



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**Διπλωματική εργασία (Thesis):
«Διαχείριση Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας
των Αξιωματικών του Στρατού Ξηράς»**

Επιβλέπων: Καθηγητής κ. Δημήτριος Μιχαήλ

Συντάκτης: Ταγματάρχης (ΠΒ) Αντώνιος Πλατιάς

Κωνσταντινούπολη, Δεκέμβριος 2007

Αφιερώνεται στη σύζυγό μου Ευαγγελία και στην κόρη μου Κατερίνα Σταυρούλα για τις απέραντες ώρες μοναξιάς που έζησαν.

Χωρίς την υποστήριξη και την υπομονή τους δε θα είχα ξεκινήσει ούτε θα είχα ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Κωνσταντινούπολη, 8 Δεκεμβρίου 2007

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το διδακτικό προσωπικό του ΔΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την προσφορά και τη συμπαράστασή του καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μας και ιδιαίτερος τους Καθηγητές κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο διότι με ενέπνευσε να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό και κ. Δημήτριο Μιχαήλ για την καθοδήγηση και ευελιξία που επέδειξε αλλά και για την καθοδήγηση που παρείχε σε όλους τους συμφοιτητές μου αλλά και σε εμένα προσωπικά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Εισαγωγή	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Μεθοδολογία.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Ανάλυση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα – Προτάσεις	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» - Συντομογραφίες	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

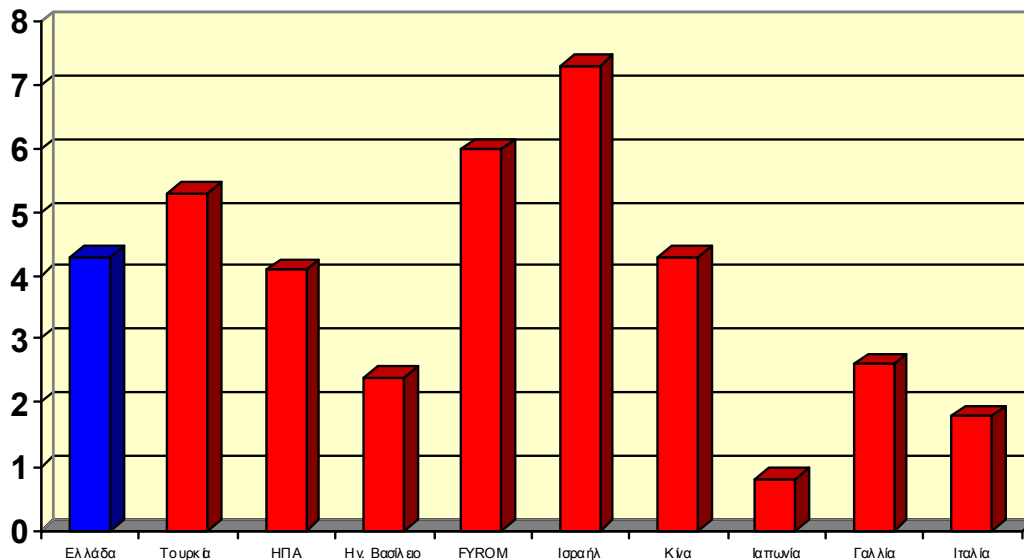
1. Η ανάγκη για την εξασφάλιση Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) οι οποίες θα διαθέτουν μικρό μέγεθος αλλά ταυτόχρονα μεγάλη αποτελεσματικότητα συναντάται ιστορικά σε όλες τις χώρες, κατά τις περιόδους εκείνες όπου συντελέσθηκε η μετάβασή τους σε πιο φιλελεύθερα και δημοκρατικά καθεστώτα, στα οποία οι οικονομικές παράμετροι και η ανάγκη για ανάπτυξη δεν άφηναν περιθώρια για την ανάλωση πόρων σε μη παραγωγικές πτυχές των δραστηριοτήτων τους. Αρχικά, η πρωτογενής αντιμετώπιση αυτής της αντίληψης οδήγησε στη συρρίκνωση των στρατών η οποία υλοποιήθηκε με τον περιορισμό του αριθμού -ή αλλιώς της «οροφής» του προσωπικού- αλλά σύντομα διαπιστώθηκε ότι αυτή δεν οδήγησε στην επιθυμητή διατήρηση -τουλάχιστον- της μαχητικής τους ισχύος παρά σε μια σωρεία συνεπειών με κυριότερη αυτή της υποβάθμισης της μαχητικής τους ικανότητας.

2. Η επόμενη κίνηση των κρατών ήταν η προσπάθεια εντοπισμού τρόπων με τους οποίους θα ήταν δυνατή η συγκράτηση αυτού του εκφυλισμού. Σε αυτό το πλαίσιο επιδιώχθηκε ο προσδιορισμός, η πρόσκτηση και αξιοποίηση των «πολλαπλασιαστών ισχύος» οι οποίοι ορίστηκαν ως οι τεχνικές, οι θεσμικές αναδιοργανώσεις και τα μέσα, μέσω των οποίων θα καθίστατο δυνατή η μεγιστοποίηση της απόδοσης των ΕΔ, χωρίς όχι μόνο να αυξάνεται το ποσοστό επί του ΑΕΠ που θα αναλίσκεται για αυτό το σκοπό αλλά -εάν ήταν δυνατό- να μειώνεται.

3. Ένας από τους προαναφερθέντες «πολλαπλασιαστές ισχύος» είναι και το προσωπικό που υπηρετεί στις ΕΔ. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώθηκαν από τον προηγούμενο κυρίως αιώνα δημιούργησαν στρατούς οι οποίοι χρησιμοποιώντας υψηλής τεχνολογίας οπτικά συστήματα, δεν είναι δυνατό να λειτουργήσουν με ερασιτεχνισμό και έλλειψη κατάρτισης. Είναι προφανές ότι όταν ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό δεν είναι έγκαιρος και ακριβής με βάση την προβολή των επιχειρησιακών απαιτήσεων σε βάθος χρόνου, όταν το προσωπικό δεν επιλέγεται, εκπαιδεύεται και καταρτίζεται σωστά, όταν δεν αξιοποιούνται οι κτηθείσες τελικά

γνώσεις αλλά και οι υφιστάμενες δεξιότητες, όταν δεν επιτευχθεί η αναγκαία εξειδίκευση αλλά και δεν εξασφαλισθεί η προστασία του ως εργαζομένου αλλά και η δίκαιη και ευέλικτη αμοιβή και ανταμοιβή του, τότε το δυνητικό πλεονέκτημα της αξιοποίησης του προσωπικού όχι μόνο δεν υφίσταται αλλά μετατρέπεται σε τροχοπέδη και σε σημείο ανάλωσης των εθνικών δυνατοτήτων χωρίς ανταποδοτικό όφελος. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι η ανάλωση των εθνικών δυνατοτήτων δε μεταφράζεται αποκλειστικά σε χρηματικές μονάδες αλλά και σε απώλεια εργατικού δυναμικού, που άλλως θα ασχολούνταν σε πιο παραγωγικούς τομείς.

