



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

ΤΟΥ

ΘΕΟΦΙΛΟΥ ΣΟΦΙΑΝΙΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΙΟΤΡΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή ασχολείται με το ερώτημα του εάν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βρίσκει εφαρμογές στις Ένοπλες Δυνάμεις, το ποιες είναι αυτές οι εφαρμογές και το πως εξασφαλίζεται η βελτιστοποίηση στην περίπτωση των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, δηλαδή του στρατού ξηράς, της αεροπορίας και του ναυτικού. Έτσι, η μελέτη ξεκινά από μία κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαθέσιμης ακαδημαϊκής, ελληνικής και ξενόγλωσσας, βιβλιογραφίας σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γενικά και έπειτα, επικεντρώνεται στην περίπτωση των Ενόπλων Δυνάμεων. Στα πλαίσια της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, γίνεται μία προσπάθεια εντοπισμού των κυρίων σημείων που καθιστούν τη βελτιστοποίηση απαραίτητη στο στρατό. Προκύπτει πως, λόγω του ότι η αγορά και η κοινωνία είναι παγκοσμιοποιημένη αλλά και λόγω του γεγονότος πως το Διεθνές Σύστημα βρίσκεται σε μία φάση αλλαγής, με πολλαπλές κρίσεις να λαμβάνουν χώρα περιφερειακά και σε διεθνές επίπεδο, απαιτείται από την ηγεσία των Ενόπλων Δυνάμεων και του ελληνικού κράτους να λάβουν μέτρα για την επίτευξη ενός, στο βαθμό που είναι εφικτό, άριστου επιπέδου οργάνωσης και διοίκησης. Ωστόσο, από την έρευνα, διαπιστώνεται πως, ειδικά στο ναυτικό και την αεροπορία, υπάρχουν σοβαρά προβλήματα τα οποία σχετίζονται με τη γραφειοκρατία, την έλλειψη πόρων και υποδομών και τις δυσλειτουργίες στα συστήματα εφοδιασμού. Η βασική πρόταση αυτής της μελέτης αφορά, λοιπόν, την αξιοποίηση των μεθόδων και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τον περιορισμό αυτών των αδυναμιών και την ενίσχυση της αποδοτικότητας των Ενόπλων Δυνάμεων στην Ελλάδα.

Λέξεις κλειδιά:

Ένοπλες Δυνάμεις, ΔΟΠ, στρατός, στρατηγική, αποθέματα, ασφάλεια.

ABSTRACT

This paper attempts to answer the question of whether the Total Quality Management finds applications in the Armed Forces, what are these applications and how to ensure optimization in the case of the Greek Armed Forces, ie the army, air force and navy. Thus, the study begins with a critical bibliographic review of the available academic, Greek and foreign language, literature in relation to Total Quality Management in general and then focuses on the case of the Armed Forces. In the context of conducting the present research, an attempt is made to identify the main points that make optimization necessary in the military. It turns out that, due to the fact that the market and society are globalized but also due to the fact that the International System is in a phase of change, with multiple crises taking place regionally and internationally, it is required by the leadership of the Armed Forces and the Greek take steps to achieve, to the extent possible, an excellent level of organization and management. However, the research shows that, especially in the navy and aviation, there are serious problems related to bureaucracy, lack of resources and infrastructure and malfunctions in supply systems. The main proposal of this study concerns, therefore, the utilization of the methods and tools of the Total Quality Management for the reduction of these weaknesses and the enhancement of the efficiency of the Armed Forces in Greece.

Keywords:

Armed Forces, TQM, army, strategy, stocks, security, strategy.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	4
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	4
1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
1.3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	8
1.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	11
1.4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.4.2 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ BENCHMARKING.....	14
1.4.3 ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	19
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	19
2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ.....	19
2.1.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	19
2.1.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΔ...21	
2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	22
2.3. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	24
2.4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.....	25
2.4.1. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΩΝ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	26
2.4.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ.....	27
2.5. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	32
ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	32
3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	32
3.2. ΣΤΡΑΤΟΣ ΞΗΡΑΣ.....	36

3.3. ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ	40
3.4. ΝΑΥΤΙΚΟ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	46
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
4.1.ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ	47
4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	47
4.3.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	50

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

KPI	Key Performance Index
SCM	Supply Chain Management
TAQ	Total Army Quality
TQM	Total Quality Management
USA	United States Of America
ΓΕΝ	Γενικό Επιτελείο Ναυτικού
ΓΕΣ	Γενικό Επιτελείο Στρατού
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΔ	Ένοπλες Δυνάμεις
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΣΕΛΙΔΑ ΣΚΟΠΙΜΑ ΚΕΝΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων, από τον 20^ο αιώνα και μετά, ασχολείται με τη μελέτη των στρατηγικών των οργανισμών, των εναλλακτικών / ευκαιριών / προκλήσεων και δυνατοτήτων στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας και της χρησιμότητας από κάθε μία επιμέρους στρατηγική απόφαση. Στόχος του κάθε οργανισμού είναι να βελτιστοποιήσει τα συστήματα διαχείρισής του, ούτως ώστε να μεγιστοποιήσει και να εξασφαλίσει πως, με τους λιγότερους δυνατούς πόρους, θα εξασφαλίσει ένα καλύτερο αποτέλεσμα για το σύνολο των δομών του και των συστατικών μερών του (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

Τόσο στην περίπτωση των ιδιωτικών ή κρατικών επιχειρήσεων όσο και σε ειδικού αντικειμένου οργανισμούς, όπως είναι, για παράδειγμα, οι ένοπλες δυνάμεις (ΕΔ), διαπιστώνεται πως οι ηγέτες και τα στελέχη, αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού, το στόχο, τις δυνατότητες και την ουσιαστική δυναμική του αλλά και την εσωτερική του κουλτούρα (Moore, Cox, Grammich, & Mele, 2012; Nielsen S. , 2010; Patrician, Shang, & Lake, 2010).

Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατό να μιλήσει κανείς για ένα ιδανικό πρότυπο ή μία στρατηγική βελτιστοποίησης η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί καθολικά στο σύνολο των οργανισμών. Ωστόσο, με βάση τη διεθνή έρευνα και εμπειρία, προκύπτει πως υπάρχουν συγκεκριμένες θεωρητικές προσεγγίσεις, μοντέλα κοκ που θέτουν ορισμένα κοινά κριτήρια τα οποία μπορούν να τεθούν ούτως ώστε να αξιολογηθεί, μετρηθεί και να αναλυθεί η εφαρμοσιμότητα μίας πολιτικής ή στρατηγικής, η καταλληλότητα της και το αποτέλεσμα της, όπως και η ποιότητα αυτής (Fotopoulos & Psomas, 2010).

Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, στόχος είναι να μελετηθεί η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις ένοπλες δυνάμεις (ΕΔ). Πιο συγκεκριμένα, τίθενται τα εξής ερωτήματα:

- Τι είναι η ΔΟΠ, ποια τα πρότυπα εξασφάλισής της και η σημασία της;
- Με ποιον τρόπο η ΔΟΠ θα μπορούσε να αξιοποιηθεί, ως ένα κοινό πρότυπο, στην περίπτωση των ενόπλων δυνάμεων;
- Ποια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από μία ανάλυση των προτύπων των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ), της Γερμανίας αλλά και της Ελλάδας σε σχέση με την ουσιαστική υιοθέτηση της ΔΟΠ από τις ΕΔ;
- Ποιες προτάσεις μπορούν να διατυπωθούν για την αξιοποίηση των βέλτιστων πρακτικών που προκύπτουν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ α) στο στρατό ξηράς, β) στην αεροπορία και γ) στο ναυτικό στην Ελλάδα;

Η ανάλυση αυτή έχει σημασία διότι, μέχρι στιγμής, εντοπίζεται ένα κενό στη διαθέσιμη βιβλιογραφία σε σχέση με την μελέτη των διεθνών προτύπων και την κριτική ανάλυση των ουσιαστικών δυνατοτήτων των ΕΔ στην Ελλάδα. Η έρευνα αυτή, η οποία θα συμπεριλαμβάνει μία κριτική ανάλυση και μία σύνθεση των διαθέσιμων δεδομένων, στοχεύει στο να καλύψει το κενό αυτό και να συνδράμει, με τον τρόπο αυτό, στην επιστημονική γνώση σε σχέση με την εφαρμογή των αρχών και προτύπων της ΔΟΠ στις ΕΔ.

Προκειμένου, δε, τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι όσο το δυνατόν πιο σύγχρονα, η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε ήταν αυτή της κριτικής ανασκόπησης της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και της μελέτης των αναφορών που εκδόθηκαν από το 1990 έως και το 2020, σε ό,τι αφορά τις επίσημες αναφορές και από το 2005 έως και το 2020 για τα επιστημονικά άρθρα. Για την ανάκτηση του υλικού χρησιμοποιήθηκαν επίσημα έγγραφα και αναφορές των ΕΔ στις ΗΠΑ, τη Γερμανία και την Ελλάδα, ακαδημαϊκά συγγράμματα, ακαδημαϊκά περιοδικά και άρθρα από έγκριτες ηλεκτρονικές πηγές.

Με βάση τα παραπάνω, η εργασία δομείται ως εξής:

- Στο κεφάλαιο 1, αναλύονται οι βασικές αρχές και τα πρότυπα της ΔΟΠ με βάση τη διαθέσιμη ακαδημαϊκή (δευτερογενή) βιβλιογραφία. Στόχος είναι το να οριστεί το τι είναι η ΔΟΠ, ποιες είναι οι αρχές της και οι μέθοδοί της και πως εφαρμόζεται στον κόσμο των επιχειρήσεων.

- Έπειτα, το κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται στην εφαρμογή των προτύπων της ΔΟΠ στις ΕΔ. Για το σκοπό αυτό γίνεται μία ανάλυση της βιβλιογραφίας, εξετάζεται το παράδειγμα των ΗΠΑ συγκριτικά με τη Γερμανία και διατυπώνονται προτάσεις για την επίλυση των ζητημάτων που διαπιστώνονται στις ΕΔ.
- Κατόπιν, το κεφάλαιο 3 εξετάζει την περίπτωση της Ελλάδας και των ελληνικών ΕΔ. Κάνοντας μία διάκριση ανάμεσα στο στρατό ξηράς, την πολεμική αεροπορία και το ναυτικό, διατυπώνονται διαφορετικές προτάσεις για την επίλυση των ζητημάτων ποιότητας που απασχολούν τις ΕΔ.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με ένα κεφάλαιο συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) χρησιμοποιείται, όπως αναφέρεται, γενικότερα στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και αφορά τόσο δημόσιους όσο και ιδιωτικούς φορείς. Η ποιότητα είναι μία έννοια η οποία δε μπορεί να αποδοθεί με απόλυτη ακρίβεια. Ορισμένες λέξεις που θα μπορούσαν να την περιγράψουν είναι οι παρακάτω: τελειότητα, μείωση ελαττωματικών, γρήγορη παράδοση, συνέπεια, ικανοποίηση/ενθουσιασμός πελατών, συμμόρφωση σε πολιτικές και διαδικασίες, το να πληρώνεις για αυτό που πραγματικά παίρνεις, το να γίνεται κάτι σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά. (Τσιότρας, 2002).

Με βάση τα παραπάνω, ολική ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων όλων των λειτουργιών ενός οργανισμού τα οποία οδηγούν στην αριστεία. Επομένως θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονα την ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άμφυχου) του οργανισμού, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στις βασικές αρχές της ΔΟΠ, τις μεθόδους και τις εφαρμογές της, στρέφοντας το ενδιαφέρον σε ζητήματα όπως είναι τα πρότυπα ΔΟΠ και τα διάφορα ζητήματα τα οποία προκύπτουν κατά την εφαρμογή των εν λόγω προτύπων.

1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τόσο ως πεδίο έρευνας όσο και ως πρακτική που ακολουθείται από τα διοικητικά στελέχη στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

αποτελεί ένα αντικείμενο που εξελίσσεται διαρκώς. Η ΔΟΠ σχετίζεται, δε, με παράγοντες όπως είναι η ασφάλεια, η παρακίνηση, η μάθηση και η αλλαγή σε κοινωνικά περιβάλλοντα.

Εμπνευστές της έννοιας της ΔΟΠ, η οποία στην αγγλική βιβλιογραφία απαντάται ως TQM από το ακρωνύμιο του όρου Total Quality Management, ήταν οι E. W. Deming, J. Juran και K. Ishikawa (Hackman & Wageman, 1995, p. 309). Η θεωρία της ΔΟΠ και οι εφαρμογές της, έχουν μεγάλη σημασία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του τομέα της υγείας, στο δημόσιο τομέα και στις μη κυβερνητικές οργανώσεις. Ωστόσο, πλέον, έχει φτάσει να επεκτείνεται σε τομείς όπως είναι το σχολείο, η διοίκηση μονάδων και ομάδων παντός τύπου και χαρακτήρα και η διαχείριση οργανωσιακών ζητημάτων που προβληματίζουν τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα (Hackman & Wageman, 1995; Perdomo-Ortiz, Gonzales-Benito, & Galende, 2009).

Επιπλέον, επιμέρους αντικείμενο της ΔΟΠ είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Hackman & Wageman, 1995). Η αποτελεσματικότητα, θεωρητικά και πρακτικά, διαφέρει από την αποδοτικότητα, καθώς η μεν αφορά την ικανότητα του οργανισμού και των μελών του προσωπικού να παραδίδουν τελειωμένο ένα έργο (αποτέλεσμα) ενώ η δε, η αποδοτικότητα, αφορά το να γίνεται η διαδικασία της παραγωγής με τον πλέον βιώσιμο τρόπο, με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη πόρων και με ένα καλό αποτέλεσμα (απόδοση) (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

Συγκεκριμένα, η ΔΟΠ δεν περιορίζεται απλώς στον σχεδιασμό μίας στρατηγικής, αλλά προϋποθέτει την επένδυση σε ένα σύστημα το οποίο να βασίζεται στην ομαδικότητα, την αξιοπιστία μέσω της τεκμηρίωσης και της περάτωσης των έργων (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2010; Hackman & Wageman, 1995). Ταυτόχρονα, η ΔΟΠ αποκτά σημασία διότι όλες οι επιχειρήσεις, στον 21^ο αιώνα, στρέφονται προς την εξέλιξη και την καινοτομία. Επομένως, λόγω του ότι το ζητούμενο είναι η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μία στρατηγική η οποία προωθεί την λογική της εφαρμογής ενός πλήρους μοντέλου το οποίο να χαρακτηρίζεται από την υψηλή αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα, ασφάλεια και αξιοπιστία του σε όλα τα επίπεδα, κρίνεται ως το βέλτιστο (Perdomo-Ortiz, Gonzales-Benito, & Galende, 2009).

1.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΔΟΠ, όπως απορρέει και από τα παραπάνω, δεν εφαρμόζεται με κοινό τρόπο σε κάθε μορφής οργανισμό ή επιχείρηση και ούτε ακολουθεί ένα εξειδικευμένο, αναλλοίωτο και στατικό πρότυπο. Ωστόσο, βασίζεται σε μία σειρά βασικών αρχών οι οποίες και διέπουν την διοίκηση ολικής ποιότητας και τη φιλοσοφία της γενικά. Αυτές, χονδρικά, αποτελούν τις κάτωθι:

- Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού και της εφαρμογής του όπως και η λειτουργία του οργανισμού, βασίζεται σε μία «συγκριτική» προσέγγιση και αξιολόγηση η οποία, κοινώς, αναφέρεται ως *benchmarking*. Το *benchmarking* (συγκριτική προτυποποίηση) συνιστά προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα, δε, με τη χρήση συστημάτων καλύτερης διαχείρισης των δικτύων και των λειτουργιών του οργανισμού, ανακύπτουν και ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι οικονομίες κλίμακας (Gillen, 2017).¹
- Τα προϊόντα τα οποία σχεδιάζονται και διατίθενται στην αγορά, όπως και οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται από τον οργανισμό θα πρέπει να είναι καινοτόμα, τα οποία για να πραγματοποιηθούν απαιτούν τακτικές αλλαγές τόσο στη στρατηγική παραγωγής, όσο και στις λειτουργίες του οργανισμού (Hackman & Wageman, 1995). Η *βελτίωση* και η *αλλαγή* αποτελούν τον «κορμό» των προσπαθειών, και πρέπει να είναι συνεχείς, στο βαθμό, ωστόσο, που αυτό εξασφαλίζει μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και καλύτερη διαχείριση των εισροών του οργανισμού. Τα μέσα τα οποία αξιοποιούνται δεν είναι κατ' ανάγκη οικονομικού χαρακτήρα και ούτε τα αποτελέσματα. Γενικότερα, η ΔΟΠ

¹ Σημείωση: οι οικονομίες κλίμακας αφορούν την αύξηση της παραγωγής για τη μείωση του κόστους και τη συνεργασία μεταξύ προμηθευτών για τον ίδιο σκοπό. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται ευρέως στη μακροοικονομία και χαρακτηρίζει τις πολυεθνικές. Στόχος είναι η ποσότητα η οποία παράγεται και διανέμεται μέσω κοινών δικτύων διανομής να είναι τόσο μεγάλη που το κόστος ανά μονάδα να μειώνεται διαρκώς και, άρα, να μην υπάρχει δυνατότητα ανταγωνισμού από μικρότερες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα, με την χρήση προμηθευτών και τον επιμερισμό των καθηκόντων της παραγωγής, λ.χ. με την χρήση προμηθευτών για την αγορά εξαρτημάτων, ένας οργανισμός μπορεί να μειώσει σε τέτοιο βαθμό το κόστος ανά προϊόν και, ως εκ τούτου, την τιμή, ώστε να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι, παράλληλα, αυξάνεται δραματικά και η εξειδίκευση (Fung, Gul, & Krishnan, 2012).

