλος, Δ., 2020. *Η Κοινωνιολογία της Δημόσιας Διοίκησης: Κράτος, Γραφειοκρατία και Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα*. Αθήνα: Κριτική.

ΥΠ.ΕΘ.Α., 2024. «Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2024: Επιτελική Σύνοψη», Αθήνα: ΥΠΕΘΑ.

ΥΠ.ΕΘ.Α., 2025. ΦΕΚ Β', «Στρατιωτικός Κανονισμός Οργάνωσης και Λειτουργίας της Εθνοφυλακής». Τόμος 2048/29.4.2025. Αθήνα: Ε.Τ..