4. Συνεπώς οποιοσδήποτε επιθυμεί την αύξηση της εθνικής παραγωγικότητας θα πρέπει να απαιτεί παράλληλα και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης όχι μόνο των παραγωγικών δραστηριοτήτων αλλά και των δραστηριοτήτων εκείνων η λειτουργία των οποίων δεν αποτιμάται σε χρηματοοικονομικά μεγέθη, εξασφαλίζει όμως πάγια αγαθά όπως αυτά της παιδείας, της υγείας και της ασφάλειας. Στον ακόλουθο πίνακα φαίνονται τα ποσοστά επί του ΑΕΠ που αναλίσκονται στον τομέα της Εθνικής Άμυνας κάποιων ενδεικτικών κρατών.



Εικόνα 1

Ποσοστά % του ΑΕΠ που δαπανώνται για την άμυνα¹

¹ Πηγή: CIA The World Factbook <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

Η πρώτη σκέψη που έρχεται στο μυαλό όποιου δει αυτό τον πίνακα, μάλλον είναι ότι η χώρα μας αναλίσκει ποσοστιαία αρκετά χρήματα από τον ετήσιο προϋπολογισμό χωρίς να διαθέτει το επίπεδο των ΕΔ π.χ. του Ην. Βασιλείου. Βεβαίως, η εικόνα που παρατίθεται δε θα πρέπει να οδηγήσει σε απλουστεύσεις και βιαστικά συμπεράσματα περί σπατάλης εθνικών πόρων, γιατί κάθε χώρα βρίσκεται σε διαφορετικό γεωπολιτικό περιβάλλον και αντιμετωπίζει διαφορετικές απειλές ασφάλειας. Ωστόσο, αποτελεί λογική απαίτηση της κοινωνίας η ανάληψη των εθνικών πόρων να οδηγήσει και στην εξασφάλιση ΕΔ με μαχητική ικανότητα ανάλογη των δαπανών που γίνονται για αυτές.

5. Ιδιαίτερα για τη χώρα μας το θέμα της εθνικής ασφάλειας πρέπει να αντιμετωπισθεί υπό το πρίσμα της τρέχουσας αλλά και σε βάθος χρόνου προβαλλόμενης γεωστρατηγικής, γεωπολιτικής, διπλωματικής, οικονομικής κατάστασης και συγκυρίας. Σε όλους τους παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να συνεξεταστεί ιδιαίτερα και η εθνική δημογραφική εξέλιξη -για την ακρίβεια συρρίκνωση- σε σχέση με αυτή των ομόρων τουλάχιστον κρατών.

6. Από όλα όσα -πολύ γενικά- αναφέρθηκαν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των ΕΔ θα πρέπει να αξιοποιηθούν στο έπακρο όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επιδρούν στην επαύξηση της μαχητικής τους ικανότητας, ένας από τους οποίους είναι το προσωπικό. Η πρόταση αυτή όσο απλή κι αν φαίνεται πρέπει να αναφερθεί ότι περιλαμβάνει πληθώρα παραμέτρων που υπεισέρχονται, μια από τις οποίες είναι και η αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού τους, το οποίο θα κληθεί να διαχειριστεί τη λειτουργία των ΕΔ. Αλλά για να επιτευχθεί αυτό με το βέλτιστο τρόπο, θα πρέπει το στελεχιακό δυναμικό να είναι κατάλληλο, καταρτισμένο, εκπαιδευμένο, ικανό και πρόθυμο να το πράξει. Επί του θέματος υπάρχει πληθώρα μελετών που έχουν εκπονηθεί εντός του χώρου των ΕΔ, τόσο σε λειτουργικό και επιτελικό επίπεδο από υπηρεσιακής πλευράς, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο από πλευράς των στελεχών όταν αυτά εκπαιδεύονται στα διάφορα σχολεία των ΕΔ (Σχολές Πολέμου, Σχολή Εθνικής Άμυνας κ.λπ).

7. Το τελικό προϊόν του πονήματος αυτού θα είναι η πρόταση διαμόρφωσης ενός γενικού μοντέλου διαχείρισης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των Αξιωματικών του Στρατού Ξηράς², μέσα από το οποίο θα επιδιωχθεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας τους, με τρόπο ώστε και η Υπηρεσία να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό το προσωπικό της, αλλά και τα Στελέχη να δύνανται να εντοπίσουν εκείνα τα χαρακτηριστικά τους, τα οποία -σε συνδυασμό με τις παρεχόμενες ευκαιρίες εκπαίδευσης και καριέρας- θα τους οδηγήσουν στην ευόδωση των επαγγελματικών τους φιλοδοξιών.

² Για λόγους που θα αναλυθούν στο Κεφάλαιο 3 (Μεθοδολογία), η εργασία θα εστιαστεί στο χώρο του Στρατού Ξηράς (ΣΞ) και ιδιαιτέρως στους Αξιωματικούς του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

1. Η προσπάθεια για ανεύρεση σχετικής βιβλιογραφίας σχετικής με «career development management (CDM)» οδήγησε σε πληθώρα αποτελεσμάτων, η ταξινόμηση των οποίων υπήρξε αδύνατη. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι με το προαναφερθέν λήμμα η μηχανή αναζήτησης Google έδωσε 154.000.000 αποτελέσματα ενώ διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντικός αριθμός εταιριών που παρέχουν επ' αμοιβή τις υπηρεσίες τους προκειμένου να συμβουλευσουν τους δυνητικούς πελάτες τους εργαζόμενους ή μη, ως προς την ανάπτυξη ή και ως προς την αλλαγή της καριέρας τους. Περαιτέρω έρευνα στο λήμμα «career development management» με την προσθήκη των λέξεων army, armed forces ή military οδήγησε κυρίως σε sites των ΗΠΑ ή του Ην. Βασιλείου, η ενδεδειγμένη μελέτη των οποίων κατέδειξε τη σοβαρή προσπάθεια που καταβάλλεται και στις δύο χώρες σε ότι αφορά το θέμα της παρούσας εργασίας.