δεν αφορά μόνο το οικονομικό κέρδος αλλά και ευρύτερα τη *βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας*, η οποία έχει μεγάλη σημασία για την εξασφάλιση ενός καλού κλίματος εντός του οργανισμού (Mushtaq, Peng, & Lin, 2011).

- Η ΔΟΠ έχει μεγάλη εφαρμογή και στις *διαδικασίες*, οι οποίες θα πρέπει να σχεδιάζονται ανάλογα. Εξίσου σημαντικός είναι ο παράγοντας της διατήρησης και του ελέγχου βιώσιμων, ποιοτικών, αποδοτικών και ασφαλών δικτύων διανομής. Έτσι, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, εφαρμόζονται κοινές αρχές. Επιβάλλεται η χρήση υπολογιστών και λειτουργικών συστημάτων που να εξασφαλίζουν την αυτοματοποίηση, τον έλεγχο και την εποπτεία των εργασιών, όπως και τη διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων (Mohammed, et al., 2014).
- Ο πελάτης παραμένει στο επίκεντρο. Η *ικανοποίηση των πελατών*, μαζί με τον παράγοντα της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που να καλύπτουν τις σημερινές και μελλοντικές τους ανάγκες είναι κομβικής σημασίας (Kristianto, Ajmal, & Sandhu, 2012). Επειδή, ακριβώς, είναι ο πελάτης αυτός που θα δαπανήσει πόρους για την απόκτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η έμφαση στην ικανοποίηση αυτών είναι η πλέον βασική. Όμως, σημειώνεται πως με τον όρο «πελάτης» δεν αναφέρεται κανείς, υποχρεωτικά, σε ιδιώτες. Αντιθέτως, μάλιστα, στην πλειονότητα, των οργανισμών, πελάτες είναι άλλες επιχειρήσεις (Singh & Dubey, 2013).
- Σκοπός της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών πελατών. *Εξωτερικοί πελάτες* είναι οι τελικοί καταναλωτές των παραγόμενων προϊόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω ενώ *εσωτερικοί πελάτες* είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης (Τσιότρας 2002) Οι εργαζόμενοι, εξίσου, πρέπει να είναι ικανοποιημένοι, αν και απαιτείται από την διοίκηση να επενδύει σε κατάλληλα μέτρα για την εξασφάλιση αυτής της ικανοποίησής τους. Η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγεί και στην υψηλή ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, κρίνεται δέον να υπάρχει ασφάλεια σε όλους τους χώρους και τις διαδικασίες, σταθερότητα χωρίς στασιμότητα, παρακίνηση και εξασφάλιση μέσων για τη διαδικασία της έγκαιρης επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Hackman & Wageman, 1995; Mushtaq, Peng, & Lin, 2011).

- Ένας επιπλέον τρόπος ικανοποίησης των εργαζομένων δίδετε μέσω της δυνατότητας τους να συμμετέχουν και να παίρνουν μέρος σε αποφάσεις για ζητήματα που αφορούν την εργασία τους. Η *συμμετοχή των εργαζομένων* καθώς και η *ομαδικότητα* είναι βασικές αρχές της ΔΟΠ, οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή μέσω των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS). Ορισμένες μέθοδοι προς αυτή τη κατεύθυνση είναι η λειτουργία ομάδων εργασίας, οι κύκλοι ποιότητας, η ενθάρρυνση της διοίκησης και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Συνολικά, όλοι οι παραπάνω στόχοι έχουν ως απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Ως εκ τούτου, γενικά, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως, οι εταιρείες, εφαρμόζουν τη ΔΟΠ για να περιορίσουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Έτσι, αν ένας οργανισμός / μία επιχείρηση εμφανίζει, λόγω χάρη, χαμηλή απόδοση σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, τότε προσανατολίζεται προς μία ανάλογη κατεύθυνσης επίλυσης αυτού του ζητήματος. Ταυτόχρονα, όλα τα πρότυπα τα οποία σχετίζονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελούν μία βάση για την βελτίωση της διοίκησης και του προγραμματισμού ευρύτερα (Gotzamani, Tsiotras, Nikolaou, Nicolaidis, & Hadjiadamou, 2007).

Αυτή η διαπίστωση προκύπτει και από τις αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων γενικά αφού, πράγματι, ούτως ή άλλως, οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εντοπίζονται κυρίως στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων οι οποίες, ειδικά, έχουν αντιμετωπίσει μία ευρεία, δομική κρίση, όπως είναι οι επιχειρήσεις του Ευρωπαϊκού Νότου που εκτέθηκαν στην κρίση από το 2008 και μετά ή και μία εσωτερική κρίση, η εφαρμογή των προτύπων της ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει μία λύση και να οδηγήσει στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους εν λόγω οργανισμούς (Afthonidis & Tsiotras, 2014).

1.3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Έχοντας αποσαφηνίσει τις κύριες αρχές που διέπουν, λοιπόν, την διοίκηση ολικής ποιότητας και με βάση αυτές, μπορεί κανείς να αναφερθεί σε πρακτικές εφαρμογές της

ΔΟΠ όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Έτσι, η πρώτη εφαρμογή την οποία μπορεί κανείς να αναφέρει αφορά την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας (Mushtaq, Peng, & Lin, 2011; Singh & Dubey, 2013).

Όπως αναφέρουν οι Singh & Dubey (2013), η καινοτομία δεν αφορά μόνο τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά, κυρίως, τις μεθόδους και τις διαδικασίες και την επιλογή κατάλληλων δικτύων συνεργασίας και διανομής. Η ΔΟΠ στην περίπτωση αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί ως πρότυπο δίδοντας έμφαση σε τρεις διαστάσεις της εφαρμογής της καινοτομίας. Η πρώτη εξ αυτών αφορά την άμεση εφαρμογή, η δεύτερη την μέση και η τρίτη την αργή. Συνολικά, οι έρευνες δείχνουν πως τα μοντέλα αυτά, λοιπόν, αξιοποιούνται κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Σε ό,τι αφορά, τώρα, το στρατηγικό σχεδιασμό, είναι απαραίτητες συγκεκριμένες προσαρμογές και απαιτείται να ακολουθηθούν συγκεκριμένα και διακριτά βήματα. Στο πρώτο στάδιο, εντοπίζεται η αδυναμία, τίθενται οι στόχοι και συζητώνται οι επιμέρους παράμετροι. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μία ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και επιλέγεται ένα μοντέλο – πρότυπο το οποίο, όχι μόνο εξασφαλίζει την επιλογή μίας μεθοδολογίας αλλά συνιστά και ένα μέτρο σύγκρισης. Στο τρίτο στάδιο, γίνεται μία πιλοτική εφαρμογή, επιλέγεται μία «ομάδα» η οποία θα αναλάβει την εφαρμογή των καινοτομιών οι οποίες συμφωνούν με το όραμα και τους στόχους. Στο επόμενο στάδιο, το τέταρτο, γίνεται η ενδιάμεση αξιολόγηση και, έπειτα, στο πέμπτο, συγκρίνονται τα αποτελέσματα της μέχρι στιγμής εφαρμογής των λειτουργιών σε σχέση με το επιλεγμένο πρότυπο. Εάν υπάρχουν «αποκλίσεις» και λάθη, το πρότυπο μεταβάλλεται ή / και απορρίπτεται. Έπειτα, γίνεται παγίωση της αλλαγής και εφαρμόζεται σε βάθος χρόνου. Ακολουθεί ο έλεγχος και η σύγκριση με το αρχικό πρότυπο. Σημειώνεται πως, καμία καινοτομία και κανένας σχεδιασμός δεν συνιστούν πανάκεια και άρα, θα πρέπει να δίδεται έμφαση στον έλεγχο (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017). Η διαδικασία αυτή είναι διαρκής, έτσι ώστε να ικανοποιείται και η αρχή της συνεχούς βελτίωσης που οδηγεί στην καινοτομία με επιτυχία. Στη βιβλιογραφία θα τη συναντήσουμε και ως Κύκλο Ποιότητας ή Κύκλο του Deming, καθώς είναι αυτός που ανέπτυξε το συγκεκριμένο μοντέλο. Τα συνεχή και επαναλαμβανόμενα στάδια του κύκλου είναι: Σχεδιασμός (Plan), Δράση δοκιμαστικά σε μικρή κλίμακα (Do), Έλεγχος (Check), Βελτίωση – Ευρεία Εφαρμογή (Act).

Από την περιγραφή της παραπάνω διαδικασίας, καταλήγει κανείς πως τα «στάδια» αυτά συνδέονται με την αργή, μέση και γρήγορη εφαρμογή ενός καινοτόμου μοντέλου με βάση το πρότυπο που προτείνουν οι Singh & Dubey (2013). Αναλυτικά, η γρήγορη καινοτομία συνδέεται με την άμεση εφαρμογή μίας στρατηγικής, πιθανότατα για την επίλυση ενός άμεσου και σημαντικού προβλήματος, ενώ η μέση με την μεσοπρόθεσμη διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών, όπως εξηγείται παραπάνω. Η αργή διαδικασία της εφαρμογής του προτύπου συνδέεται με την εμπέδωση της αλλαγής και την αποδοχή της από το σύνολο των μελών του ανθρώπινου δυναμικού.

Επειδή, δε, άλλωστε, ήδη έγινε λόγος για την ικανοποίηση των μελών του προσωπικού, η εν λόγω διάσταση αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο δεν θα πρέπει να αμελείται. Το ανθρώπινο δυναμικό, με βάση την σύγχρονη θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων, δεν αποτελεί απλώς το προσωπικό του οργανισμού, αλλά κεφάλαιό του. Έτσι, η ικανοποίηση, η κατάρτιση και η παρακίνηση αυτών, οδηγεί στην καλύτερη εφαρμογή των στρατηγικών (Alfayad & Arif, 2017; Deshwal & Ali, 2020; Robbins, Decenzo, & Coulter, 2017).

Ο έλεγχος, ο οποίος προαναφέρθηκε, αποτελεί άλλον έναν κομβικό παράγοντα της διαδικασίας εφαρμογής της ΔΟΠ. Μάλιστα, αποτελεί, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, και την πρώτη εφαρμογή των προτύπων αυτών σε ΗΠΑ και Ιαπωνία (Hackman & Wageman, 1995). Η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1980 γινόταν ξεχωριστά από κάθε εταιρεία, επιχείρηση ή οργανισμό. Διαπιστώνεται, όμως, πως από το 1990 μέχρι και σήμερα, μεγάλο ρόλο διαδραματίζει ο ISO (International Standards Organization), δηλαδή ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης. Τα πρότυπα ISO αποτελούν «οδηγούς» για την εφαρμογή της ΔΟΠ, πρότυπα και μέτρα σύγκρισης. Επομένως, επιτυγχάνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο έλεγχος με συγκεκριμένα μέσα και κριτήρια (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014).

Ωστόσο, γενικά, η εφαρμογή των ISO οδηγεί στην πιστοποίηση και την τυποποίηση. Έτσι, η εφαρμογή και υιοθέτηση αυτών των προτύπων αποτελεί και τεκμήριο της ικανότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού να εφαρμόζει υψηλής αξίας και αξιοπιστίας συστήματα ελέγχου. Τα πιστοποιητικά ISO δίδονται κατόπιν αξιολόγησης

και αναθεωρούνται σε ετήσια βάση, επομένως, υπάρχει με διαφορετικούς τρόπους και διαφορετικές μεθόδους έλεγχος και εποπτεία, ιδίως με έμφαση στην ασφάλεια, την προστασία και την ποιότητα (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014).

Η εφαρμογή των προτύπων ISO γενικότερα φαίνεται να αποτελεί και ένα εργαλείο αξιολόγησης του βαθμού της εφαρμογής της ΔΟΠ και της βελτιστοποίησης. Συνεπώς, είναι εφικτό να χρησιμοποιηθούν οι παραπάνω λίστες για τον έλεγχο, την εποπτεία και τον στρατηγικό προγραμματισμό των εταιρειών. Οι Gotzamani & Tsiotras (2001) σημειώνουν στην έρευνά τους πως για να μελετηθεί η απόδοση και η εφαρμογή της ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αξιολογήσουν διάφορους παράγοντες. Αυτοί συμπεριλαμβάνουν:

- Την ηγεσία
- Τον στρατηγικό προγραμματισμό
- Τα ποιοτικά και τα ποσοτικά δεδομένα
- Τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων
- Τις λειτουργίες και τη διοίκηση των λειτουργιών στον εκάστοτε οργανισμό
- Τις προμήθειες
- Την εξυπηρέτηση των πελατών
- Την ποιότητα του προϊόντος.

Αυτοί οι παράγοντες, που αποτελούν και βασικές αρχές της σειράς ISO 9000, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο στην έρευνα όσο και στην αξιολόγηση της παραγωγικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, γίνεται εφικτή η προσαρμογή, κάτι το οποίο, ούτως ή άλλως συμβαίνει με τα πρότυπα ποιότητας τύπου ISO. Η ενότητα η οποία ακολουθεί δίνει έμφαση στο πως, λοιπόν, εξασφαλίζεται η βελτιστοποίηση και το πως αξιολογούνται στην πράξη τα εν λόγω κριτήρια.

1.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η εφαρμογή των προτύπων ΔΟΠ και διασφάλισης ποιότητας δεν επαρκεί για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα πρότυπα αυτά

εφαρμόζονται. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες τεχνικές οι οποίες εξασφαλίζουν την τήρηση ενός υψηλού επιπέδου ελέγχου και την ορθή / χρηστή εφαρμογή των διαδικασιών που προβλέπει το εφαρμοστέο πρότυπο (Hohan, Olaru, & Pirnea, 2015).

1.4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) η *στατιστική ανάλυση* μπορεί να αποτελέσει μία καλή λύση για την ανάλυση και εκτίμηση του βαθμού στον οποίο εφαρμόζονται τα πρότυπα της ΔΟΠ. Στόχος είναι να εξεταστεί το κατά πόσο το εκάστοτε πρότυπο είναι κατάλληλο και έπειτα, με βάση αυτό το πρότυπο, να εκτιμηθεί το αν εφαρμόζεται σωστά ή όχι ανά περίπτωση. Ξεκινώντας, λοιπόν, από τις πλέον απλές μεθόδους, μία τυπική διαδικασία για τον έλεγχο και την διασφάλιση της βελτιστοποίησης, αποτελεί η χρήση λιστών (checklist) και φύλλων ελέγχου (check sheet). Στην περίπτωση αυτή, τίθενται συγκεκριμένοι προβληματισμοί και επιλέγεται μία ομάδα κριτηρίων τα οποία και ελέγχονται. Χαρακτηριστικά, στην περίπτωση των οργανισμών, αυτά μπορούν να αφορούν τον εσωτερικό ή τον εξωτερικό έλεγχο (Ho, 2014).

Δίδοντας ως παράδειγμα, για την εποπτεία και τη βελτιστοποίηση, με βάση το πρότυπο ISO 9001:2015, μία τέτοια πρότυπη λίστα (checklist) θα περιλάμβανε τα κάτωθι (Quality Assurance Solutions, 2020):

1. Επιλέχθηκαν τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των σκοπών και των στρατηγικών στόχων της εταιρείας;
2. Έλαβε χώρα εσωτερικός έλεγχος;
3. Έλαβε χώρα εξωτερικός έλεγχος;
4. Είναι ελεγμένα τα προϊόντα που διαθέτει στην αγορά η επιχείρηση;
5. Τηρούνται στο σύνολό τους τα κριτήρια απόδοσης του πιστοποιητικού ISO 9001:2015, όπως ορίζονται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης;
6. Είναι εμφανείς οι δράσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ;
7. Υπάρχουν μη εφαρμόσιμα πρότυπα τα οποία υιοθετούνται;
8. Δίδεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών;

Σημειώνεται, δε, πως, ερευνητικά, οι Gotzamani & Tsiotras (2001) επισήμαναν την αξιολόγηση των ιδίων κριτηρίων για μία γενική ανάλυση της ΔΟΠ. Επομένως, συνδυάζοντας τα νέα πρότυπα του ISO 9001:2015 με την παραπάνω έρευνα κατανοεί κανείς πως εξασφαλίζεται πρακτικά η βελτίωση της ποιότητας. Οι ερωτήσεις αυτές που γίνονται αποτελούν εξειδικευμένα κριτήρια για την ανάδειξη, όμως, όχι μόνο των οικονομικών προβλημάτων σε μία εταιρεία αλλά, και ευρύτερα, των δυνατοτήτων, απειλών, ευκαιριών και κινδύνων για μία επιχείρηση.

Η διαδικασία αυτή της αξιολόγησης θα πρέπει να μπορεί να λάβει χώρα σε προγραμματισμένο ή μη χρόνο από κάποιο αξιόπιστο ελεγκτή. Είναι συχνό φαινόμενο το ρόλο αυτό να τον αναλαμβάνει ένας εξωτερικός επόπτης προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία και διαφάνεια (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014; Perdomo-Ortiz, Gonzales-Benito, & Galende, 2009).

Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και εξειδικευμένα στατιστικά πακέτα και εργαλεία ποιότητας. Τυπικά, αξιοποιούνται στατιστικές τεχνικές για την αξιολόγηση της απόδοσης και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας όπως είναι τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας. Με τα εργαλεία αυτά λύνετε το 95% των προβλημάτων ποιότητας και ονομαστικά είναι τα παρακάτω:

1. Ανάλυση Pareto (Pareto analysis)
2. Διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος (cause - effect diagram) ή Τεχνική Ψαροκόκαλο
3. Διάγραμμα ροής (flowchart)
4. Φύλλο ελέγχου (check sheet)
5. Ιστόγραμμα (histogram)
6. Διάγραμμα διασποράς (scatter diagram)
7. Διάγραμμα ελέγχου (control diagram)

Τα διαγράμματα αποτελεσμάτων – αιτιών και Pareto και είναι εύχρηστα, κατανοητά και χρησιμοποιούνται ευρέως στην διοίκηση (Mahboob, Tariq, Anwar, & Khanum, 2015). Πέραν των επτά βασικών υπάρχουν και τα επτά νέα εργαλεία ποιότητας τα οποία δεν είναι αντικείμενο για περαιτέρω ανάλυση στην παρούσα εργασία. Μετά την

εξεύρεση και την επίλυση ενός προβλήματος μέσω των παραπάνω εργαλείων, είναι ουσιώδες να γίνει και μία ποσοτική και μία ποιοτική σύγκριση για την κατάσταση πριν και μετά την εφαρμογή των εν λόγω προτύπων για τη διαπίστωση εάν υπήρξε βελτίωση και πόσο (before the application – after the application) (Gotzamani & Tsiotras, 2001).

1.4.2 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ BENCHMARKING

Η βελτιστοποίηση καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός των οργανισμών. Οι διαδικασίες αυτές ωστόσο μπορούν να προέρχονται είτε από το εσωτερικό του οργανισμού, δηλαδή να ακολουθηθεί η συνολική διαδικασία της έρευνας, του σχεδιασμού και της εφαρμογής, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον, δηλαδή τη μελέτη και την αξιολόγηση πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλους οργανισμούς, και την επιλογή της βέλτιστης για εφαρμογή από τον ίδιο.

Η πρακτική αυτή ονομάζεται *benchmarking* (συγκριτική προτυποποίηση) και η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

- Ο οργανισμός επιλέγει μία σειρά εναλλακτικών οι οποίες ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του, και εφαρμόζονται από άλλους οργανισμούς - υποδείγματα. Μπορεί να αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες ή λειτουργίες.
- Συλλογή και ανάλυση στοιχείων: οι επιλογές αξιολογούνται και εξετάζεται η δυνατότητα και ο βαθμός προσαρμογής τους στα δεδομένα του οργανισμού.
- Θέσπιση στόχων προς επίτευξη, οι οποίοι θα πρέπει να ξεπερνάνε την απόδοση του ανταγωνιστή.
- Εφαρμογή των επικρατέστερων προγραμμάτων και έλεγχος αποτελεσμάτων.

Η πρακτική αυτή δεν αποτελεί μία σύγχρονη έννοια στην ΔΟΠ, αλλά αντιθέτως εφαρμόζεται από το 1950 για τις μεθόδους μέτρησης των δεικτών παραγωγικότητας, ενώ από 1970 η εταιρεία Xerox έκανε μία πιο ευρεία εφαρμογή της τεχνικής. Συγκεκριμένα οι εταιρείες επέλεξαν προϊόντα ή ανταλλακτικά τα οποία ανταποκρίνονταν στις προδιαγραφές τους και παράγονταν από άλλες εταιρείες. Η διαδικασία αυτή προδιέθετε χαμηλότερο κόστος, ενώ παράλληλα η επιλογή του προϊόντος βασιζόταν στον μικρό βαθμό προσαρμογής.

Ανάλογη ήταν και η εφαρμογή της πρακτικής στον τομέα των υπηρεσιών, με την προσαρμογή να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα συγκριτικά με τον τομέα παραγωγής προϊόντων. Η διαδικασία αυτή δεν διασφαλίζει αποκλειστικά το χαμηλό κόστος παραγωγής ή εφαρμογής μίας διαδικασίας, αλλά παράλληλα διασφαλίζει και την υψηλή ποιότητα, καθώς οι εναλλακτικές που εξετάζονται από την εταιρεία, αποτελούν είτε προϊόντα είτε υπηρεσίες είτε μεθόδους λειτουργίας, τα οποία έχουν εφαρμοστεί, και έχει αποδειχθεί η αποδοτικότητά τους.

1.4.3 ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ

Εξετάζοντας την περίπτωση της Κύπρου, οι Gotzamani et al. (2007) έδειξαν πως ορισμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων επηρεάζονται περισσότερο και άλλες λιγότερο από την εφαρμογή της ΔΟΠ και των προτύπων ISO. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται παρακάτω τα θετικά και τα αρνητικά σημεία (Gotzamani, Tsiotras, Nikolaou, Nicolaidis, & Hadjiadamou, 2007, σ. 395):

- Σε σχέση με την ηγεσία

Θετικά επηρεάστηκε ο οργανωτικός σχεδιασμός, τα συστήματα και η επικοινωνία του οράματος στο προσωπικό και αρνητικά επηρεάστηκε η επικοινωνία, η ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες των εργαζόμενων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η επικοινωνία με τους συνεργάτες. Ειδικότερα, για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σημειώνεται πως το κύριο πρόβλημα εντοπίστηκε στην πολιτική ανταμοιβών που εφαρμόστηκε όπως και την αναγνώριση του ρόλου των μελών του προσωπικού.

- Σε σχέση με την πολιτική των εταιρειών και τη στρατηγική τους (policy and strategy)

Θετικά επηρεάστηκε η προσπάθεια δημιουργίας ενός δικτύου το οποίο θα συντονίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, το σύστημα ελέγχου εφαρμογής των στρατηγικών και η απόδοση με βάση τους εσωτερικούς δείκτες αξιολόγησης της ποιότητας. Αναλυτικά, διαπιστώθηκε πως υπήρξε βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των

αρχείων και της διαδικασίας αξιολόγησης των ποσοτικών δεδομένων σε σχέση με την απόδοση των εταιρειών, καθώς και η συνεργασία με τους εταίρους, ιδίως σε ό,τι αφορά τη λήψη πιστοποιητικών. Έπειτα, διαπιστώθηκε πως η εφαρμογή ενός κοινού προτύπου ανάμεσα στους διάφορους συνεργάτες / εταίρους, οδήγησε στην επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονταν με το συντονισμό.

Από την άλλη, στα αρνητικά, επισημαίνεται το γεγονός πως οι πολιτικές και οι στρατηγικές, στην πραγματικότητα, δεν εφαρμόζονται με βάση τη ΔΟΠ αλλά με τα δεδομένα και τις πληροφορίες που αποκτά η διοίκηση από την αγορά ή μέσω της σύγκρισης με τον ανταγωνισμό και την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, έμφαση δίδεται, τελικά, στην οικονομική απόδοση αν και διαπιστώθηκε πως, με την εφαρμογή των προτύπων ISO δε βελτιώνεται η ποιότητα της διοίκησης των οικονομικών πόρων. Επίσης, δεν φαίνεται να δημιουργούνται διαρκείς σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των αγοραστών, των παραγωγών και των προμηθευτών, ενώ δεν γίνεται και συστηματική καταγραφή και αξιολόγηση των δεδομένων για την αγορά.

■ Αναφορικά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συγκεκριμένα

Στα πλεονεκτήματα από τη χρήση των εργαλείων και των μεθόδων της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνεται η ποιότητα της εκπαίδευσης, η κινητοποίηση και η ευθυγράμμιση των στόχων των εταιρειών με τις λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, δεν διαπιστώνεται βελτίωση της διαδικασίας της ανταλλαγής ιδεών και της διάχυσης της κουλτούρας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού, ούτε αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων ή της εμπλοκής τους στα όσα αφορούν τις εν λόγω εταιρείες.

■ Αναλογικά με το process management

Στα θετικά συγκαταλέγεται το γεγονός πως εφαρμόστηκαν συγκεκριμένα συστήματα διοίκησης των λειτουργιών, πως υπήρξε έλεγχος των εσωτερικών παραμέτρων που επιδρούν στην απόδοση των εταιρειών, ιδίως σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών, όπως και το γεγονός πως η ικανοποίηση αυτή μετρήθηκε συστηματικά και αξιολογήθηκε αναλόγως. Έτσι, ως αποτέλεσμα, υπήρξε και εφαρμογή συγκεκριμένων και όχι ευρέων στόχων σε σχέση με την ΔΟΠ και την αύξηση της απόδοσης.

Στα αρνητικά, συμπεριλαμβάνεται, όμως, το γεγονός πως, πριν, μετά και κατά τη διάρκεια της πώλησης των αγαθών, η ποιότητα των υπηρεσιών δεν αυξήθηκε, δεν

αναπτύχθηκαν καινοτόμες μέθοδοι ή εργαλεία εξυπηρέτησης των πελάτων και οι εταιρείες δεν εκμεταλλεύθηκαν τα δίκτυα τα οποία δημιουργήθηκαν για την βελτιστοποίηση των λειτουργιών τους. Τέλος, δεν σχεδιάστηκαν νέα προϊόντα τα οποία στόχευαν στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά, αντίθετα, φαίνεται πως οι στρατηγικές και λειτουργίες είχαν ως στόχο τη μείωση του κόστους.

Πράγματι, και ο Τσιότρας (2002) στην έρευνά του διαπιστώνει πως, από την εφαρμογή της ΔΟΠ, προκύπτουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Τα κύρια θετικά επακόλουθα αφορούν την αύξηση των κερδών για τις επιχειρήσεις καθώς και την ενίσχυση του βαθμού αξιοπιστίας αυτών τόσο σε σχέση με την αγορά και τον πελάτη όσο και για τον εργαζόμενο. Παράλληλα, διαπιστώνεται πως η βελτίωση των συστημάτων διοίκησης οδηγεί στην ενίσχυση της ικανότητας της επιχειρήσεις να παραδίδει εγκαίρως, με ασφάλεια και διατηρώντας την υψηλή ποιότητα αυτού, το τελικό προϊόν.

Ως εκ τούτου, ένα σχόλιο το οποίο μπορεί να γίνει στο σημείο αυτό είναι πως η ΔΟΠ σχετίζεται και με τα logistics και με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πράγματι, με βάση τον Christopher (2011) η μεταφορά των προϊόντων με ασφάλεια, ταχύτητα και αξιοπιστία αποτελεί προϋπόθεση για την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Σημειώνεται, δε, πως οι πελάτες σήμερα αποτελούν πρόσωπα ή επιχειρήσεις με μεγάλο βαθμό ενημέρωσης σε σχέση με το τι συμβαίνει εντός της αγοράς. Άρα και ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος και δίδεται έμφαση στην επιλογή συνεργατών / εταίρων / προμηθευτών που παράγουν με μεγαλύτερη ασφάλεια. Συνεπώς, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά εξίσου μεγάλη σημασία για τον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων και την στρατηγική λήψη αποφάσεων αφού στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η κερδοφορία και η βιώσιμη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (Amoako-Gyampah, Meredith, & Loyd, 2018; Baird, Hu, & Reeve, 2011; Gillen, 2017; Kristianto, Ajmal, & Sandhu, 2012).

Στα αρνητικά σημεία, τώρα, προκύπτει από το έργο του Τσιότρα (2002) πως οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόζουν, μεν, σωστά πρότυπα με βάση τη ΔΟΠ αλλά να μην επιτυγχάνουν οι πολιτικές τους ή / και να εντοπίζεται κάποιο πρόβλημα στις συναλλαγές ή την επικοινωνία με τον πελάτη. Επειδή, όμως, οι δυσαρεστημένοι

πελάτες τείνουν να επιλέγουν έναν άλλο συνεργάτη, θα πρέπει να γίνεται επένδυση όχι μόνο στην ποιότητα αλλά και τη λειτουργικότητα, την επικοινωνία και την διαχείριση των παραπόνων. Έτσι, αυξάνει το κόστος και η ΔΟΠ δεν οδηγεί, κατ' ανάγκη, στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, άρα, πρέπει να γίνονται παράλληλες δράσεις για την εξασφάλιση της καλής εικόνας και θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Baird, Hu, & Reeve, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2010).

Έτσι, συμπεραίνεται τόσο με βάση την έρευνα των Gotzamani et al. (2007) όσο και με βάση το σύγγραμμα του Τσιότρα (2002) πως η προσαρμογή των προϊόντων ή των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ανάγκες και το είδος των οργανισμών. Στον τομέα του τουρισμού για παράδειγμα, οι πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται συνήθως δεν απαιτούν ιδιαίτερη προσαρμογή. Ορισμένα παραδείγματα αυτών αποτελούν οι υπηρεσίες βραχυχρόνιας μίσθωσης, η χρήση λογισμικού για την βελτίωση του ελέγχου, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, κ.λπ. (Ahmed, 2017; Christopher, 2011; Fotopoulos & Psomas, 2010; Gillen, 2017; Singh & Dubey, 2013).

Αντιθέτως σε βιομηχανικούς τομείς, όπως ο τομέας παραγωγής οπλικών συστημάτων, οι προσαρμογές είναι πολύ περισσότερες, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της κάθε χώρας και των ενόπλων δυνάμεών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διεξαγωγή ελέγχων σε οπικά συστήματα, από τις ένοπλες δυνάμεις κάθε χώρας και η στη συνέχεια προσαρμογή των προδιαγραφών τους με βάση τις συνθήκες εδάφους, το κλίμα και τον σκοπό χρήσης τους (Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014; Murfin, 1993; Nielsen S., 2010; Zimmerman, 1992; Παλαιός, Βιδάκης, & Μπάλτος, 2011). Στο παράδειγμα των ΕΔ επικεντρώνονται, λοιπόν, τα κεφάλαια της μελέτης τα οποία ακολουθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, το ενδιαφέρον της μελέτης επικεντρώνεται, ειδικά, στις Ένοπλες Δυνάμεις και την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο στρατό (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία). Ειδικά, γίνεται μία κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαθέσιμης διεθνούς βιβλιογραφίας για να αναλυθούν με συγκεκριμένα παραδείγματα οι μέθοδοι και η σημασία της εφαρμογής των μεθόδων ΔΟΠ στις ΕΔ.

2.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ

Όπως αναλύεται παραπάνω, η ΔΟΠ αποτελεί, κυρίως, αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει πως δεν εφαρμόζεται και σε άλλους τομείς, κάτι το οποίο διακρίνεται και από την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης (Fotopoulos & Psomas, 2010; Hackman & Wageman, 1995; Ho, 2014; Mushtaq, Peng, & Lin, 2011).

2.1.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ

Συγκεκριμένα, εξετάζεται η μελέτη των Peng & Han (2016) που διερεύνησαν τις μεθόδους εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση αστυνομικών στην Κίνα. Το μοντέλο το οποίο μελέτησαν ως πρότυπο, έχει ως εξής για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης των αστυνομικών (ένοπλων) στην Κίνα.

Στόχος: ποιότητα στην εκπαίδευση.

1^ο επίπεδο:

- Συνοχή εκπαιδευτικού προγράμματος

- Ενσωμάτωση του στόχου της εκπαίδευσης με λογική και έμφαση στην πολιτική αγωγή
- Δανεισμός προτύπων από το στρατό
- Εφαρμογή συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας με έμφαση στην εκπαίδευση

2^ο επίπεδο:

- Λογική οργάνωση της αστυνομικής ακαδημίας
- Διαχείριση των στόχων της εκπαίδευσης (πολιτική αγωγή) από συγκεκριμένα όργανα και εκπροσώπους
- Συνοχή και συνεργασία των τμημάτων

3^ο επίπεδο:

- Σχεδιασμός και περιοδικότητα ελέγχων
- Εφαρμογή επιστημονικών προτύπων
- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

4^ο επίπεδο:

- Χρήση εγγράφων ελέγχου και κατοχύρωση έγκριτων αναφορών
- Έλεγχος και εκτίμηση του επιπέδου διείσδυσης των τεχνολογιών της πληροφορίας
- Χρήση στατιστικών και καταχώρηση πληροφοριών σε βάσεις δεδομένων

5^ο επίπεδο:

- Κατανόηση λογικής ελέγχου και στρατηγικής από την ηγεσία
- Χρήση εξειδικευμένων αρχείων, λογισμικών και συστημάτων ελέγχου
- Έλεγχος αρχείων με υψηλού επιπέδου λογισμικά και συστήματα ελέγχου πληροφοριών
- Εξέταση των πρακτικών εφαρμογών των εκπαιδευτικών μεθόδων οι οποίες εφαρμόζονται

6^ο επίπεδο:

- Υλικό επίπεδο: εκτίμηση βαθμού εκσυγχρονισμού των μέσων

- Συστημικό επίπεδο: έλεγχος του κατά πόσο τα μέτρα και οι έλεγχοι που εφαρμόζονται είναι δίκαιοι και ανάλογοι του οργανισμού και των ρόλων των υπευθύνων
- Αξίες: εκτίμηση βαθμού κατανόησης και αποδοχή των συστημάτων ελέγχου που εφαρμόζονται στην αστυνομική ακαδημία.

2.1.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΕΔ

Η σημασία των logistics γίνεται αντιληπτή και από την ανάλυση των προτύπων της ΔΟΠ. Επειδή τα logistics στις ΕΔ αφορούν τη διοικητική μέριμνα, ο τομέας αυτός επιτρέπει την καλύτερη οργάνωση των διαφόρων λειτουργιών του στρατού καθώς και την βελτιστοποίηση του συστήματος εφοδιασμού (Παλαιός, Βιδάκης, & Μπάλτος, 2011).