2. Στη συνέχεια παρατίθενται ενδιαφέροντα σημεία και ορισμοί που θα χρησιμοποιηθούν και στην παρούσα εργασία.

Ένας ενδιαφέρον ορισμός παρατίθεται από την National Career Development Association (NCDA) ως εξής: «*"Career development" is the total constellation of psychological, sociological, educational, physical, economic, and chance factors that combine to influence the nature and significance of work in the total lifespan of any given individual³*».

Άλλος ένας ενδιαφέρον ορισμός δίνεται από τη NASA ως εξής: «*Career Development is a process where employees strategically explore, plan, and create their future at work by designing a personal learning plan to achieve their potential and fulfil the organization's learning, seeking opportunities, taking risks, and finding*

³ Career Development: A Policy Statement of the National Career Development Association Board of Directors (Adopted March 16, 1993; revised 2003), <http://www.ncda.org/pdf/Policy.pdf>

*ways to contribute to the organization in a productive and motivated fashion*⁴». Σε αυτό το πνεύμα κατανέμονται και οι ευθύνες για το CDM στους εργαζόμενους, στους managers- supervisors (επόπτες) των εργαζομένων, και στους οργανισμούς, όπως παρακάτω⁵:

Οι **εργαζόμενοι** θα πρέπει να:

- Εκτιμήσουν τις κλίσεις και την έφεσή τους σε συγκεκριμένους τομείς καθώς και τις ανάγκες ανάπτυξής τους σε συνεργασία με τον επόπτη τους,
- Να καθορίσουν την επιθυμητή εξέλιξή τους
- Να συνεργαστούν με τον επόπτη τους για να αναπτύξουν ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα ανάπτυξης (IDP: Individual Development Plan) που υποστηρίζει και την τρέχουσα εργασία και τους πιο μακροπρόθεσμους επαγγελματικούς στόχους.
- Να συνεργαστούν με τους επόπτες τους στην κατάλληλη κατάρτιση πάνω στη τρέχουσα εργασία, την απαιτούμενη συμπληρωματική επίσημη κατάρτιση, και τις δραστηριότητες ανάπτυξης.

Οι **managers- supervisors** θα πρέπει να:

- Υποστηρίξουν την ανάπτυξη και την κατάρτιση των υφισταμένων τους;
- Καθορίσουν τις σχετικές με την τρέχουσα εργασία ανάγκες των εργαζομένων για γνώσεις, δεξιότητες, δυνατότητες και εμπειρίες προκειμένου να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά την εργασία της υπηρεσίας
- Παρέχουν Counseling, coaching, mentoring και guidance στον προγραμματισμό επαγγελματικής ανάπτυξής τους;
- Βοηθήσουν τον εργαζόμενο να καθορίσει τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αναπτυξιακές και της εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Οι **οργανισμοί** θα πρέπει να:

- Εξασφαλίζουν την ύπαρξη οργανωσιακών δομών που θα υποστηρίζουν και θα καθορίζουν τα απαιτούμενα και επιθυμητά επίπεδα γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας που θα απαιτούνται για τους

⁴ NASA: Office of Human Capital Management (OHCM) Directorate Office, <http://ohcm.gsfc.nasa.gov/DevGuide/Career/home.htm>

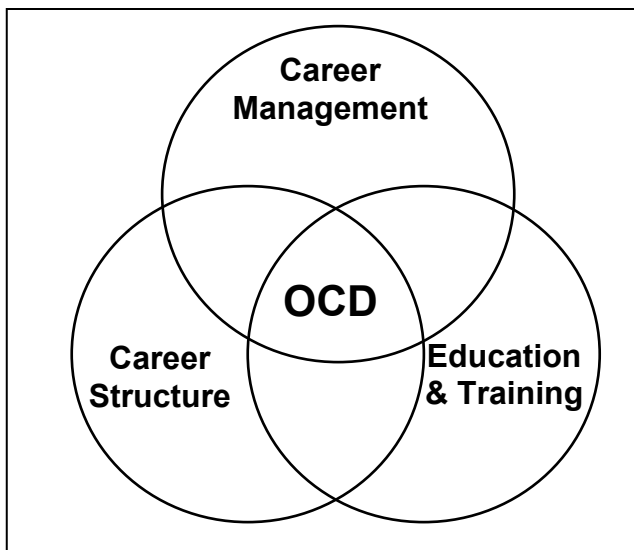
⁵ NASA: Office of Human Capital Management (OHCM) Directorate Office, <http://ohcm.gsfc.nasa.gov/career/pdp.htm>

εργαζομένους τους

- Παρέχουν χρόνο και χρήμα για την εξέλιξη των εργαζομένων τους.

Το παραπάνω σχήμα θεωρείται ότι προσιδιάζει στο χώρο του ΣΞ, λόγω του ότι βρίσκεται πολύ κοντά στην οργανωσιακή κουλτούρα του ελέγχου και επίβλεψης των υφισταμένων και διότι δημιουργεί αμφίδρομη συμμετοχή και δέσμευση από όλα τα επίπεδα διοικήσεως.

3. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο ορισμός που δίνεται στο OFFICERS CAREER DEVELOPMENT HANDBOOK (OCDH)⁶ ως εξής: «**Officer's Career Development** aims to maximise officers' effectiveness by rewarding, managing and improving potential to meet the needs of the Army. This is achieved through the provision of career management and education and training within the structures framework. Career development describes the complementary relationship between **career structure**, **career management**, and **education and training**. A review of each of these elements has produced a new career development framework for officers as follows:



Εικόνα 2.

Career Development Management Framework⁷

Στο ίδιο εγχειρίδιο περιγράφονται ο σκοπός και οι αρχές του career management:

⁶ United Kingdom Royal Army Code 64257: «Officer Career Development Handbook (OCDH)», Issue 2.0: September 2005

⁷ Πηγή: βλ. προηγούμενη υποσημείωση

«**Intent.** The career management system enhances operational effectiveness by aligning appointments, education, training, experience and, wherever possible, personal preference to realise an individual's potential. Individual career management is guided by the following principles:

- **Integrated.** An integrated approach brings coherence to the relationship between career management, education, training and personal development to ensure that an officer's career is rewarding and meets the needs of the Army and the unit, as well as the individual.
- **Open.** The Army is developing, and must maintain, a culture of openness in career management. Individuals will receive accurate, realistic advice and have access to information on available appointments, educational/training opportunities and MS procedures to inform whole-life decisions about a military career.
- **Shared Responsibility.** Career management will continue to balance the needs of the Army and the employer with the individual, but, through increased openness, officers will be encouraged to play a greater part in the development of their own career.
- **Active Management.** Career managers are making longer-term plans to provide the greatest opportunity for the individual to succeed. This will be achieved by succession planning that matches a career path with the required education and training as well as experience, so that the individual is stretched to realise their full potential without leading to failure at any time in their career.
- **Assessment Based.** Assessment is central to the selection process. The assessment is objective, describes what an individual can do and identifies potential. The assessment also allows employers to make recommendations to guide career planning. Greater importance is being placed on career managers to assess future potential through increasing, but not inflexible, specialisation as an officer's career develops».