Τυπικά, η διαχείριση των logistics σχετίζεται με την διανομή, την αποθήκευση, τη συντήρηση και τη μεταφορά αγαθών καθώς και με την ευρύτερη υποστήριξη των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Στην αγορά, λοιπόν, τα logistics αφορούν, κατά κόρον, την υποστήριξη της αλυσίδας εφοδιασμού και την οργάνωση των υποδομών όπως και των ρόλων του προσωπικού προκειμένου να μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος επεξεργασίας, οι καθυστερήσεις, τα κόστη και οι φθορές όπως και οι κίνδυνοι που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Για την καλύτερη οργάνωση των logistics γίνεται χρήση μεθόδων διαχείρισης των αποθεμάτων, κάνοντας χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή καθώς και των συστημάτων αυτοματισμού ενώ ενεργό ρόλο διαδραματίζει και η ηγεσία, με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Christopher, 2011).

Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση των ΕΔ, υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες όπως (Παλαιός, Βιδάκης, & Μπάλτος, 2011):

- Η εξασφάλιση της δημιουργίας ή της λειτουργίας ενός αξιόπιστου δικτύου διανομής και ενός δικτύου εφοδιασμού.
- Η οργάνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών οι οποίες αφορούν την διευκόλυνση του στρατεύματος, όπως είναι οι υπηρεσίες υγείας.

- Η διαχείριση των αποθεμάτων και του λοιπού ενεργητικού του σώματος των ΕΔ.
- Η παροχή υπηρεσιών που αφορούν τον τομέα της πληροφόρησης.
- Η υποστήριξη της βιομηχανικής βάσης των ΕΔ.
- Η οργάνωση / διεύθυνση των βιομηχανικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων στις ΕΔ.

Ως εκ τούτου, ο τομέας των military logistics, συμπεριλαμβάνει τόσο την οικονομική διάσταση όσο και τη διάσταση της ηγεσίας, αφού ξεκινά από το πρώτο, τακτικό επίπεδο, στο οποίο περιλαμβάνονται οι εφοδιασμοί σε τρόφιμα, καύσιμα, πολεμοφόδια και μεταφορές, προχωρά στο επιχειρησιακό επίπεδο, το οποίο αφορά τη μετακίνηση και τη διανομή, και ολοκληρώνεται με το στρατηγικό επίπεδο που αφορά τη στρατιωτική βιομηχανία. Η στρατιωτική τακτική, στην περίπτωση αυτή, αφορά την παροχή υπηρεσιών ενώ η υψηλή στρατηγική την λειτουργία ολόκληρης της στρατιωτικής βιομηχανίας καθώς και την υποστήριξη της παραγωγικής βάσης για τις ΕΔ. (Παλαιός, Βιδάκης, & Μπάλτος, 2011).

2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Στην περίπτωση των ενόπλων δυνάμεων, η ποιότητα και η ασφάλεια έχουν μεγάλη σημασία, καθώς το αντικείμενο και ο στόχος της διοίκησης ενός στρατεύματος αφορά τη διατήρηση του μέγιστου επιπέδου ασφάλειας της χώρας, την προστασία των πολιτών της, καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού του στρατού. Επιπλέον, απαιτείται η εφαρμογή προτύπων ελέγχου, ειδικά λόγω του ότι, σήμερα, η διοίκηση του στρατού δεν βασίζεται στην εφαρμογή μεθόδων πειθάρχησης, π.χ. με τιμωρίες, ποινές ή στερήσεις. Οι πλέον σύγχρονες προσεγγίσεις τονίζουν τη σημασία αυτών των μεθόδων για τον περιορισμό του στρες και της ψυχικής εξάντλησης των μελών των ενόπλων δυνάμεων (Moore & Reger, 2011).

Επικεντρώνοντας, δε, το ενδιαφέρον στα αποτελέσματα των ερευνών τρίτων αναφορικά με τη σημασία της εφαρμογής των προτύπων της ΔΟΠ στις ένοπλες δυνάμεις, καταλήγει κανείς στα εξής:

Όπως αναφέρει ο Zimmerman (1992), ειδικά οι ένοπλες δυνάμεις πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζουν επαρκή και αξιόπιστα συστήματα διοίκησης και ηγεσίας, διαφορετικά δεν μπορεί να υπάρξει εύρυθμη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων. Οι μέθοδοι και τα πρότυπα της ΔΟΠ οδηγούν, εφόσον εφαρμοστούν σωστά, σε επίσπευση της διαδικασίας ελέγχου και μείωση των διοικητικών και οργανωσιακών προβλημάτων, συνεπώς, είναι ιδανική για το στράτευμα.

Ο Murfin (1993), αναφερόμενος στην ΤΑQ ως μέθοδο διοίκησης του στρατεύματος που ακολουθεί τα πρότυπα της ΔΟΠ, αναφέρεται εξίσου στην ανάγκη για καλύτερη διαχείριση όχι μόνο των ανθρώπινων πόρων αλλά και των διαθέσιμων σπάνιων πόρων επίσης. Έτσι, επεκτείνει την ανάλυσή του στην εξασφάλιση της ικανοποίησης των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμίζοντας, παράλληλα, τη σημασία που ενέχει η ρεαλιστική θεώρηση της πραγματικότητας από τους ηγέτες των ενόπλων δυνάμεων.

Με μία διαφορετική προοπτική προσεγγίζει τα ζητήματα αυτά η έρευνα του Ahmed (2017), ο οποίος συζητά τη σημασία της εφαρμογής των εν λόγω προτύπων σε στρατιωτικά νοσοκομεία. Γενικά, το πρότυπο αυτό επιτρέπει την μεγιστοποίηση της ασφάλειας και της ικανοποίησης του πελάτη, άρα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, εστιάζει στους ασθενείς (στελέχη των ΕΔ και τα μέλη της στενής τους οικογένειας). Ο Ahmed (2017) αναφέρει πως πρωταρχικοί στόχοι πρέπει να είναι η διατήρηση της υψηλής ποιότητας των εξοπλισμών και της ασφάλειας στους χώρους των στρατιωτικών νοσοκομείων. Επίσης, όμως, δίδει έμφαση στα συστήματα και τις πρακτικές υποστήριξης των μελών του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα. Η υποστήριξη αυτή είναι τόσο τεχνικής φύσεως (εξοπλισμοί) όσο και ποιοτική (ψυχολογία, κουλτούρα, εμπιστοσύνη).

2.3. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Εφαρμόζοντας ένα πιο κλασικό σύστημα ελέγχου με βάση το πρότυπο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορεί κανείς να δανειστεί τη «λίστα» ελέγχου των έξι (6) επιπέδων των Peng & Han (2016), οι οποίοι τονίζουν τη σημασία της κατανόησης της διάδοσης των αξιών και της κουλτούρας εντός του οργανισμού. Η εκπαίδευση, έτσι, των στελεχών και των μελών του ανθρώπινου δυναμικού των ενόπλων δυνάμεων μπορεί να γίνει με ανάλογες μεθόδους, εφαρμόζοντας εξειδικευμένα συστήματα ελέγχου.

Δανειζόμενοι, έτσι, από το παράδειγμα της Κίνας, όπως τονίζεται από τους εν λόγω ερευνητές, δίδεται έμφαση, ως μία «καλή πρακτική», στη χρήση λογισμικών και συστημάτων πληροφόρησης για την καταχώρηση πληροφοριών και δεδομένων. Επίσης, υπογραμμίζεται η σημασία της χρήσης αξιόπιστων και δίκαιων συστημάτων ελέγχου, τόσο για τη διατήρηση της ασφάλειας των συστημάτων, όσο και για την εξασφάλιση της ικανοποίησης και της αποδοχής των μεθόδων από το προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη (Peng & Han, 2016).

Τα 5S, έπειτα, αποτελούν το ιαπωνικό πρότυπο της ΔΟΠ που εφαρμόστηκε στην Toyota και εξετάζονται από τον Ahmed (2017) ως πρότυπο για τα νοσοκομεία των Ε.Δ. Τα 5S περιλαμβάνουν τη διαλογή (sort), τη θέση (set), το «γυάλισμα» (δηλαδή τη βελτιστοποίηση) (shine), την καθιέρωση προτύπων - τυποποίηση (standardize) και την διατήρηση (sustain). Με βάση αυτό το πρότυπο, η διαλογή θα αφορά τα απαραίτητα, μη απαραίτητα και ίσως απαραίτητα μέτρα, τους στόχους κ.ο.κ. Συνεπώς, η διοίκηση θα πρέπει σε κάθε στάδιο να καθορίζει το τι διατηρεί ή όχι από τους υφιστάμενους πόρους και τις πρακτικές της. Στη συνέχεια με την θέση, επιδίωξη είναι η τοποθέτηση των πραγμάτων (μηχανών και υλικών) με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα και διαθέσιμα. Το γυάλισμα – καθαριότητα μας τονίζει τη σημασία να είναι όλα καθαρά και τακτοποιημένα. Η τυποποίηση οδηγεί στην συνέπεια μέσω των επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, ενώ η διατήρηση όλων των παραπάνω στο βάθος του χρόνου, έχει να κάνει με την κουλτούρα που πρέπει να αναπτυχθεί. (Teeravaraprug, Kitiwanwong, & SaeTong, 2011).

Ανάλογες «λίστες», βεβαίως, που αξιοποιούνται για τον έλεγχο των προτύπων χρησιμοποιούν και οι οργανισμοί όπως ο ISO ενώ και τα πρότυπα OHSAS αξιοποιούν αντίστοιχες λίστες κριτηρίων (Hackman & Wageman, 1995; Hietschold, Reinhardt, & Gurtner, 2014). Η θέση ανάλογων κανόνων και κατηγοριών στόχων, επιτρέπει στους υπεύθυνους της εκπαίδευσης και του συντονισμού των μελών του ανθρώπινου δυναμικού στο στρατό και τις ΕΔ να ελέγχουν την εφαρμογή των προτύπων σε διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται πως η εφαρμογή της ΔΟΠ στις ΕΔ δεν μπορεί να γίνει με ακριβώς αντίστοιχο τρόπο με αυτό των επιχειρήσεων. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει πως αποκλείεται η χρήση ορισμένων καλών πρακτικών από τη διεθνή εμπειρία και σε άλλα σώματα των ΕΔ ή και ο δανεισμός προτύπων από τον επιχειρηματικό κόσμο. Άλλωστε, διαπιστώνεται πως οι ΕΔ έχουν ανάγκη από καλή οργάνωση των υποδομών, των προμηθειών, του προσωπικού και από στρατηγικό σχεδιασμό. Έτσι, μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ σε συνδυασμό με τα military logistics όπως αναλύονται παραπάνω, και να υπάρξει ανάπτυξη μεθόδων για την άμεση επίλυση των προβλημάτων οργάνωσης στο στρατό, ειδικά σε σχέση με την γραφειοκρατία και τον έλεγχο (Παλαιός, Βιδάκης, & Μπάλτος, 2011).

2.4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, και ακολουθώντας την μεθοδολογία της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, γίνεται μία προσπάθεια για τη σύνθεση των ευρημάτων από μία πληθώρα άρθρων, αναφορών και μελετών για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις ένοπλες δυνάμεις. Συγκεκριμενοποιώντας, λοιπόν, την έρευνα, γίνεται μελέτη στις ΕΔ συγκεκριμένων κρατών, αυτών των ΗΠΑ, της Γερμανίας και της Ελλάδας. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη και τα ευρήματα της κριτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις ΕΔ διεθνώς και συγκριτικά.

2.4.1. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΩΝ ΑΜΕΡΙΚΗΣ

Ο Zimmerman (1992), σε μία παλαιότερη αναφορά σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ στις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις, αναφέρει πως οι πρώτες προσπάθειες εφαρμογής των μεθόδων και προτύπων αυτών στο στρατό, εκτιμώνται από το 1988. Πράγματι, την δεκαετία 1980-1990 έλαβαν χώρα σημαντικές αλλαγές στον τομέα, λόγω του ότι διαπιστώθηκαν οι εξής ανάγκες (Zimmerman, 1992):

- (1) Η ανάγκη για αλλαγή της φιλοσοφίας της λειτουργίας και της διοίκησης των ενόπλων δυνάμεων.
- (2) Η διαρκώς μειωμένη χρηματοδότηση του στρατού.
- (3) Η επιτακτικότητα της μείωσης του κόστους ανά μονάδα σε κάθε τμήμα.
- (4) Η ανάγκη για καλύτερη διαχείριση των (σπάνιων) πόρων.
- (5) Η διαπίστωση πως ο στρατός παρουσίαζε μειωμένη ικανότητα ενσωμάτωσης καινοτόμων πολιτικών.

Έπειτα, με βάση την έρευνα του Murfin (1993), ανακύπτει το συμπέρασμα πως οι ΗΠΑ καινοτομούν ήδη από την δεκαετία του 1990, εφαρμόζοντας την Total Army Quality (TAQ). Την ίδια στιγμή, ο ερευνητής σημειώνει πως, με τον τρόπο αυτό, οι ΗΠΑ αποκτούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών, διότι κατορθώνουν να επιτύχουν καλύτερη διοίκηση με έμφαση στην σχέση κόστους – οφέλους, την ασφάλεια και τον έλεγχο. Η έμφαση η οποία δίδεται στην κουλτούρα και στις κοινές αρχές φαίνεται να αποτελεί τον κύριο παράγοντα εξασφάλισης της ενδυνάμωσης των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων και της παρακίνησης αυτών. Συνεπώς, ως «καλή πρακτική» από τις ΗΠΑ, σημειώνεται η λήψη μέτρων, μέσω της TAQ, για την δημιουργία ενός καλού κλίματος για όλα τα μέλη των ΕΔ.

Πράγματι, ο Murfin (1993), επισημαίνει πως, στο στρατό, η ΔΟΠ είναι, μεν, σημαντική και είχε εισαχθεί ως καινοτομία στα τέλη της δεκαετίας του 1980, αλλά δεν είναι πλήρως συνώνυμη ή ταυτόσημη με τις μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζονται σε εταιρείες και οργανισμούς. Αντίθετα, ο ερευνητής επισημαίνει πως, στις ΗΠΑ, εφαρμόζεται το πρότυπο TAQ (Total Army Quality), ως ένα καινοτόμο σύστημα διοίκησης που ακολουθεί τα πρότυπα ΔΟΠ. Στα πλαίσια της εφαρμογής του, οι ένοπλες δυνάμεις στις ΗΠΑ υπέστησαν μία «θεσμική μεταμόρφωση» η οποία

οδήγησε, παράλληλα, σε σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και τη νοοτροπία των ηγετών και των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων. Την ίδια στιγμή, η φιλοσοφία αυτή εφαρμόστηκε κατάλληλα και ελήφθησαν υπόψη οι αρχές, οι συμπεριφορές, τα πιστεύω και οι κοινές ανάγκες των στρατιωτών.

Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα TAQ ορίζεται ως «Μία νέα διοικητική φιλοσοφία του στρατού, η οποία ανταποκρίνεται στα πρότυπα του DOD (Department of Defence).» (Murfin, 1993, σ. 7). Το σύστημα αυτό απαιτεί «έναν επανορισμό των υφισταμένων διοικητικών πρακτικών και την διδασκαλία νέων συμπεριφορών», κάτι το οποίο σημαίνει πως, όπως και η ΔΟΠ, το TAQ αφορά την ηγεσία αλλά και την διαχείριση των πόρων (Murfin, 1993, σ. 7).

2.4.2. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ

Εξετάζοντας έπειτα το παράδειγμα των Γερμανικών Ενόπλων Δυνάμεων, διαπιστώνεται πως αυτό διαφέρει τόσο από αυτό των Ηνωμένων Πολιτειών όσο και από το παράδειγμα της Ελλάδας. Μία βασική αιτία των διαφορών μεταξύ των τριών χωρών αφορά, πιθανώς, την φύση της θητείας και της απασχόλησης στις ΕΔ αφού, στις ΗΠΑ και την Γερμανία, η θητεία έχει καταργηθεί και η στράτευση αποτελεί μία επιλογή καριέρας που μπορεί να είναι και προσωρινή. Αντίθετα στην Ελλάδα υπάρχει τόσο υποχρεωτική θητεία όσο και η επιλογή της απασχόλησης σε μόνιμο χρόνο, ενώ υπάρχει και η επιλογή θητείας ως δόκιμος έφεδρος αξιωματικός (ΔΕΑ) ή ως Οπλίτης Βραχείας Ανακατάταξης (ΟΒΑ).

Επίσης, στη Γερμανία, σε ό,τι αφορά τη ΔΟΠ, φαίνεται πως η έμφαση στην ποιότητα και τη βελτιστοποίηση δίδεται διαχρονικά, πριν καν υπάρξει υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου προτύπου. Όπως αναφέρει ο Murray (1997) εφαρμόστηκε ήδη από τις απαρχές του 20^{ου} αιώνα. Τόσο η Γερμανία όσο και η Ιαπωνία καινοτόμησαν παράλληλα στον τομέα των επιχειρήσεων και στα συστήματα διοίκησης των ΕΔ τους, κάτι το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα πως δημιούργησαν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης.

Ασχέτως των ιδεολογικών προεκτάσεων της επένδυσης στις ΕΔ και τους στρατηγικούς στόχους, η Γερμανία του Β' Παγκοσμίου Πολέμου φαίνεται να εισήγαγε τις εξής καινοτομίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων συστημάτων διοίκησης στο στρατό (Murray, 1997): (α) τη χρήση συνδυασμένων στρατών (combined armies) και τη συνεργασία μεταξύ των σωμάτων, (β) τη χρήση ευφυιών συστημάτων στην επικοινωνία και την παρακολούθηση των κινήσεων του στρατού και (γ) τη χρήση των πληροφοριών και των τηλεπικοινωνιών ως μέρος της πολεμικής τους προσπάθειας.

Οι Major & Molling (2010) θεωρούν πως ένας βασικός λόγος που ο στρατός της Γερμανίας, όμως, δεν διαθέτει δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης του είναι το γεγονός πως, στην ΕΕ, υπάρχουν ιδιαιτερότητες τόσο σε ό,τι αφορά τη διατήρηση της ασφάλειας, όσο και την αντιμετώπιση κρίσεων. Έτσι, για να υπάρχει δυνατότητα να μελετήσει κανείς αποτελεσματικά την διοίκηση και τη διαχείριση των ΕΔ σε χώρες όπως η Γερμανία, θα πρέπει να αξιολογήσει, μεταξύ άλλων, το πως γίνεται η διαχείριση των πόρων, το σύστημα το οποίο εφαρμόζεται και το πως ανταποκρίνεται στις διάφορες καταστάσεις ο στρατός.

Για την σύγχρονη κατάσταση στο Γερμανικό Στρατό και τις Γερμανικές ΕΔ ευρύτερα, μπορεί κανείς να ξεκινήσει την ανάλυση σε σχέση με το τι εφαρμόζεται στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας, σήμερα, γενικότερα. Η Schade (2004) εξηγεί πως η ΔΟΠ εφαρμόζεται, καταρχήν, στην ανώτατη εκπαίδευση και, συνεπώς, και στην εκπαίδευση των αξιωματικών του Στρατού (ΕΔ ευρύτερα) και της Αστυνομίας (και των σωμάτων ασφαλείας γενικότερα). Η επιλογή των στελεχών των ΕΔ γίνεται, όπως και στην Ελλάδα και στις ΗΠΑ και σε άλλες χώρες, με συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία καθορίζονται ανά σώμα.

Από την άλλη, όμως, ασκείται η κριτική πως, στις σημερινές συνθήκες και ελλείψει ενός ευρωπαϊκού στρατού, ο Γερμανικός Στρατός και οι Γερμανικές ΕΔ δεν είναι σε θέση να πετύχουν το στόχο της προστασίας των εδαφών και του πληθυσμού σε περίπτωση μίας κρίσης (Major & Molling, 2010). Ωστόσο, από το 2008 μέχρι και το 2014 εφαρμόστηκαν σημαντικές αλλαγές στις Γερμανικές ΕΔ δίδοντας έμφαση στην ανακατανομή των ρόλων, την εκπαίδευση και τη στελέχωση. Η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση φαίνεται να ενέκρινε την αύξηση των δαπανών για τις στρατιωτικές επιχειρήσεις αν και ακόμη και σήμερα, η Γερμανία φαίνεται να παρουσιάζει σημαντικά

προβλήματα στην οργάνωση των πόρων και στην ετοιμότητα των σωμάτων της (DW, 2014).

Σε σχέση με τη ΔΟΠ, οι αλλαγές αυτές φαίνεται να σχετίζονται με το στόχο της ευθυγράμμισης των πολιτικών και των στρατηγικών των ΕΔ της Γερμανίας με τις Ευρωπαϊκές δεσμεύσεις του κράτους και την καλύτερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων. Όμως από την αρχή της οικονομικής κρίσης διαπιστώθηκαν σημαντικές ελλείψεις και στο στρατό της Γερμανίας. Συγκεκριμένα, από το Υπουργείο Άμυνας, το 2014, ανακοινώθηκε πως μόλις 42 από τα 109 Eurofighters ήταν μάχιμα και πως, σε περίπτωση κρίσης, θα απαιτούνταν πάνω από 180 ημέρες, δηλαδή έξι μήνες για την Γερμανία να ανταποκριθεί στην πρόσκληση του NATO για ενίσχυση των ΕΔ (DW, 2014).

Συνεπώς, ούτε το γερμανικό στράτευμα ούτε και άλλες δυνάμεις της ΕΕ δεν μπορούν να αποτελέσουν ιδανικά πρότυπα για την Ελλάδα. Διαπιστώνεται, όμως, πως οι ίδιες προκλήσεις, δηλαδή η αβεβαιότητα, η έλλειψη συντονισμού και η έλλειψη ετοιμότητας, ταλανίζουν τις ΕΔ σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, συνεπώς, οι λύσεις που θα πρέπει να βρεθούν θα πρέπει να στοχεύουν στην επίλυση αυτών των ζητημάτων κατεξοχήν.

2.5. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ο Rădulescu (2013), μελετώντας το παράδειγμα της Ρουμανίας και την ανάγκη εφαρμογής μεθόδων διοίκησης με βάση τη ΔΟΠ στις ΕΔ, εξηγεί πως, μέχρι τώρα, χρησιμοποιούνταν για να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και των λειτουργιών στο εσωτερικό του στρατού. Τονίζει, όμως, πως, με τη χρήση των μεθόδων ΔΟΠ χωρίς την ουσιαστική αποδοχή των αρχών που διέπουν τη φιλοσοφία της, δεν υπάρχει σημαντικό αποτέλεσμα και δεν εφαρμόζεται σε ένα επαρκές επίπεδο. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει η εφαρμογή αυτών των προτύπων στη Ρουμανία αφορούν με βάση την έρευνα αυτή:

- Την κακή οικονομική κατάσταση της χώρας
- Την γραφειοκρατία

- Την κουλτούρα των διοικητικών στελεχών και του στρατού ευρύτερα.

Για να πετύχει, λοιπόν, η εφαρμογή των βασικών αρχών της ΔΟΠ στην εν λόγω περίπτωση, προτείνονται οι ακόλουθες λύσεις (Rădulescu, 2013):

- (1) Αλλαγή στην ηγεσία, ιδίως στα ανώτερα στελέχη
- (2) Αλλαγή των συστημάτων αξιολόγησης
- (3) Βελτίωση των συστημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, δίδοντας έμφαση στην κατάλληλη επικοινωνία των στόχων και των στρατηγικών των ΕΔ, προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα των μέτρων
- (4) Αναθεώρηση των κανόνων λειτουργίας των ΕΔ (εσωτερικό σύστημα) για την επίλυση των προβλημάτων που επέρχονται λόγω της εφαρμογής ενός μη συμβατού με τους στόχους της διοίκησης συστήματος
- (5) Αλλαγή των μεθόδων αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης για α) αξιωματικούς, β) στρατιωτικούς και γ) πολιτικό προσωπικό, στις ΕΔ
- (6) Μεταβολή κριτηρίων για τις ανταμοιβές (μπόνους)
- (7) Επανεξέταση των δεδομένων αξιολόγησης

Σύμφωνα με το Rădulescu (2013), αυτές οι λύσεις θα οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση του συστήματος εφαρμογής των προτύπων ΔΟΠ που να είναι συμβατές με τη φιλοσοφία της και θα αναθεωρήσουν την κουλτούρα των ΕΔ. Έτσι, στόχος είναι η βελτίωση και των συνθηκών εργασίας και η εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας για τα στελέχη και το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων.

Στην ίδια λογική, μπορεί κανείς να εξετάσει και τη λίστα προτεραιοτήτων που παρουσιάζει στη διατριβή του ο Ahmed (2017), ο οποίος μελετά τον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας στις ΕΔ, δηλαδή, τα μικτά νοσοκομεία. Πιο συγκεκριμένα, ο Ahmed (2017), θεωρεί πως η εφαρμογή των προτύπων ΔΟΠ στην εν λόγω περίπτωση πρέπει να γίνεται σε σχέση με:

- (1) Την εισαγωγή ενός μόνιμου συστήματος συντήρησης

Ο ερευνητής θεωρεί πως η ασφάλεια του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται καθώς και των συστημάτων είναι καθοριστικής σημασίας για την εξασφάλιση της αφοσίωσης, της αυτοπεποίθησης και του καλού κλίματος για το προσωπικό.

(2) Εισαγωγή του «κύκλου ποιότητας» (QC – Quality Circle)

Ο QC αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ποιότητας διαφόρων διαδικασιών και λειτουργιών από συγκεκριμένες ομάδες που αναλαμβάνουν την εποπτεία. Επίσης, το σύστημα αυτό ελέγχου μπορεί να συνδυαστεί με τα 5S.

(3) Εκπαίδευση

Μεγάλη σημασία αποδίδεται και στην εκπαίδευση η οποία πρέπει να προηγείται της ανάληψης μίας θέσης, να την ακολουθεί και να είναι διαρκής. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι μέσα για την επίλυση των ζητημάτων ασφαλείας, ελέγχου και διαφάνειας στους οργανισμούς και επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των σπάνιων πόρων.

(4) Εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων προμήθειας

Όπως αναφέρει ο ερευνητής, η εφαρμογή ενός δεδομένου και ελεγμένου συστήματος προμήθειας μπορεί να επιτρέψει την καλύτερη λειτουργία των δομών και τον καλύτερο έλεγχο των δαπανών. Επίσης, αυξάνει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διοίκησης καθώς και την λειτουργικότητα αυτών.²

Το κεφάλαιο το οποίο ακολουθεί λαμβάνει υπόψη τα όσα εξηγούνται και αναλύονται στις παραπάνω ενότητες. Στόχος είναι το να μελετηθεί η περίπτωση των ελληνικών ΕΔ με μία κριτική ματιά και οπτική. Σημειώνεται, πως τα όσα αναφέρονται στο κεφάλαιο αυτό αποτελούν βάση για την άσκηση κριτικής στην περίπτωση του κάθε κλάδου των ΕΔ και, ως εκ τούτου, στις προτάσεις συμπεριλαμβάνονται και οι γενικές εφαρμογές της ΔΟΠ στις ΕΔ όπως αναλύονται στην παρούσα υποενότητα.

² Σημείωση: ο Ahmed (2017) προτείνει επίσης και την ρύθμιση των εξοπλισμών ως επιπλέον, πέμπτο, μέτρο. Παρόλα αυτά, ως πιο ειδική και απευθυνόμενη συγκεκριμένα στον τομέα της υγείας, η παράμετρος αυτή δεν αναλύεται ως πρόταση στην παρούσα μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Παραπάνω, στα κεφάλαια 1-2 έγινε μία κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση των διαθέσιμων δεδομένων και ερευνών για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις ΕΔ. Στις μελέτες οι οποίες εξετάστηκαν, τίθενται συγκεκριμένα ζητήματα τα οποία, ουσιαστικά, αφορούν και την Ελλάδα και τις ελληνικές ΕΔ, όπως είναι η ετοιμότητα, η εκπαίδευση, η έλλειψη τεχνογνωσίας, η έλλειψη πόρων, καθώς και τα προβλήματα στην επικοινωνία.

Οι Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις, επί σειρά δεκαετιών βασίζονται στην αγορά εξοπλισμού από συμμαχικές χώρες (κυρίως ΗΠΑ, Γαλλία, Γερμανία), προκειμένου να καλύψουν τις εξοπλιστικές τους ανάγκες. Οι λόγοι για τους οποίους ισχύει αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκοι, αλλά μπορούν να αναλυθούν σε τρεις βασικούς παράγοντες (Nikolaidou, 2016):

- Πολιτική
- Οικονομία
- Δόγμα

Ως προς την πολιτική, μετά την Μεταπολίτευση (1974), παρατηρήθηκε μεγάλη προσπάθεια αποστασιοποίησης του ελληνικού πολιτικού συστήματος από τις πρακτικές της Δικτατορίας, και επιπλέον πραγματοποιήθηκε άσκηση ισχυρότερου ελέγχου στις Ένοπλες Δυνάμεις. Για τον περιορισμό των δυνατοτήτων τους πολλές από τις βιοτεχνίες και τις βιομηχανικές μονάδες οι οποίες κατασκευάστηκαν κατά την περίοδο 1967-1974, μειώθηκαν σε μέγεθος. Η πρακτική αυτή οδήγησε σε αύξηση των

εισαγωγών οπλικών συστημάτων (και γενικότερα στρατιωτικού εξοπλισμού), σε σημείο που η ελληνική στρατιωτική βιομηχανία να παράγει μόνο σε επίπεδο ανταλλακτικών για τους σκοπούς συντήρησης (Tzortzis, 2016).

Η οικονομία αποτέλεσε επίσης ισχυρό παράγοντα, καθώς η Ελλάδα διαθέτει περιορισμένες παραγωγικές δυνατότητες και βαριά βιομηχανία. Οι παράγοντες αυτοί λειτούργησαν αποτρεπτικά στην ανάπτυξη βιομηχανικών μονάδων στρατιωτικής παραγωγής, με αποτέλεσμα σχεδόν το σύνολο του εξοπλισμού να εισάγεται από άλλες χώρες (συνήθως υπό την μορφή δανείων).

Τέλος το δόγμα των Ενόπλων Δυνάμεων, το οποίο και αποτελεί τον πλέον καταλυτικό παράγοντα στην διαμόρφωση της ελληνικής αμυντικής βιομηχανίας (Ploumis, 2019). Κύρια αποστολή των ενόπλων δυνάμεων αποτελεί η αποτροπή και όχι η παρέμβαση. Από τον πόλεμο της Κορέας και έπειτα, ο ελληνικός στρατός δεν ενεπλάκη ενεργά σε καμία πολεμική επιχείρηση, σε πλήρως επιχειρησιακό επίπεδο, με μοναδική εξαίρεση τα γεγονότα της Κύπρου το 1973, όπου οι ήδη εγκατεστημένες μονάδες στο νησί ενήργησαν κατά των δυνάμεων εισβολής. Ως αποτέλεσμα οι ελληνικές ένοπλες δυνάμεις λειτουργούν με βάση το αμυντικό δόγμα, κάτι που επηρεάζει το σύνολο της διαμόρφωσης των αναγκών τους, και κατά συνέπεια τα εξοπλιστικά προγράμματα (Efthymiou, 2016).

Πρόσφατα ωστόσο τα γεγονότα στην Ανατολική Μεσόγειο και την Βόρεια Αφρική, έχουν προκαλέσει την αύξηση των διαβουλεύσεων σχετικά με τον ρόλο και την αποστολή των ενόπλων δυνάμεων. Η κρίση στον Έβρο και στο Ανατολικό Αιγαίο, η αύξηση των προκλήσεων από την Τουρκία τόσο στην Ανατολική Μεσόγειο όσο και στο Ανατολικό Αιγαίο, και η βελτίωση της θέσης της Ελλάδας ως στρατηγικός εταίρος στην περιοχή, έχουν οδηγήσει στην αναθεώρηση των αναγκών των ενόπλων δυνάμεων σε όλα τα επίπεδα (Papadimos, Pappada, Lyaker, Papadimos, & Casabianca, 2020; Nielsen & Wender, 2020).

Παράδειγμα της αναθεώρησης αυτής, αποτελεί η διαδικασία επαναλειτουργίας της ΕΛΒΟ (Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων), μέσω της εξαγοράς της από ιδιωτικές εταιρείες, αλλά υπό διοίκηση του ελληνικού κράτους. Στόχος της επαναλειτουργίας δεν αποτελεί μόνο η λειτουργία των βιομηχανικών μονάδων, αλλά η σταδιακή

αντικατάσταση του συνόλου των τροχοφόρων οχημάτων των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων, με νεότερα μοντέλα τα οποία θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους (Γκίτση, 2020; hellenic-defence.gr, 2020).

Πέραν της ΕΛΒΟ έχουν κινηθεί και οι διαδικασίες αντικατάστασης του φορητού οπλισμού του προσωπικού των ενόπλων δυνάμεων. Ο υφιστάμενος οπλισμός (κυρίως G3A3/A4) αποτελεί μέρος της υπηρεσίας από το 1980, και πλέον δεν ανταποκρίνεται στα σύγχρονα επιχειρησιακά δεδομένα. Το ζήτημα με τον υφιστάμενο οπλισμό αποτελεί το μεγάλο βάρος του, το οποίο προκαλεί προβλήματα στην κινητικότητα του προσωπικού, το μεγάλο διαμέτρημα (7,62mm) το οποίο κατά κύριο λόγο έχει αντικατασταθεί από μικρότερο (5,56mm) στην πλειονότητα των ενόπλων δυνάμεων του NATO και η παλαιότητα του οπλισμού η οποία πλέον καθιστά δύσκολη την συντήρηση και την αντικατάσταση (hellenic-defence.gr, 2020; Βλάσης, 2019).

Το ζήτημα του «εθνικού τυφεκίου» αποτελεί αντικείμενο συζήτησης επί σειρά δεκαετιών και τις κύριες εναλλακτικές επιλογές που έχουν εξεταστεί μέχρι σήμερα αποτελούν:

- Η έναρξη των διαδικασιών δημιουργίας ενός νέου τυφεκίου ελληνικού σχεδιασμού και κατασκευής.
- Η αναβάθμιση του υφιστάμενου οπλισμού, με την βελτίωση τμημάτων και κυρίως του κοντακίου (το οποίο προσθέτει βάρος στο όπλο), και την προσθήκη ράγας για την προσάρτηση σκοπευτικών συστημάτων και άλλων παρελκομένων.
- Η εξέταση εναλλακτικών προτάσεων οπλισμών οι οποίοι χρησιμοποιούνται ήδη σε συμμαχικούς στρατούς (benchmarking).