4. Ο Αμερικανικός Στρατός υιοθετεί τον ορισμό: «**Career development Management:** A method of obtaining additional knowledge, skills, and abilities within a career program through training, assignment, or self-development⁸».

5. Ως κοινή διαπίστωση φαίνεται ότι όλες οι προσεγγίσεις αναφέρονται λιγότερο ή περισσότερο άμεσα στο CDM ως μια δομημένη και διαρκής διαδικασία που:

- Εφαρμόζεται προκειμένου να εξυπηρετήσει ανάγκες των οργανισμών,
- Στηρίζεται πάνω στην ανάλυση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων,
- Προσδιορίζει συγκεκριμένους επιθυμητούς στόχους,
- Εξασφαλίζει την αξιοκρατία,
- Δημιουργεί, προάγει και εκμεταλλεύεται την εμπειρία,
- Χρησιμοποιεί και προσαρμόζεται κατά το βέλτιστο τρόπο στις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού και προγραμματίζει την κατά το δυνατό διαρκή και εξατομικευμένη εκπαίδευση για απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων, αξιολογώντας διαρκώς την επαγγελματική απόδοση και εξασφαλίζοντας την απόκτηση της επαγγελματικής εμπειρίας
- Εκμεταλλεύεται τις επιδιώξεις και φιλοδοξίες καθώς και τον αυτοπροσδιορισμό του εργαζομένου και δημιουργεί παρακίνηση, συμμετοχή, δέσμευση και προϋποθέσεις ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για επαγγελματική επιτυχία, αναγνώριση, διάκριση αλλά και για βελτίωση του εισοδήματός του.

⁸ US Army Regulation 690–950, Career Management Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 31 December 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μεθοδολογία

1. Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε το ακόλουθο μεθοδολογικό σχήμα:

- Παρατίθεται η τρέχουσα κατάσταση του ισχύοντος συστήματος στον Ελληνικό Στρατό.
- Εξετάστηκε ενδελεχώς η αντίστοιχη πρακτική που χρησιμοποιείται από στρατούς άλλων χωρών (benchmarking) και συγκεκριμένα των ΗΠΑ, Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας, Ισραήλ, Κίνας, Τουρκίας, Ισπανίας, Ιταλίας, Τσεχίας, Λιθουανίας, Σλοβενίας, Σλοβακίας, Ρουμανίας και Βουλγαρίας⁹, αριθμός ο οποίος κρίνεται επαρκής για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι αντίστοιχες πρακτικές περιήλθαν σε γνώση του γράφοντος με τους εξής τρόπους:
 - ➔ Μέσω του διαδικτύου για τις ΗΠΑ¹⁰ και Ην. Βασίλειο¹¹ οι ΕΔ των οποίων διαθέτουν άριστα οργανωμένα και πλήρως κατατοπιστικά sites στα οποία έχει πρόσβαση ο οποιοσδήποτε προκειμένου να κατατοπιστεί για την εξέλιξή του πριν αποφασίσει να σταδιοδρομήσει ως Αξιωματικός.
 - ➔ Μέσω του ΓΕΕΘΑ το οποίο είχε ζητήσει και λάβει απαντήσεις από τα αντίστοιχα Γενικά Επιτελεία της Γαλλίας, Ισραήλ, Κίνας, Ισπανίας, Τσεχίας, Λιθουανίας, Σλοβενίας και Σλοβακίας πάνω στο υπό εξέταση αντικείμενο του CDM.
 - ➔ Μέσω συζητήσεων του γράφοντος με Αξιωματικούς από την Ιταλία, Τουρκία, Ρουμανία και Βουλγαρία οι οποίοι υπηρετούσαν μαζί του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας στο Πολυεθνικό Στρατηγείο Νοτιοανατολικής Ευρώπης στην Κωνσταντινούπολη.
- Μελετήθηκαν διατριβές που εκπονήθηκαν επί του εξεταστέου θέματος από αριθμό Ελλήνων Αξιωματικών κατά τη φοίτησή τους σε Σχολές όπως η

⁹ Σε όποιο σημείο γίνεται αναφορά και σε άλλες επιπλέον χώρες, τα στοιχεία έχουν ληφθεί από Διατριβές που εκπονήθηκαν από τους Ανχες (ΠΒ) Ζερβάκη Δ. και Καλπογιαννάκη Γ. κατά τη φοίτησή τους στη Σχολή Εθνικής Άμυνας.

¹⁰ The US Army Career Management: <http://www.army.mil/careermanagement/officers.html>

¹¹ UK Army, Officer Career Development: <http://www.army.mod.uk/servingsoldier/career/ocd.htm>

Ανωτάτη Διακλαδική Σχολή Πολέμου και η Σχολή Εθνικής Άμυνας.

- Μελετήθηκε διαδικτυακά η βιβλιογραφία, οι κρατούσες αντιλήψεις και η παρεχόμενη πληροφόρηση επί του CDM γενικότερα. Η διαδικτυακή προσέγγιση δεν υπήρξε λύση επιλογής αλλά ανάγκης, αφού η φυσική παρουσία του συντάκτη στην Τουρκία καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας, δεν έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.
- Μελετήθηκε το ισχύον Ν.Δ. 178/69 «Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών» και ο Ν. 2439/96 «Ιεραρχία και Εξέλιξη των Μονίμων Αξιωματικών των ΕΔ και άλλες διατάξεις».
- Χρησιμοποιήθηκε η μέχρι τούδε κτηθείσα εμπειρία του γράφοντος όπως αυτή έχει διαμορφωθεί όχι μόνο μετά από 21 χρόνια παρουσίας στο χώρο αλλά παράλληλα και μετά από αντίστοιχο αριθμό ετών προβληματισμού, οραματισμού και συζητήσεων με πολλούς άλλους συναδέλφους.
- Κατόπιν των παραπάνω επιλέχθηκε να παρατεθεί η συμπερασματική και συγκεντρωτική (collective) ανάλυση πρακτικών και απόψεων διότι έτσι εκτιμήθηκε ότι δημιουργείται προστιθέμενη αξία των ευρημάτων, τα οποία δε θα παρατεθούν απλά αλλά επεξεργασμένα.

2. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι λόγω της φύσεως του θέματος υπήρξαν αρκετές οι φορές εκείνες κατά τις οποίες η ανάλυσή του έθιγε θέματα ευαίσθητα από πλευράς διαβαθμίσεως ασφαλείας. Μερικές από τις πληροφορίες που έχουν διατεθεί για την εκπόνηση της παρούσας τόσο από τη χώρα μας όσο και από άλλες χώρες διαβαθμίζονται από πλευράς ασφαλείας σε «ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ» επίπεδο και έτσι εις βάρος της ακαδημαϊκής ακρίβειας, πολλές φορές στοιχεία που θα παρατίθενται δε θα διαθέτουν παραπομπές σε συγκεκριμένες πηγές ή θα αναφέρονται γενικά υπό τη διευκρίνιση «μερικές χώρες», «λοιπές χώρες» ή παραπλήσια. Όποτε αυτό συνέβη, προτιμήθηκε να μην γίνει περαιτέρω αναφορά επέκταση ή ανάλυση, γεγονός που προφανώς -όσο και αν είναι σε βάρος της ακρίβειας και αξιοπιστίας της εργασίας-, δε μπορούσε να αποφευχθεί. Παρόλα αυτά εκτιμάται ότι η γενική εικόνα δεν αλλοιώνεται από τους περιορισμούς διαβαθμίσεως.

3. Όπως προαναφέρθηκε η παρούσα εργασία εστιάζεται στο CDM για τους Αξιωματικούς του Στρατού Ξηράς. Αυτό έγινε διότι η εμπειρία του γράφοντος προέρχεται από το συγκεκριμένο Κλάδο και η επιθυμία για βελτιώσεις απευθύνεται επίσης σε αυτόν, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι οι τυχούσες διαφοροποιήσεις καθιστούν ανεφάρμοστα τα όσα ενδεχομένως προταθούν και στους άλλους Κλάδους (Πολεμική Αεροπορία και Πολεμικό Ναυτικό), υποκείμενα βεβαίως σε κατάλληλες προσαρμογές στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.
4. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το δείγμα των ξένων χωρών που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζει κάποια ετερόκλητα χαρακτηριστικά καθώς προέρχεται από χώρες οι οποίες διαθέτουν διαφορετικό γεωστρατηγικό, γεωπολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, κοινωνιολογικό, πολιτισμικό και διπλωματικό και κοινωνικό προφίλ καθώς και διαφορετικές αμυντικές ανάγκες. Παρόλα αυτά, οι επικρατούσες τάσεις παρουσιάζουν σχετική ομοιογένεια.
5. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των απόψεων των χωρών του πρώην Συμφώνου της Βαρσοβίας (Ανατολικού Συνασπισμού) κοινό χαρακτηριστικό των οποίων διαπιστώθηκε πως είναι η από μηδενικής βάσεως αναθεώρηση του CDM σύμφωνα με τις κρατούσες ακαδημαϊκές αντιλήψεις και υπό το πρίσμα της επιδίωξης εντάξεώς τους στο Βορειοατλαντικό Σύμφωνο (NATO).
6. Εντέλει, ακριβώς οι προαναφερθείσες ιδιαιτερότητες υποδεικνύουν ότι το CDM δεν ακολουθεί μια τυποποιημένη πρακτική που ταιριάζει σε όλους τους Στρατούς –και κατ' επέκταση σε όλους του επαγγελματικούς χώρους-. Και μόνο το γεγονός της διαφοροποίησης και ποικιλότητας που διαπιστώθηκε θα μπορούσε να μας οδηγήσει στο πρώιμο και υπό εξέταση συμπέρασμα της εξατομίκευσης (customization) του CDM όχι μόνο για το κάθε άτομο αλλά και για τον κάθε επαγγελματικό χώρο και χώρα ξεχωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση

1. Γενικά Στοιχεία Ισχύοντος Συστήματος Εξέλιξης στη Χώρα μας

Το ισχύον σύστημα εξέλιξης είναι σχετικά πρόσφατο και προήλθε μετά από την αναθεώρηση του Ν.Δ. 178/69 “Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών” με το αντίστοιχο Ν. 2439/96 “Ιεραρχία και Εξέλιξη των Μονίμων Αξιωματικών των ΕΔ και άλλες διατάξεις”. Η υλοποίηση άρχισε με την αντίστοιχη έκδοση Προεδρικού Διατάγματος το 2001¹². Η αναθεώρηση του 1996 καθοδηγήθηκε από την υπαρκτή ανάγκη για ένα σύγχρονο σύστημα εξέλιξης, δεδομένου ότι στην αρχική Διαταγή που συντάχθηκε είχε εκδοθεί μεγάλος αριθμός ερμηνευτικών διατάξεων που κλήθηκαν να καλύψουν τα προβλήματά της, ενώ υπήρχαν συνεχείς προσφυγές στα αρμόδια συμβούλια για επανάκριση. Στον Ν. 2439/96 περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Καθορίζεται ότι οι μόνιμοι αξιωματικοί των Ενόπλων Δυνάμεων προέρχονται από τους απόφοιτους των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ), από τους κατατασσόμενους απευθείας ή με διαγωνισμό και από τους μόνιμους υπαξιωματικούς και ανθυπασπιστές που προάγονται σε αξιωματικούς.
- Καθορίζεται ότι η αρμονία καθηκόντων πρέπει να είναι σε αρμονία με την ιεραρχία των βαθμών ή την αρχαιότητα. Παραμένει σε ισχύ η αρχαιότητα με βάση τη σειρά αποφοίτησης από τα ΑΣΕΙ.
- Καταγράφονται πέραν των ουσιαστικών τα τυπικά προσόντα τα οποία αφορούν στο χρόνο παραμονής στο βαθμό και στο χρόνο διοίκησης και ειδικής υπηρεσίας. Η αποφοίτηση από τα σχολεία αποτελεί κριτήριο για την εξέλιξη των στελεχών. Ιδιαίτερα σημειώνεται η ανάγκη επιτυχούς αποφοίτησης από την “οικεία Σχολή Πολέμου” του Κλάδου με βαθμό ΛΙΑΝ ΚΑΛΩΣ και άνω για ανέλιξη στους ανώτατους βαθμούς.
- Συμπεριλαμβάνονται τα είδη των κρίσεων και περιέχονται γενικές αρχές για το πότε κρίνεται το στέλεχος κατ’ αρχαιότητα και κατ’ εκλογή.