Η τρίτη αποτελεί την επικρατέστερη επιλογή, καθώς οι δύο πρώτες ενέχουν ορισμένες αδυναμίες. Στην πρώτη περίπτωση ο πλήρης σχεδιασμός και η παραγωγή ενός νέου τυφεκίου ελληνικής παραγωγής εμπεριέχει αρκετές δυσκολίες, καθώς η ελληνική αμυντική βιομηχανία δεν διαθέτει την τεχνογνωσία, ενώ παράλληλα η αποδοτικότητα του οπλισμού δεν θα είναι γνωστή έως ότου χρησιμοποιηθεί και δοκιμασθεί στο πεδίο

της μάχης. Στην περίπτωση της δεύτερης επιλογής τίθεται και πάλι το ζήτημα της παλαιότητας του οπλισμού, το οποίο αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα (Βλάσης, 2019). Η τρίτη περίπτωση αποτελεί την βέλτιστη λόγω της απλότητας του εγχειρήματος, καθώς μέσω διακρατικών συμφωνιών (government – to – government) οι ελληνικές ένοπλες δυνάμεις μπορούν να αποκτήσουν και να εξετάσουν διάφορες εναλλακτικές εγνωσμένης αξίας, από συμμαχικά κράτη. Η διαδικασία επιλογής θα βασιστεί στα παρακάτω βήματα:

- α) ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση της καταστάσεως, αναγνώριση των αναγκών και θέσπιση κριτηρίων επιλογής.
- β) πρόκριση των τυφεκίων που ανταποκρίνονται στα παραπάνω δεδομένα.
- γ) επιλογή του τυφεκίου που θα συγκεντρώσει τον υψηλότερο βαθμό βάσει των κριτηρίων.
- δ) μερική παραγωγή και δοκιμές.
- ε) αξιολόγηση, έλεγχος των αποτελεσμάτων και εντοπισμός των προβληματικών σημείων (αποκλίσεων).
- στ) έγκριση από την ανώτατη ιεραρχία.

Στη συνέχεια μόλις γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και το τελικό προϊόν πιστοποιηθεί πλήρως βάσει των τυποποιημένων διαδικασιών του NATO, θα ακολουθήσει η μαζική παραγωγή του νέου «εθνικού τυφεκίου» (Βλάσης 2019).

Το σχέδιο του ΓΕΣ για την παραγωγή του «εθνικού τυφεκίου» προϋποθέτει την παραγωγή του στην Ελλάδα, σε συνεργασία με ιδιωτική εταιρεία ξένων συμφερόντων. Το πλάνο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά άμεσα με χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης (δηλαδή την αντικατάσταση του συνόλου του οπλισμού των ενόπλων δυνάμεων) το 2024 (Χαραλαμπίκης, 2020).

Η διαδικασία αυτή επιλέχθηκε και για άλλους λόγους. Λόγω της ευαισθησίας του τομέα της αμυντικής βιομηχανίας το κράτος στο οποίο θα ανήκει ο επιλεγμένος οπλισμός θα πρέπει να αποτελεί στενό σύμμαχο της Ελλάδας, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές διαφωνίες. Επιπλέον μέσω της διαδικασίας αυτής, το ΓΕΣ μπορεί να θέσει στις συμμετέχοντες εταιρείες τις δικές του προδιαγραφές, οι οποίες θα

αφορούν κυρίως τις δυνατότητες του οπλισμού, και όχι την κατασκευή του (Γκίτση, 2020; Χαραλαμπίκης, 2020).

Όπως προαναφέρθηκε οι ελληνικές ένοπλες δυνάμεις αποτελούν αποτρεπτική δύναμη, και όχι επεμβατική, επομένως ο οπλισμός του στρατεύματος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο συγκεκριμένο δόγμα. Ωστόσο κατά τα τελευταία έτη και με τις συνεχείς προκλήσεις στην περιοχή, οι ελληνικές ένοπλες δυνάμεις καλούνται να είναι προετοιμασμένες για περισσότερες προκλήσεις, οι οποίες για να αντιμετωπιστούν απαιτούν την αλλαγή της εκπαίδευσης του προσωπικού. Η αντικατάσταση του οπλισμού θα αποτελέσει το κύριο έναυσμα για την αλλαγή της εκπαίδευσης του προσωπικού από στατικές μεθόδους, σε πιο κινητικές, καθώς γενικά μεγάλο μέρος της εφεδρείας δεν εκπαιδεύεται σε σύγχρονες επιχειρησιακές μεθόδους, αλλά σε παλαιωμένους τομείς οι οποίοι πλέον δεν βρίσκουν εφαρμογή (Ploumis, 2019; Βλάσης, 2019).

3.2. ΣΤΡΑΤΟΣ ΞΗΡΑΣ

Ο Στρατός Ξηράς αποτελεί τον κύριο όγκο των ενόπλων δυνάμεων, τόσο ως προς τους αριθμούς του προσωπικού, όσο και τον αριθμό του εξοπλισμού και μέσων. Ως αποτέλεσμα οι όποιες αλλαγές στην νοοτροπία του κλάδου, δεν μπορούν να εφαρμοστούν με την ίδια αμεσότητα όπως στην περίπτωση του ναυτικού ή της αεροπορίας. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει το φαινόμενο αυτό αποτελεί το γεγονός πως ο Στρατός Ξηράς, απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό των στρατευμένων, λόγω της μεγαλύτερης ανάγκης για προσωπικό και την «ευκολία» στην εκπαίδευσή του (Rădulescu, 2013; Ho, 2014).

Τα παραπάνω ωστόσο αυξάνουν την αναγκαιότητα εφαρμογής βελτιώσεων και αλλαγών στον Στρατό Ξηράς, καθώς η αποτρεπτική του ισχύς είναι μικρότερη των δύο άλλων κλάδων. Τα κύρια προβλήματα που παρουσιάζει ο κλάδος αποτελούν (Papaefthymiou, et al., 2019; Nielsen S. , 2010; Rădulescu, 2013):

- Η έλλειψη εκμοντερνισμού της εκπαίδευσης των στελεχών και των στρατευμένων

- Η παλαιότητα του εξοπλισμού
- Τα εσωτερικά συστήματα επικοινωνίας
- Το εσωτερικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας
- Ο ευτελισμός του θεσμού της στρατιωτικής θητείας
- Η έλλειψη αμοιβών στους στρατευμένους
- Η έλλειψη κινήτρου από πλευράς στελεχών
- Η μεγάλη συχνότητα μεταθέσεων των στελεχών, όλων των βαθμίδων

Η επίλυση των παραπάνω απαιτεί πλήρη αναδόμηση του στρατεύματος, με παράλληλη αναδιάρθρωση των θεσμών της θητείας και της εφεδρείας. Ως προς τους τομείς της ΔΟΠ που αναφέρθηκαν παραπάνω και σύμφωνα με τα κριτήρια του Rădulescu, (2013), τα προτεινόμενα μέτρα έχουν ως εξής:

- Αξιολόγηση και προαγωγή σύμφωνα με διεθνή πρότυπα, της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης του στρατού ξηράς, με έμφαση στην επιλογή στελεχών με έντονη ακαδημαϊκή και στρατιωτική δραστηριότητα και συμμετοχή. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην επιλογή των Αξιωματικών που υπηρετούν στις παραγωγικές σχολές του Στρατού Ξηράς (Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων, Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων και Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών), καθώς αποτελούν τους εκπαιδευτές εκείνους, που θα μεταλαμπαδεύσουν το όραμα στα αυριανά στελέχη.
- Αντικατάσταση του συστήματος αξιολόγησης και αποστρατείας και εφαρμογή κανονισμών για την μη εφαρμογή πολιτικών κινήτρων στην αξιολόγηση των ανώτερων και ανώτατων αξιωματικών. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που Αρχηγοί των Γενικών Επιτελείων, δεν προλαβαίνουν να ολοκληρώσουν το έργο τους και αποστρατεύονται.
- Εφαρμογή ενός νέου προτύπου εσωτερικής επικοινωνίας στον Στρατό Ξηράς, με έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας σε όλα τα κλιμάκια, και την καθημερινή ενημέρωση των στελεχών και των στρατευμένων σε όλα τα επίπεδα. Ο Στρατός Ξηράς διαθέτει ήδη τους κανονισμούς για την εφαρμογή της παραπάνω μορφής επικοινωνίας, χωρίς ωστόσο να εφαρμόζεται λόγω του μειωμένου προσωπικού.
- Αναθεώρηση του εσωτερικού συστήματος λειτουργίας του Στρατού Ξηράς. Λόγω του μεγάλου μέσου όρου ηλικίας των στελεχών, και την ανισότητα της

ηλικιακής κατανομής στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, συχνά παρατηρούνται φαινόμενα απειθαρχίας ή αναλγησίας, τα οποία και προκαλούν μείωση της αποδοτικότητας του στρατεύματος. Θα πρέπει να εξεταστεί επομένως ένα πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο αφενός να σέβεται την παραδοσιακή ιεραρχική δομή, και αφετέρου να λαμβάνει υπόψιν τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία. Ιδανικά θα πρέπει να εισαχθεί νέο προσωπικό, το οποίο εξ αρχής θα εκπαιδευτεί σε ένα νέο διοικητικό πλαίσιο, ενώ οι παλαιότεροι να αναλάβουν θέσεις στις οποίες θα είναι σε θέση να αποδώσουν καλύτερα. Η επίτευξη του παραπάνω αποτελέσματος απαιτεί την επανεξέταση του συστήματος ποινών (κράτηση, φυλακή, στέρηση εξόδου) και επιβραβεύσεων (βραχεία ή μακρά τιμητική άδεια), και ιδιαίτερα στην περίπτωση των στελεχών, θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο εφαρμογής ενός διαφορετικού συστήματος, το οποίο θα στοχεύει στην τήρηση της πειθαρχίας και την επιβράβευση των καλών πράξεων.

- Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, έχει γενικότερα κριθεί ως ανεπαρκές κατά τα τελευταία έτη. Λόγω του γεγονότος πως επίκεντρο της αξιολόγησης αποτελεί το σύστημα μοριοδότησης για την επιλογή ευνοϊκής μετάθεσης, πολλές από τις ατασθαλίες παραβλέπονται, ενώ παράλληλα δεν λαμβάνεται υπόψιν το γεγονός πως ορισμένες εκ των μη ευνοϊκών μεταθέσεων (όπως αυτές κρίνονται από το ΓΕΣ), πολλές φορές είναι ευνοϊκές για τα στελέχη για πολλαπλούς λόγους, με κυριότερους την εντοπιότητα, ή την μικρή ενεργητικότητα της μονάδας. Θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα, επομένως, το οποίο θα στοχεύει στην απόκτηση βαθμού, ήδη από τα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα, προκειμένου τα στελέχη να διαθέτουν κίνητρο για την τήρηση των κανονισμών. Το σύστημα αξιολόγησης του πολιτικού προσωπικού παρουσιάζει επίσης αδυναμίες οι οποίες αποτελούν παρόμοιες παθογένειες του συνόλου του ελληνικού δημόσιου τομέα, και χρίζει και αυτό επανεξέτασης.
- Οι δύο κύριες υπάρχουσες μέθοδοι ανταμοιβών στον Στρατό Ξηράς, αποτελούν η τιμητική άδεια (κυρίως για τους οπλίτες θητείας), και η ευνοϊκή μετάθεση. Το ζήτημα που προκύπτει με το σύστημα αυτό, αποτελεί η αυθαιρεσία στην επιλογή των λαμβανόντων (είτε στρατευμένοι, είτε στελέχη) και η αυθαιρεσία ως προς το μέγεθος της ανταμοιβής. Λόγω της κατάστασης αυτής, η έννοια της ανταμοιβής στο στράτευμα έχει χάσει μεγάλο μέρος της αξίας της, καθώς πολλές φορές δίδεται με πλήρως αναξιοκρατικά κριτήρια, με αποτέλεσμα οι

πράξεις ή η συμπεριφορά των λαμβανόντων, ή των πιθανών λαμβανόντων να μην λαμβάνεται πάντα υπόψη. Θα πρέπει επομένως να εξεταστεί το ζήτημα της ανταμοιβής υπό ένα πλήρως νέο πλαίσιο, το οποίο ιδανικά θα περιλαμβάνει την έγκριση της ανταμοιβής από περισσότερους από έναν ανώτερους αξιωματικούς, μέσω της κατάθεσης αναφοράς της πράξης ή του περιστατικού, το οποίο και θα αξιολογούν για την έγκριση ή μη της ανταμοιβής.

- Σύμφωνα με τον W. Edwards Deming, μία από τις θανάσιμες επιδημίες στη μετατροπή - αλλαγή είναι η μετακίνηση του μάνατζμεντ και του προσωπικού. Είναι κατανοητό πως όταν αλλάζει συνεχώς η ηγεσία, οι μάνατζερς και το προσωπικό, τότε ο οργανισμός αδυνατεί να οργανωθεί και να επικεντρωθεί στους στόχους της συνεχούς βελτίωσης. Αυτό είναι ένα πολύ μεγάλο εμπόδιο στον Στρατό Ξηράς. Διότι ως οργανισμός στο σύγχρονο διεθνές σύστημα, απαιτείται να βελτιώνεται συνεχώς και να είναι ανταγωνιστικός και σύγχρονος. Οι συχνές όμως μεταθέσεις των στελεχών όλων των βαθμίδων, δυσχεραίνουν τον δρόμο προς την διαρκή βελτίωση.

Η μεγάλη συχνότητα (κάθε 2-3 χρόνια) με την οποία μετατίθεται ένα στέλεχος, σε συνδυασμό με την υψηλή συχνότητα μεταθέσεων των προϊσταμένων του, αλλά και της ανώτατης ηγεσίας οδηγεί και στη δυσκολία αφομοίωσης της κουλτούρας μιας Μονάδας. Το όραμα ενός νέου διοικητή εξανεμίζεται πριν ολοκληρωθεί. Έτσι δημιουργείται σύγχυση και σε πολλές περιπτώσεις εκνευρισμός καθότι το στέλεχος δεν κατανοεί πλήρως τον ακριβή ρόλο του και με ποιόν τρόπο συνεισφέρει με το έργο του, στην μεγάλη εικόνα.

Προτάσεις για την άμβλυνση του παραπάνω προβλήματος ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω:

- α) παραμονή του κάθε στελέχους τουλάχιστον για 5 συνεχόμενα έτη σε κάθε μονάδα (αντί των 2 που ισχύουν σήμερα).
- β) μείωση της συχνότητας των μεταθέσεων κάθε στελέχους
- γ) μεγαλύτερη συγκέντρωση των μονάδων σε ενιαία κεντρικά στρατόπεδα, λαμβάνοντας υπόψη επιχειρησιακά κριτήρια.

δ) να λαμβάνεται υπόψη η εντοπιότητα των στελεχών, με τέτοιο τρόπο ώστε στελέχη που κατάγονται από ακριτικά μέρη, να υπηρετούν στον τόπο τους, εκτός και αν συντρέχουν υπηρεσιακοί λόγοι.

3.3. ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ

Η Ελλάδα αποτελεί μία περιφερειακή δύναμη και βασίζεται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην αεροπορική της ισχύ για την διατήρηση του στρατηγικού της πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων στη σφαίρα επιρροής της. Η διοίκηση της πολεμικής αεροπορίας, λοιπόν, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για το ελληνικό κράτος και τις ΕΔ. Η πολεμική αεροπορία αποτελεί τον κλάδο των ΕΔ, ο οποίος εξασφαλίζει την δυνατότητα της αποτροπής καθώς, σε πολλές περιπτώσεις, είναι ο αεροπορικός στόλος της Ελλάδας που καλείται να αποτρέψει τις παραβιάσεις των Τούρκων στο Αιγαίο (Dimitrakis, 2007).

Επιπλέον, η πολεμική αεροπορία εφαρμόζει ένα αυστηρό σύστημα επιλογής των μελών του προσωπικού της, ιδιαίτερα των αξιωματικών, οι οποίοι λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση και κρίνονται με βάση ιδιαίτερα υψηλά κριτήρια σε σύγκριση με άλλους αξιωματικούς. Ένας βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η ανάγκη της διατήρησης της ασφάλειας των ΕΔ και του αεροπορικού στόλου αλλά και το κύρος που διαθέτει η Πολεμική Αεροπορία.

Με αφορμή τα παραπάνω, και με βάση την κριτική που ασκεί στο άρθρο του ο Σμήναρχος κ. Μητρόπουλος, μπορούν, στο σημείο αυτό, να επισημανθούν ορισμένα σημεία τα οποία χρήζουν αναφοράς σε σχέση με την ηγεσία και τη διοίκηση της Πολεμικής Αεροπορίας στην Ελλάδα. Αυτά είναι τα εξής (Μητρόπουλος, 2019):

- Είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν συστήματα αξιολόγησης των μελών του προσωπικού των ΕΔ, ειδικά στην Πολεμική Αεροπορία, τα οποία να στηρίζονται περισσότερο σε μετρήσιμους δείκτες όπως τα ΚΡΙ (Key performance index) για να διασφαλιστεί η αξιοκρατία στις ΕΔ, ιδίως ανάμεσα στα στελέχη.