¹² Το προηγούμενο σύστημα ίσχυε από το 1970

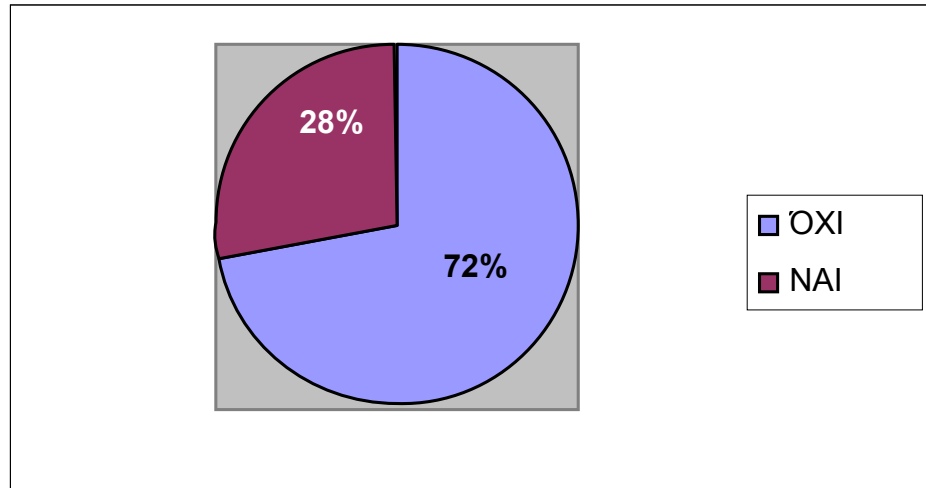
- Καθορίζεται ότι όσοι κρίνονται προακτέοι κατ' αρχαιότητα χάνουν τη σειρά αρχαιότητάς τους, σε σχέση με τους κατ' εκλογή νεότερους τους στην αυτή επετηρίδα κρίσεων.
- Υφίσταται πρόβλεψη για ύπαρξη διατηρητέων με προαγωγή νεότερων καθώς και υπηρεσία εκτός οργανικών θέσεων (Ε.Ο.Θ).
- Καθορίζεται ότι οι κενές θέσεις πληρούνται από τη σειρά αρχαιότητας.

2. Ισχύον Σύστημα Ιεραρχίας και Εξέλιξης Στελεχών: Υπάρχει Ανάγκη Μεταβολής;

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν μερικά από τα ερωτήματα - ευρήματα πρόσφατων ερευνών που διεξήχθησαν από το ΓΕΕΘΑ¹³ και που θα δημιουργήσουν βάση για περαιτέρω συζήτηση.

Ερώτημα 1:

Θεωρείτε ότι το ισχύον σύστημα προαγωγών είναι αξιοκρατικό;

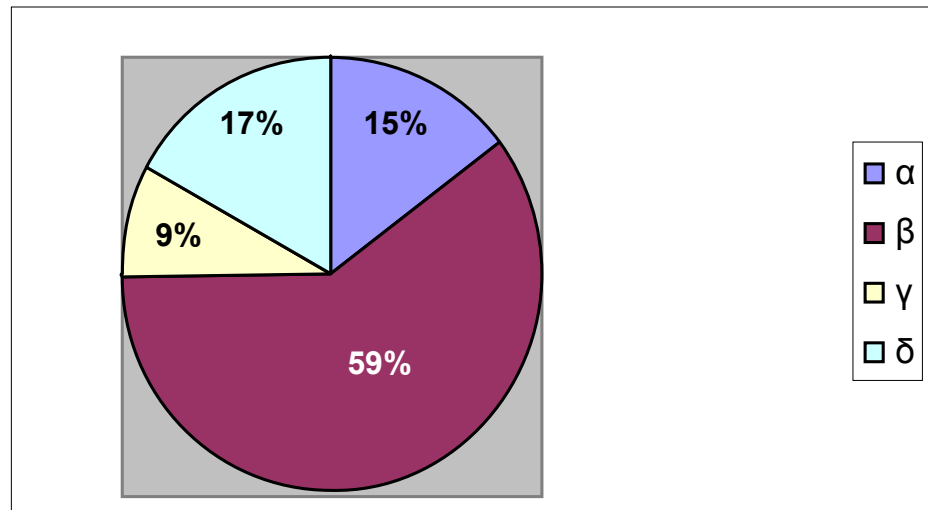


¹³ Οι έρευνες αυτές διενεργήθηκαν το 2003-2004 σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 1284 Αξιωματικών όλων των προελεύσεων, το οποίο κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτηματολόγιο (το οποίο δεν παρατίθεται σκοπίμως). Τα ερωτηματολόγια επεξεργάστηκαν από αρμόδιους φορείς του ΓΕΕΘΑ και τα στοιχεία που προέκυψαν (μερικά από τα οποία παρατίθενται) υπήρξαν αντικείμενο μελέτης της ΑΔΙΣΠΟ.

Ερώτημα 2:

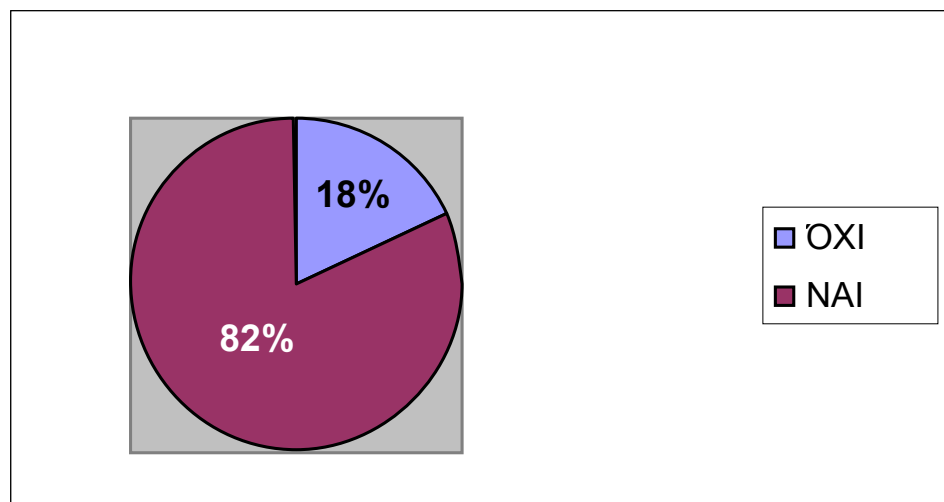
Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους / διαδικασία προαγωγών θα προτείνετε;

- α. Συνέχιση του υφιστάμενου συστήματος.
- β. Δημιουργία παράλληλων επετηρίδων (2 ή και περισσότερων πχ. αποφοίτων ΑΔΙΣΠΟ)
- γ. Δημιουργία νέας επετηρίδας κατά βαθμό –ανεξαρτήτως τάξεως- σε ετήσια βάση.
- δ. Άλλη



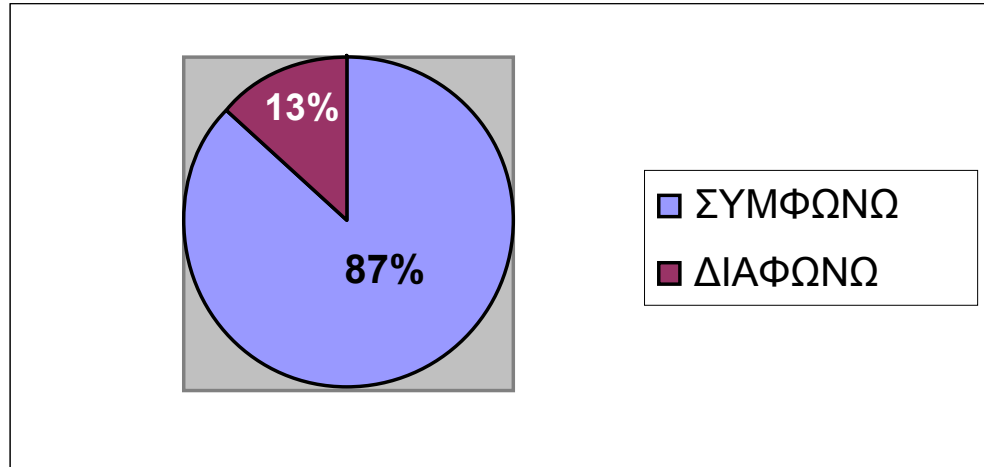
Ερώτημα 3:

Θα συμφωνούσατε ειδικά στους ανώτατους βαθμούς η διαδικασία επιλογής να είναι “ανοικτή” σε όλους τους ευρισκόμενους στην αντίστοιχη επετηρίδα;



Ερώτημα 4:

Το δυσκολότερο πρόβλημα από την εφαρμογή ενός νέου μοντέλου προαγωγών είναι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.



Το πιο σημαντικό από τα προαναφερθέντα ευρήματα, είναι ότι η πλειονότητα των στελεχών (ποσοστό 72%) θεωρεί ότι το υφιστάμενο σύστημα εξέλιξης δεν είναι αξιοκρατικό. Το δεδομένο αυτό πρέπει να προβληματίσει ειδικά εάν συνδυασθεί με το γεγονός ότι το ισχύον σύστημα έχει λιγότερο από 10 χρόνια εφαρμογής. Ποιοι είναι οι λόγοι αυτής της ιδεοληψίας (ή μήπως όχι;) των στελεχών; Ως πρώτος λόγος εντοπίζεται η εξισωτική και ισοπεδωτική λειτουργία του συστήματος εξέλιξης. Ωστόσο, η μελέτη του θέματος ανέδειξε και άλλους λόγους, οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στην δημιουργία της υπό προαγωγή επετηρίδας.

3. Σημείο που αποκαλύπτει την ιδιαίτερη παθογένεια του ισχύοντος συστήματος εξέλιξης είναι το γεγονός των μαζικών παραιτήσεων των Αξιωματικών μόλις αυτοί συμπληρώσουν 25ετή υπηρεσία οπότε και εδραιώνουν συνταξιοδοτικό δικαίωμα. Ενώ θα περίμενε κανείς οι παραιτούμενοι να είναι στελέχη που δεν έχουν μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης η πραγματικότητα δείχνει ακριβώς το αντίθετο ότι δηλαδή, η μεγάλη πλειονότητα αυτών διαθέτει πολύ καλή επαγγελματική, διοικητική και επιτελική εμπειρία, ακαδημαϊκές σπουδές, ξένες γλώσσες, εμπειρία σε διεθνείς οργανισμούς και εν γένει αυξημένες δεξιότητες, ικανότητες και εκπαίδευση -η οποία έχει κοστίσει σημαντικά ποσά στην Υπηρεσία και συνεπώς στον Έλληνα φορολογούμενο- σε σχέση με όσους παραμένουν. Το φαινόμενο αυτό οδηγεί εκτός

στρατεύματος ικανότητα και έμπειρα στελέχη και είναι αρκετό από μόνο του για να πείσει για την ανάγκη τροποποίησης του ισχύοντος συστήματος εξέλιξης. Άλλωστε στη διεθνή πρακτική όχι μόνο στις ΕΔ αλλά ακόμη και στον ιδιωτικό τομέα ο δείκτης αποχωρήσεων αποτελεί σημαντικότατο κριτήριο όχι μόνο για την ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη, αλλά και ως μέτρο έκφρασης της δυσαρέσκειας του εργαζομένου¹⁴. Βεβαίως, υφίστανται αρκετές μελέτες που αφορούν στις προαναφερθείσες παραιτήσεις αλλά η διαβάθμισή τους είναι τέτοια που δεν επιτρέπει περαιτέρω αναφορά σε αυτές παρόλο που κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον.

4. Η Αρχαιότητα (seniority) ως Κύριο Κριτήριο Προαγωγής.