- Τα στελέχη πρέπει να αναλαμβάνουν θέσεις και αξιώματα κατόπιν διαγωνισμών και αφού έχουν προηγηθεί διαδικασίες αξιολόγησης. Και στη περίπτωση αυτή, οι δείκτες αξιολόγησης είναι μία μέθοδος ποσοτικοποίησης της απόδοσης. Πέραν δηλ. των ποιοτικών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης, θα πρέπει να καθιερωθούν και ποσοτικές μέθοδοι και μέσω ειδικών δεικτών, να οδηγούνται οι διαδικασίες σε περισσότερο ορθά, αντικειμενικά και αξιοκρατικά αποτελέσματα.
- Είναι βασικό να δημιουργηθούν δύο γενικές κατηγορίες Ανώτερων Αξιωματικών με την αποκλειστική επιθυμία/δήλωση τους: καριέρας και ειδικότητας. Έτσι η πρώτη κατηγορία, οι Αξιωματικοί καριέρας, θα σταματήσουν την εργασία επί της ειδικότητας και θα αποκτήσουν επιτελικές και διοικητικές δεξιότητες στις οποίες και θα εμβαθύνουν. Αντιθέτως οι Αξιωματικοί ειδικότητας θα συνεχίσουν να προσφέρουν τις ικανότητες στην ειδικότητα την οποία επέλεξαν, επικεντρώνοντας όλη τους την ενέργεια εκεί όπου αγαπούν. Και στις δύο περιπτώσεις θα έχουμε έμπειρα στελέχη, αλλά και ικανοποιημένα καθότι θα ακολουθούν τον δρόμο της επιλογής τους.
- Η γραφειοκρατία αποτελεί το βασικό πρόβλημα και το βασικό εμπόδιο στην αποτελεσματική λειτουργία και τη διοίκηση των ΕΔ, συμπεριλαμβανομένης της Πολεμικής Αεροπορίας. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η λήψη μέτρων για την καλύτερη οργάνωση των εγγράφων, κυρίως μέσω της ψηφιοποίησης, η βελτίωση των υποδομών και των εξοπλισμών της αεροπορίας όπως και η κατάρτιση των στελεχών του σώματος.
- Η διατήρηση της ικανότητας των ιπτάμενων μπορεί να γίνεται και μέσω προσομοιώσεων. Αυτό θα εξασφαλίσει τη μείωση της σπατάλης πόρων και την επένδυση των διαθέσιμων κεφαλαίων και υποδομών / εξοπλισμού για την εξασφάλιση της μεγιστοποίησης της απόδοσης στο σώμα της Πολεμικής Αεροπορίας.
- Η εκπαίδευση πρέπει να είναι διαρκής, να βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα και να αποτελεί βασικό στόχο των στελεχών. Έχει παρατηρηθεί πως η εκπαίδευση υστερεί, τόσο σε χρονική διάρκεια, όσο και σε ποιότητα. Οι οικονομικοί παράγοντες αλλά και τα πολλά μικροπροβλήματα της καθημερινότητας δεν ευσταθούν ως δικαιολογία, αναλογιζόμενοι την αξία και τον απώτερο σκοπό της.

- Οι μικρές μονάδες πρέπει να καταργηθούν και να δημιουργηθούν μεγαλύτερες και πιο συγκεντρωτικές μονάδες, εμπνευσμένοι από τα πρότυπα αναδιοργάνωσης της USAF (ΠΑ των ΗΠΑ) τη δεκαετία του 80.

Ειδικά σε ό,τι αφορά την διάκριση μεταξύ αξιωματικών καριέρας και ειδικότητας, ένα σχόλιο το οποίο μπορεί να γίνει, είναι πως οι αξιωματικοί της Πολεμικής Αεροπορίας, σήμερα, είναι αναγκασμένοι να περνούν σχεδόν από τα ίδια μονοπάτια. Αναγκάζονται λοιπόν όλοι να περάσουν από συγκεκριμένα διοικητικά πόστα, προκειμένου να συμπληρώσουν τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης. Υπάρχουν όμως άνθρωποι που είναι εξαιρετικοί σε κάποιο αντικείμενο και το σύστημα έτσι όπως είναι δομημένο τους αναγκάζει, να φύγουν από το πόστο στο οποίο αποδίδουν άριστα έτσι ώστε να γράψουν τον προβλεπόμενο χρόνο διοίκησης σε κάθε βαθμό που παίρνουν (δηλ. να γίνουν Διοικητές σε κλιμάκια αναλόγως των βαθμών που φέρουν κάθε φορά). Αν εφαρμοστεί όμως η διαφοροποίηση των Αξιωματικών σε καριέρας και ειδικότητας, τότε, θα υπάρχει καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού στις θέσεις που αποδίδει καλύτερα.

Επιπλέον, όπως αναφέρει ο κ. Μητρόπουλος, παρατηρείται σπατάλη πόρων και δυσλειτουργία στην Πολεμική Αεροπορία λόγω του ότι πολλοί αξιωματικοί δεν επιθυμούν να πετάνε αλλά αναγκάζονται. Κάποιοι άλλοι επιθυμούν μεν αλλά είναι πολύ μεγάλοι σε ηλικία ή έχουν διοικητικό πόστο τέτοιο που σε περίοδο πολέμου δεν θα απαιτηθεί να πετάξουν. Εφόσον εξοικονομηθούν οι πόροι από τις παραπάνω περιπτώσεις, θα ανοίξει ο δρόμος για τους νέους και ικανούς Αξιωματικούς. Και επειδή ακριβώς οι νέοι Ίκαροι και επιθυμούν, αλλά και είναι το παρόν και το μέλλον θα τους δοθεί η ευκαιρία να πετούν με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα, διατηρώντας παράλληλα το αξιόμαχο της Πολεμικής Αεροπορίας. στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

3.4. ΝΑΥΤΙΚΟ

Έχοντας μελετήσει την περίπτωση του Στρατού Ξηράς και της Πολεμικής Αεροπορίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποκτά και η εκτίμηση του ρόλου και της εξέλιξης του Πολεμικού Ναυτικού. Το Πολεμικό Ναυτικό στην Ελλάδα έχει μακρά παράδοση και ιστορία καθώς και οργάνωση, αφού, ούτως ή άλλως, η Ελλάδα διαθέτει τους συντελεστές ισχύος οι οποίοι θα επέτρεπαν στο Ναυτικό της να αναπτυχθεί. Οι

συντελεστές ισχύος της, σε αυτή την περίπτωση, αφορούν, από τη μία, την παράδοση της Ελλάδας στη θάλασσα, με την αλιεία και το εμπόριο να αποτελούν από την αρχαιότητα ιδιαίτερα αναπτυγμένους κλάδους στην περιοχή του σημερινού Αιγαίου πελάγους και του Ιονίου. Από την άλλη, η Ελλάδα διαθέτει μεγάλη ακτογραμμή, ειδικά σε αναλογία με το μέγεθός της, ενώ πολλές από τις παραθαλάσσιες περιοχές της διαθέτουν φυσικά λιμάνια, τόσο στην ηπειρωτική Ελλάδα όσο και τα νησιά. Ταυτόχρονα, η Ελλάδα διαθέτει ισχυρή γεωπολιτική θέση, συνορεύοντας με την Αφρική και την Ασία μέσω θαλάσσης και ως εκ τούτου, είναι εύλογο να επενδύσει το ελληνικό κράτος στην ανάπτυξη και την ενίσχυση του πολεμικού ναυτικού (Ηφαιστος, 2016).

Ο Ηφαιστος (2016) σημειώνει πως, για να είναι το Πολεμικό Ναυτικό ισχυρό και αποτελεσματικό, πρέπει η Ελλάδα να λειτουργεί ως μία Δύναμη στο Διεθνές Σύστημα. Αυτό σημαίνει πως οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται και έχουν γεωπολιτικό ενδιαφέρον για την ηγεσία θα πρέπει να είναι ορθολογικές, δηλαδή να μην επηρεάζονται από τα συναισθήματα των ηγετών, να λαμβάνονται με βάση την ισχύ, να στοχεύουν στην επιβίωση του κράτους, καθώς και να το οδηγούν σε σταθερότητα και ασφάλεια. Με βάση την κριτική του για την περίπτωση της διοίκησης του Πολεμικού Ναυτικού, ο ερευνητής σημειώνει τα εξής:

- Η Ελλάδα μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του '90 δεν εκτίμησε με ορθολογικό τρόπο τις δυνατότητες και τις απειλές που συναντούσε στο Διεθνές Σύστημα και σε περιφερειακό επίπεδο.
- Το Διεθνές Σύστημα είναι πολυπολικό, άρα η γεωστρατηγική ανάλυση θα πρέπει να εστιάζει στον διεθνή ανταγωνισμό και όχι σε μία συγκεκριμένη απειλή.
- Η εξωτερική πολιτική της Ελλάδας και συνεπαγωγικά, η διοίκηση των ΕΔ δεν είναι δυνατό να βασίζεται στο συναίσθημα, την ιδεολογία ή τις πολιτικές / οικονομικές αποφάσεις.
- Η Ελλάδα απαιτείται να διαθέτει ισχυρή παρουσία στα Βαλκάνια και στην ζώνη επιρροής της ευρύτερα.

Ο Βλάσσης (2018) εξετάζει, δε, το αν το ελληνικό Πολεμικό Ναυτικό και ειδικά η διοίκηση και ηγεσία του, είναι τελικά επικεντρωμένα στον ανθρώπινο παράγοντα ή στο στόλο. Ο αναλυτής θεωρεί πως, παρότι είναι εύκολο να υπολογιστεί η ισχύς του Ναυτικού με βάση την εκτίμηση του στόλου, το ζήτημα στο οποίο πρέπει κανείς να επικεντρωθεί αφορά το αν το εν λόγω σώμα διαθέτει την κατάλληλη διοίκηση για να είναι οι κυβερνήτες και οι αξιωματικοί σε θέση να ανταποκριθούν σε απόλυτο επίπεδο στις προκλήσεις αν υπάρξει κάποια κρίση. Εξετάζει δηλ. το κατά πόσο μπορεί το ΠΝ να ξεδιπλώσει τις πραγματικές του δυνατότητες στο πεδίο των επιχειρήσεων, κάτι που αποτελεί και τον απώτερο στόχο. Για το λόγο αυτό, η κριτική που ασκεί ο Βλάσσης (2018) αφορά τα εξής σημεία:

- Το Γενικό Επιτελείο Ναυτικού εστιάζει στην παράδοση, την εφαρμογή των θεσμοθετημένων υποχρεώσεων και σε δευτερευούσης σημασίας στόχους, όπως την κοινωνική προσφορά, και χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία αντί να επικεντρωθεί στο πρόβλημα της υποστελέχωσης.
- Το Πολεμικό Ναυτικό βασίζει τη συνολική λειτουργία του στο ρόλο του Κυβερνήτη μίας πολεμικής μονάδας (πλοίου), ο οποίος επωμίζεται όλες τις ευθύνες για την επισκευή, τις προμήθειες του πλοίου, την υποστήριξη, το γραφειοκρατικό βάρος καθώς και την οργάνωση των αξιωματικών και του πληρώματος, αντί ο ίδιος να επικεντρώνεται σε μία λειτουργία και ένα στόχο, αυτόν της επιχειρησιακής ετοιμότητας.
- Υπάρχει στροφή προς την πρόσληψη γυναικών σε μάχιμες θέσεις που, για τον ερευνητή, συντελεί πρόβλημα, αφού οι γυναίκες λόγω της νοοτροπίας στην Ελλάδα, μετά από κάποιο διάστημα δεν επιθυμούν πλέον να υπηρετήσουν στις μάχιμες μονάδες ή πλοία και μεταπίπτουν σε διοικητικές θέσεις. Αυτό συμβαίνει, ειδικά, σε γυναίκες άνω των 30 ετών, κυρίως για λόγους μητρότητας οι οποίες επίσης, απαλλάσσονται από τις υπηρεσίες. Έτσι δημιουργείται ένα μεγάλο κενό στις θέσεις α' γραμμής.

Συνεπώς, ο Βλάσσης (2016) προτείνει ως λύση το να είναι το Πολεμικό Ναυτικό περισσότερο επικεντρωμένο σε πρακτικά ζητήματα, όπως την ενίσχυση του στόλου, την ορθή στελέχωση και τη διευκόλυνση του έργου των κυβερνητών. Για το λόγο αυτό, υπογραμμίζει την ανάγκη της εγκατάλειψης του «ανθρωποκεντρικού μοντέλου»

ηγεσίας και αντ' αυτού, να εφαρμόσει ένα «πλοιοκεντρικό μοντέλο» το οποίο όμως θα εστιάζει στις διαδικασίες και στη διαχείριση των διεργασιών από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Έπειτα, προτείνει την επένδυση στην εκπαίδευση των μάχιμων και την επίλυση των γραφειοκρατικών προβλημάτων του Ναυτικού.

Ουσιαστικά, λοιπόν, από το παραπάνω άρθρο συμπεραίνεται πως η βασική πρόκληση για το Ναυτικό αφορά το γραφειοκρατικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήτες των πλοίων, των οποίων κύριο έργο είναι η επιχειρησιακή ετοιμότητα του πλοίου, του προσωπικού και των μέσων του καθώς επίσης και η υψηλή εκπαίδευση του προσωπικού (πληρώματος).

Καθώς επομένως οι κυβερνήτες επιβαρύνονται με την αυξημένη γραφειοκρατία και με ζητήματα εφοδιασμού και γενικότερα υποστήριξης, δεν ανταποκρίνονται στο μέγιστο βαθμό στα κυρίως καθήκοντα. Σε αντίθεση με το Πολεμικό Ναυτικό, ο Στρατός Ξηράς διαθέτει το Σώμα Εφοδιασμού και Μεταφορών (ευρύτερα γνωστό ως logistics), το οποίο αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες υποστήριξης. Με ένα καλό σύστημα logistics από κατάλληλα καταρτισμένο με το αντικείμενο προσωπικό, θα υπάρξει διπλό κέρδος για το Ναυτικό:

- α) ο κυβερνήτης θα απελευθερωθεί και θα επικεντρωθεί στα κυρίως καθήκοντα που προαναφέρθηκαν.
- β) το νευραλγικό κομμάτι των logistics, θα αναληφθεί εξ ολοκλήρου από εξειδικευμένο προσωπικό, αποφέροντας καλύτερα αποτελέσματα με υψηλότερη απόδοση σε σχέση με την κατάσταση που επικρατεί σήμερα.

Οι παραπάνω παρατηρήσεις, αναλύσεις και προτάσεις, ερευνητικά, οδηγούν στο συμπέρασμα πως η κατάσταση στις ελληνικές ΕΔ δεν είναι η βέλτιστη. Έτσι, υπάρχουν, αρχικά, σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν βασίζονται στις αρχές και τα πρότυπα της ΔΟΠ όπως αναλύθηκαν παραπάνω ανά σώμα και τομέα.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην διαχείριση των αποθεμάτων, τη διοίκηση του προσωπικού και την ασφάλεια. Άλλωστε, ο ρόλος των ΕΔ είναι τέτοιος που θα πρέπει η όλη λειτουργία να βασίζεται στον έλεγχο, την ασφάλεια και την εποπτεία. Στο σημείο

αυτό φαίνεται, που κυρίως διαφέρουν οι ΕΔ από τις επιχειρήσεις. Το ρίσκο στις ΕΔ δεν αφορά κυρίως την απώλεια των κερδών, αλλά την απώλεια της ισχύος του κράτους και συνεπώς, την ευημερία και την ασφάλεια των πολιτών (Smith, 2001; Smith, 2001; Wight & Joseph, 2010).

Για το λόγο αυτό, συνολικά, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του Ηφαίστου (2016) που επισημαίνει τη σημασία της αντικειμενικότητας, της απαλλαγής από την ιδεολογία και της σταθερότητας / μονιμότητας των στρατηγικών. Στην περίπτωση των ΕΔ στην Ελλάδα, η εφαρμογή κοινών προτύπων μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία των στόχων της διοίκησης των ΕΔ εάν υπάρχει συχνή εκπαίδευση, διαρκής βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, benchmarking και καλύτερη εφαρμογή των military logistics.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία αυτή ξεκίνησε από το ερώτημα του τι σημασία και ποιες εφαρμογές έχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τις Ένοπλες Δυνάμεις και για ποιους λόγους αυτή κρίνεται απαραίτητη. Αφορμή υπήρξε η μελέτη των διαθέσιμων ερευνών για το εν λόγω ζήτημα καθώς και η διαπίστωση της έλλειψης μίας σύγχρονης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας στην Ελληνική Γλώσσα για την περίπτωση των ελληνικών ΕΔ.

Δεδομένου δε, πως σήμερα, οι συνθήκες γίνονται ολοένα και δυσκολότερες καθώς οι απειλές αυξάνονται σε περιφερειακό επίπεδο, τα ζητήματα αυτά καθίστανται ιδιαίτερα σύγχρονα. Οι Ένοπλες Δυνάμεις, παρότι διαθέτουν τις απαραίτητες βάσεις για την ανάπτυξή τους στη χώρα, χαρακτηρίζονται από αδυναμίες, οι οποίες εντοπίζονται κυρίως στην οργάνωση του συστήματός τους, το οποίο το έχει επιμεληθεί η ηγεσία. Για το λόγο αυτό, η έρευνα αυτή αποσκοπεί στο να συμβάλλει όχι μόνο μέσω της άσκησης μίας κριτικής, αλλά μέσω της υλοποίησης προτάσεων για την επίλυση των ζητημάτων στην διοίκηση και την ηγεσία, τα οποία διαπιστώνονται στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις.

4.1.ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

Το πρώτο από τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται στην παρούσα έρευνα είναι πως, όπως συμβαίνει και στον τομέα των επιχειρήσεων, έτσι και στις ΕΔ υπάρχει μία τάση για εφαρμογή των σύγχρονων μέσων της πληροφορικής και των τεχνολογιών του αυτοματισμού. Αυτή η ανάγκη υπαγορεύεται και από το γεγονός πως, από τη μία, οι τρεις κλάδοι (στρατός, ναυτικό και αεροπορία) πρέπει να παραμένουν ανταγωνιστικοί και επομένως η Ελλάδα θα πρέπει να εξελίξει το στόλο και τον εξοπλισμό της και από την άλλη, η ανανέωση θα επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην βελτίωση των λειτουργιών σε όλα τα επίπεδα.

Σημαντική, δε, παρατήρηση, στο σημείο αυτό, αποτελεί η διαπίστωση πως, όπως και η ΔΟΠ έτσι και τα military logistics στοχεύουν, όχι μόνο στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού (τακτικού / στρατηγικού) πλεονεκτήματος, αλλά, κυρίως, στην μεγιστοποίηση του επιπέδου ασφάλειας. Η καινοτομία των συστημάτων αυτών αφορά το γεγονός πως υπάρχει επικέντρωση στον άνθρωπο και την υγεία, την ασφάλεια και την έγκαιρη κινητοποίηση των αξιωματικών και του προσωπικού γενικά.

Όμως, όπως διαπιστώθηκε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην περίπτωση της διοίκησης των ΕΔ και τη γεωστρατηγική, πρέπει, ταυτόχρονα, να υπάρχει απαλλαγή από το συναίσθημα, την ιδεολογία και τον υποκειμενισμό. Άρα, το βασικό συμπέρασμα το οποίο εξάγεται είναι πως η ΔΟΠ θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των ΕΔ και όχι να εφαρμόζεται με τον τρόπο που γίνεται σε μία επιχείρηση, αφού το διακύβευμα διαφέρει όπως και οι στόχοι και το σύστημα που εφαρμόζεται στις ΕΔ.

4.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην μελέτη αυτή εξετάζονται συγκριτικά τρία παραδείγματα - αυτό των Ηνωμένων Πολιτειών, της Γερμανίας και της Ελλάδας. Από το σύνολο των αναλύσεων αυτών, διαπιστώνεται, τελικά, πως η Ελλάδα και οι Ελληνικές ΕΔ αντιμετωπίζουν παρόμοια

προβλήματα με την Γερμανία και λιγότερο με τις ΗΠΑ. Τα βασικά αυτά προβλήματα αφορούν, κυρίως, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τη διοίκηση, τη διασφάλιση της ποιότητας και την έλλειψη πόρων.

Τα ζητήματα αυτά είναι σημαντικά, διότι, ακόμη κι αν εφαρμόζεται ένα άψογο σύστημα στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρείται ανεπάρκεια στον εφοδιασμό. Έτσι, βασικό είναι το να ενισχυθούν τα logistics και η εφοδιαστική αλυσίδα. Επίσης, απαιτούνται ποιοτικότεροι (όχι περισσότεροι) έλεγχοι, είναι καίρια η εφαρμογή κοινών προτύπων από τις ΕΔ στην ΕΕ και είναι σημαντικό να προωθηθεί ο στόχος της δημιουργίας κοινών σωμάτων για τα κράτη μέλη της ΕΕ.

Έχοντας αναφερθεί, δε, στη γραφειοκρατία πολλάκις εντός του κειμένου, η ανάγκη για επίλυση αυτού του προβλήματος φαίνεται να είναι από τα πλέον βασικά ζητήματα για τον ελληνικό στρατό και τις ΕΔ των κρατών μελών της ΕΕ.

Με βάση αυτή την κριτική και τα όσα αναλύονται στο θεωρητικό μέρος της διατριβής, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα αφορούν:

A) την διεξαγωγή μίας ποσοτικής έρευνας σε στελέχη των ΕΔ στην Ελλάδα, για τη διαπίστωση του κατά πόσο τα όσα αναφέρονται θεωρητικά στην μελέτη αυτή αποδεικνύονται εμπειρικά

B) την μελέτη της εξέλιξης των νέων μεθόδων διοίκησης στον τομέα των logistics και του ανθρώπινου δυναμικού στις ΕΔ σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.3.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα, υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί οι οποίοι κρίνεται βασικό να υπογραμμιστούν στο σημείο αυτό. Ο πρώτος εξ αυτών αφορά το γεγονός πως, λόγω της ειδικότητας του συγγραφώς, καθίσταται ευκολότερη η εξαγωγή σύγχρονων και «εκ των έσω» συμπερασμάτων για τον τομέα του στρατού ξηράς παρά για τους άλλους κλάδους των ΕΔ.

Για την άρση του περιορισμού αυτού, αξιοποιήθηκαν μελέτες και άρθρα από αξιόπιστες πηγές και πραγματοποιήθηκε μία προσεκτική ανάλυση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Επίσης, μελετήθηκαν τα επιμέρους ζητήματα τα οποία απασχολούν τις ΕΔ όπως είναι ο εφοδιασμός, η διοίκηση και η διατήρηση της ασφάλειας συγκριτικά. Επιπλέον, μία άλλη επιφύλαξη η οποία αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, από μέρους του ερευνητή, αποτελεί η διατήρηση στο μέτρο του δυνατού, της αντικειμενικότητας της ανάλυσης. Το βασικό μέσο το οποίο χρησιμοποιήθηκε και η βασική στρατηγική για την αποφυγή της διατύπωσης υποκειμενικών κρίσεων ήταν η μέθοδος και τα εργαλεία της ανάλυσης. Έτσι, η μελέτη αυτή ξεκίνησε από συγκεκριμένα ερωτήματα και βασίστηκε στην διαθέσιμη βιβλιογραφία, ενώ αποφεύχθηκε η διατύπωση των απόψεων του ερευνητή πέραν του κεφαλαίου 4 στο οποίο αναφέρονται οι προτάσεις. Ωστόσο, και στο εν λόγω κεφάλαιο αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της δευτερογενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκειμένου να εξασφαλίζεται η ακρίβεια της ανάλυσης.

Τέλος, η εργασία αυτή έχει συγγραφεί εν μέσω της πανδημίας λόγω της μαζικής μετάδοσης της νόσου Covid – 19 σε όλο τον πλανήτη. Επομένως, υπήρξε ο περιορισμός της ελλιπούς πρόσβασης στο απαραίτητο έντυπο υλικό, ιδίως στην Ελληνική Γλώσσα. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος αξιοποιήθηκε μία πληθώρα ηλεκτρονικών πηγών και ψηφιοποιημένων αρχείων καθώς και η προσωπική συλλογή και το αρχείο του συγγραφέα της παρούσας μελέτης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- (1) Afthonidis, E., & Tsiotras, G. (2014). Strategies for business excellence under an economic crisis. *The TQM Journal*, 26(6), σσ. 610-624.
- (2) Ahmed, M. (2017). Total quality management (TQM) in maintenance management of medical equipment of combined military hospital (CMH). <http://lib.buet.ac.bd:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4784/Full%20Thesis.pdf?sequence=1>.
- (3) Alfayad, Z., & Arif, L. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), ανάκτηση από <https://pdfs.semanticscholar.org/d1bf/acf3b8b1a7b9087e676df1aea4cbf5a3684d.pdf>, σσ. 150-156.
- (4) Amoako-Gyampah, K., Meredith, J., & Loyd, K. (2018). Using a social capital lens to identify the mechanisms of top management commitment: a case study of a technology project. *Project Management Journal*, 49(1), σσ. 79-95.
- (5) Baird, K., Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, ανάκτηση από https://www.researchgate.net/profile/Kevin_Baird3/publication/235302978_The_relationships_between_organizational_culture_total_quality_management_practices_and_operational_performan.
- (6) Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. Pearson education limited.
- (7) Deshwal, V., & Ali, M. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Journal of Commerce*, 8(1), https://www.shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ_Commerce_V8_N1_005.pdf, σσ. 38-43.
- (8) Dimitrakis, P. (2007). Greek Military Intelligence and the Turkish" Threat" during the 1987 Aegean Crisis. *Journal of Modern Greek Studies*, 25(1), σσ. 99-127.

- (9) DW. (2014, Sept. 27). Germany's von der Leyen admits major Bundeswehr shortfalls. <https://www.dw.com/en/germanys-von-der-leyen-admits-major-bundeswehr-shortfalls/a-17959798>.
- (10) Efthymiou, S. A. (2016). Militarism in post-war Cyprus: the development of the ideology of defence. *Defence Studies*, 16(4), σσ. 408-426.
- (11) Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM journal*, ανάκτηση από www.academia.edu/download/35547691/The_structural_relationships..._-_artigo_-_2010.pdf.
- (12) Fung, S., Gul, F., & Krishnan, J. (2012). City-level auditor industry specialization, economies of scale, and audit pricing. *The Accounting Review*, 87(4), σσ. 1281-1307.
- (13) Gillen, D. (2017). Benchmarking and performance measurement: the role in quality management. Στο A. M. Brewer, K. J. Button, & D. A. Henshe, *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management (Handbooks in Transport, Volume 2)* (σσ. 325-338). shorturl.at/doMQ6.
- (14) Gotzamani, K., Tsiotras, G., Nikolaou, M., Nicolaidis, A., & Hadjiadamou, V. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*.
- (15) Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*.
- (16) Hackman, J., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, σσ. 309-342.
- (17) hellenic-defence.gr. (2020). Νέο τυφέκιο ΕΣ: Να είμαστε έτοιμοι για όλα. *Hellenic Defence* .
- (18) Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), σσ. 6254-6272.
- (19) Ho, S. (2014). Global sustainable development through the integrated lean management (Green 5-S) model for TQM. *Nang Yan Business Journal*, 1(1), σσ. 27-37.

- (20) Hohan, A., Olaru, M., & Pirnea, I. (2015). Assessment and continuous improvement of information security based on TQM and business excellence principles. *Procedia Economics and Finance*, 32, σσ. 352-359.
- (21) Kristianto, Y., Ajmal, M., & Sandhu, M. (2012). Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction. *The TQM Journal*, ανάκτηση από shorturl.at/jCIQ2, σσ. 29-46.
- (22) Mahboob, T., Tariq, B., Anwar, S., & Khanum, M. (2015). Pareto Analysis of Critical Success Factors for Total Quality Management Targeting the Service Industry. *International Journal of Computer Applications*, 121(14).
- (23) Major, C., & Molling, C. (2010). EU Military capabilities—some European troops, but not yet a European Army. *EU Crisis Management: Institutions and Capabilities in the Making*, 11.
- (24) Mohammed, A., Alharthi, A., Alharthi, D., Alhabashi, W., & Hasan, S. (2014). Organization performance improvement using TQM. *International Journal of Computer Applications*, 108(9).
- (25) Moore, B., & Reger, G. (2011). Historical and contemporary perspectives of combat stress and the Army Combat Stress Control Team. Combat stress injury: Theory, research, and management. <http://www.stress.org/wp-content/uploads/2011/08/Historical-and-Contemporary-Perspectives-of-Combat-and-Operational-Stress.pdf>, σσ. 161-181.
- (26) Moore, N., Cox, A., Grammich, C., & Mele, J. (2012). Supplier Relationship Management at Army Life Cycle Management Commands: Gap Analysis of Best Practices. *Rand Arroyo Center of Santa Monica*, ανάκτηση από <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a562054.pdf>.
- (27) Murfin, R. (1993). Total army quality: TQM or something else. *Army War Coll Carlisle Barracks PA*. Ανάκτηση από <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a264873.pdf>
- (28) Murray, W. (1997). *Thinking about revolutions in military affairs*. Washington: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA354177.pdf>.
- (29) Mushtaq, N., Peng, W., & Lin, S. (2011). Exploring the lost link between TQM, innovation and organization financial performance through non-financial measures. *International Conference on Innovation, Management and Service*, 14, ανάκτηση από shorturl.at/IOSXZ, σσ. 27-33.

- (30) Nielsen, J. R., & Wender, A. (2020). *Orientalism & Greco-Turkish Borders: A Genealogy of East/West Boundary Projections and Practices*.
- (31) Nielsen, S. (2010). An Army Transformed: The US Army's Post-Vietnam Recovery and the Dynamics of Change in Military Organizations (No. 43). *Strategic Studies Institute*, ανάκτηση από <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a528830.pdf>.
- (32) Nikolaidou, E. (2016). The role of military expenditure and arms imports in the Greek debt crisis. *The Economics of Peace and Security Journal*, 11(1).
- (33) Papadimos, T., Pappada, S., Lyaker, M., Papadimos, J., & Casabianca, A. (2020). Health Security and the Refugee Crisis in Greece: The Refugee Perspective. *Contemporary Developments and Perspectives in International Health Security-Volume 1*. IntechOpen.
- (34) Papaefthymiou, A., Doulberis, M., Kountouras, J., Kolokytha, C., Galanopoulos, M., Liatsos, C., & Kotronis, G. (2019). Impact of occupational stress on irritable bowel syndrome pathophysiology and potential management in active duty noncombat Greek military personnel: a multicenter prospective survey. *European journal of gastroenterology & hepatology*, 31(8), σσ. 954-963.
- (35) Patrician, P., Shang, J., & Lake, E. T. (2010). Organizational determinants of work outcomes and quality care ratings among Army Medical Department registered nurses. *Research in nursing & health*, 33(2), ανάκτηση από <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2969846/>, σσ. 99-110.
- (36) Peng, X., & Han, J. (2016). The establishment of the evaluation index of the tqm system of political education in the armed police academy. In International Conference on Education, Management, Computer and Society. *International Conference on Education, Management, Computer and Society*. Atlantis Press.
- (37) Perdomo-Ortiz, J., Gonzales-Benito, J., & Galende, J. (2009). The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation. *International Journal of Production Research*, 47(18), σσ. 5087-5107.
- (38) Ploumis, M. (2019). Hellenic defence industrial base in the era of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 15(2).

- (39) Quality Assurance Solutions. (2020). ISO 9001:2015 Checklist. <https://www.quality-assurance-solutions.com/ISO-9001-Checklist.html>.
- (40) Rădulescu, F. (2013). The implementation of total quality management in the military. A step forward for defense resources management. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 4(2), σσ. 135-142. Ανάκτηση από <https://core.ac.uk/reader/25583438>
- (41) Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων- Αρχές και εφαρμογές (2η Εκδ)*. Αθήνα: Κριτική.
- (42) Schade, A. (2004). Shift of paradigm in quality assurance in Germany: more autonomy but multiple quality assessment? Στο *Accreditation and evaluation in the European Higher Education Area* (σσ. 175-196). Dordrecht: Springer.
- (43) Schmidt, B. (2002). Anarchy, world politics and the birth of a discipline: American international relations, pluralist theory and the myth of interwar idealism. *International Relations*, 16(1), σσ. 9-31.
- (44) Singh, T., & Dubey, R. (2013). Soft TQM practices in Indian cement industry—an empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 11(1), σσ. 1-28.
- (45) Smith, S. (2001). Foreign policy is what states make of it: social construction and international relations theory. Στο V. Kubalkova, *Foreign policy in a constructed world* (σσ. 38-55). London: M.E. Sharpe.
- (46) Teeravaraprug, J., Kitiwanwong, K., & SaeTong, N. (2011). Relationship model and supporting activities of JIT, TQM and TPM. *Songklanakarinn Journal of Science & Technology*, 33(1), σσ. 101-106. Ανάκτηση από <http://www.thaiscience.info/Journals/Article/SONG/10740967.pdf?fbclid=IwAR3tw3f7nXtJhgeI9PehskXsp4KYNxgfHwWZjL0O35NYsokW5WiBosWD96k>
- (47) Tzortzis, I. (2016). Parallel lives? The Greek and Turkish dictatorships' self-transformation stories. *Turkish Studies*, 17(2), σσ. 317-335.
- (48) Wight, C., & Joseph, J. (2010). Scientific realism and international relations. Στο S. R. Relations. London: Palgrave Macmillan.

- (49) Zimmerman, R. (1992). Overcoming the Cultural Barriers to TQM in the Army. *Army War Coll Carlisle Barracks PA*. Ανάκτηση από <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a251323.pdf>
- (50) Βλάσης, Σ. (2019). Πώς θα κατασκευάσουμε ένα “εθνικό τυφέκιο” μέχρι το 2021. *Δούρειος Ίππος*.
- (51) Βλάσης, Σ. (2018, Μάιος 5). Πολεμικό Ναυτικό: Ανθρωποκεντρικό ή πλοιοκεντρικό;. <https://doureios.com/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%BF%CE%BA%CE%B5%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%AE-%CF%80/>.
- (52) Γκίτση, Α. (2020). Ποιοι είναι οι Ισραηλινοί που κατέθεσαν προσφορά για την ΕΛΒΟ. *Capital.gr*.
- (53) Ήφαιστος, Π. (2016, Μάιος 19). Περίμετρος της Ευρασίας: Διαχρονικά χαρακτηριστικά της Στρατηγικής των Μεγάλων Δυνάμεων. *Σημειώσεις διάλεξης σε ημερίδα με θέμα την θαλάσσια στρατηγική. ΙΔΙΣ / Σχολή Εθνικής Άμυνας – παράρτημα ορισμών, βασικών πτυχών και σύνδεση με Ελλάδα*. Ανάκτηση από <https://ifestos.edu.gr/2016/05/19/%cf%80-%ce%ae%cf%86%ce%b1%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%82-%cf%80%ce%b5%cf%81%ce%b9%ce%bc%ce%b5%cf%84%cf%81%ce%bf%cf%83-%cf%84%ce%b7%cf%83-%ce%b5%cf%85%cf%81%ce%b1%cf%83%ce%b9%ce%b1%cf%83-%ce%b4%ce%b9/>
- (54) Μητρόπουλος, Π. (2019, Ιανουάριος 28). Πολεμική Αεροπορία: 16 Προτάσεις βελτίωσης, οι οποίες έρχονται μάλλον την καλύτερη δυνατή στιγμή – Τώρα που κάνει νέο ξεκίνημα με νέα ηγεσία. <https://www.armyvoice.gr/2019/01/polemiki-aeropor-16-protasis-veltiosis/>.
- (55) Παλαιός, Π., Βιδάκης, Ι., & Μπάλτος, Γ. (2011). Ο κρίσιμος ρόλος των logistics στις ελληνικές ένοπλες επιχειρήσεις. *Geopolab*, https://www.stt.aegean.gr/geopolab/_private/GDT%20Sep%202011%20-%20Palaios%20Vidakis%20Baltos.pdf, σσ. 100-111.
- (56) Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας (Β' Εκδ.)*. Αθήνα: Μπένου.

(57) Χαραλαμπάκης, Μ. (2020). Αποκάλυψη: Το όπλο που θα αντικαταστήσει το θρυλικό G3 στον ελληνικό στρατό. *Τα ΝΕΑ*.