Το κοινό σημείο των τελευταίων Νόμων εξέλιξης στελεχών είναι η συγκρότηση της επετηρίδας ανάλογα με τη σειρά και τάξη αποφοίτησης από την Παραγωγική Σχολή του κάθε Κλάδου. Η αρχαιότητα αυτή, η οποία είναι συνδεδεμένη κυρίως με το πόσο καλή επίδοση είχε ένας Αξκός στη Σχολή από την οποία αποφοίτησε, ακολουθεί τον Αξκό μέχρι και το τέλος της στρατιωτικής του διαδρομής. Κατά πόσο είναι τελικά παραγωγική αυτή η διαδικασία προαγωγής στελεχών; Είναι χαρακτηριστικό από την ανάλυση των πρακτικών των άλλων χωρών, ότι η διαδικασία αυτή αποτελεί Ελληνική πρωτοτυπία και **δε χρησιμοποιείται αμιγώς από κανένα άλλο Κράτος που διαθέτει σύγχρονες ΕΔ για την προαγωγή των στελεχών του**. Αντίστοιχα, από έρευνα προέκυψε ότι η απόλυτη πλειοψηφία (80%) των στελεχών, προτείνει να μην είναι δεσμευτική η σειρά εξόδου από τη Σχολή. Η ανελαστικότητα της επετηρίδας επιφέρει τις παρακάτω στρεβλώσεις:

- **Δημιουργεί μια στατική επετηρίδα.** Σύμφωνα με αυτήν ένας Αξκός, ειδικά μέχρι τον βαθμό του Αντισυνταγματάρχη, προάγεται κατ' εκλογή μαζί με τους συμμαθητές του (κατά τάξη), ανεξάρτητα από την επίδοση του. Υφίσταται βέβαια η πρόβλεψη για κατ' αρχαιότητα προαγωγή, όταν ένας Αξκός έχει βαθμό στα ουσιαστικά προσόντα **κάτω** από "Λίαν Καλώς" (κάτω από 80) ή έχει αποφοιτήσει στα υποχρεωτικά σχολεία του βαθμού του με βαθμό "Καλώς", η εμπειρία ωστόσο έχει καταδείξει ότι ουσιαστικά είναι απειροελάχιστος ο αριθμός των Αξκών που τελικά κρίνεται με την ένδειξη αυτή.

¹⁴ Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (3^η έκδοση)*, Ανικούλα, Θεσ/νίκη 2001, σελ. 186

Με τη μέθοδο αυτή οι καλύτεροι Αξκοί μιας τάξης πρέπει να περιμένουν να προαχθεί ο τελευταίος σε απόδοση της προηγούμενης.

- **Δεν ευνοείται η προαγωγή και προώθηση των αρίστων (high flyers).** Δημιουργεί στα στελέχη αίσθημα ασφάλειας και εφησυχασμού και ενεργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη ευγενούς άμιλλας μεταξύ των στελεχών. Ουσιαστικά η αξιοκρατική προαγωγή είναι το μόνο μέσο που έχει η Υπηρεσία να ανταμείψει τα πλέον αποδοτικά στελέχη. Η ανελαστική τήρηση της επετηρίδας υποβαθμίζει την αξία του κινήτρου αυτού. Το στέλεχος γνωρίζει ότι ανεξάρτητα από την επίδοσή του θα περιμένει τη σειρά του για προαγωγή.
- **Δεν προωθεί το αίσθημα δικαιοσύνης.** Οι Αξκοί που εργάζονται φιλότιμα και επιδεικνύουν εξαιρετη απόδοση, αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με άλλους που έχουν μέση ή ακόμα και κάτω από την μέση απόδοσή.
- **Δεν αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό.** Η αξιοκρατική εξέλιξη θα συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ΕΔ. Η Υπηρεσία πρέπει να αποκοπεί στην ενδυνάμωση των στελεχών, προάγοντας τη διαμόρφωση μιας νοοτροπίας εξαιρετης απόδοσης, μέσω της δίκαιης και αξιοκρατικής εξέλιξης. Στρατηγική της επιδίωξη πρέπει να είναι η προσέλκυση, έγκαιρη αξιοποίηση και διατήρηση στην ενεργό υπηρεσία των αξιότερων. Ως εκ τούτου επιβάλλεται να εκμεταλλευθούν οι ΕΔ το ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις πραγματικές δυνατότητες τους και την προοπτική τους και όχι να "αναμένεται να έρθει η σειρά ενός εξαιρετου Αξκού" για να τον αξιοποιήσει (και εκμεταλλευθεί η Υπηρεσία).

5. Κριτήριο Σχολής Πολέμου, Προακτέοι κατ' Αρχαιότητα, Διατηρητέοι και Εκτός Οργανικών Θέσεων (Ε.Ο.Θ.)

Ο ισχύον Νόμος, για να προωθήσει την αξιοκρατία, προβλέπει ότι για να κριθούν προακτέοι κατ' εκλογή οι *"Συνταγματάρχες, Πλοίαρχοι, Σμήναρχοι και οι Ανώτατοι Αξκοί... πρέπει να έχουν αποφοιτήσει από την οικεία Σχολή Πολέμου με βαθμό τουλάχιστον λίαν καλώς"*. Με την διατύπωση αυτή κρίνονται κατά τον ίδιο τρόπο όσοι προσπάθησαν και επεδίωξαν να φοιτήσουν στη Σχολή Πολέμου και αποφοίτησαν με βαθμό "καλώς" με αυτούς που ουσιαστικά δεν ενδιαφέρθηκαν να φοιτήσουν σε αυτή. Επισημαίνεται παράλληλα, ότι δεν αλλάζει και η αρχαιότητα

ανάλογα εάν κάποιος φοίτησε ή όχι στη Σχολή Πολέμου. Με δεδομένο ότι η Σχολή Πολέμου έχει αντικατασταθεί από την Ανωτάτη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) και την παράλληλη δημιουργία της Σχολής Διοίκησης και Επιτελών (ΣΔΙΕΠ) όπου φοιτούν όλα τα στελέχη, δημιουργούνται ερωτηματικά για το εάν η επιτυχής αποφοίτηση από την ΑΔΙΣΠΟ θα αποτελέσει κριτήριο για προαγωγή στο βαθμό του Ταξιάρχου (ή αντίστοιχου). Η αισθητή μείωση της επιθυμίας συμμετοχής στις εξετάσεις για την εισαγωγή στην ΑΔΙΣΠΟ, σε σχέση με αυτήν όταν λειτουργούσαν οι Σχολές Πολέμου (ειδικά για το Στρατό Ξηράς) πρέπει να προβληματίσει ανάλογα. Η έρευνα κατέδειξε ότι άνω του 80% των στελεχών επιθυμεί να λαμβάνεται υπόψη η αποφοίτηση από την ΑΔΙΣΠΟ με τη δημιουργία παράλληλης επετηρίδας.

Στο Άρθρο 17 παρ. 3, ο Νόμος προβλέπει ότι *“όσοι κρίνονται κατ’ αρχαιότητα χάνουν τη σειρά αρχαιότητας τους, σε περίπτωση ταυτόχρονης ή όχι προαγωγής με τους κατ’ εκλογή νεότερους τους σε όλη τη διάρκεια που ισχύουν οι πίνακες κρίσεων και τίθενται στην επετηρίδα μετά από αυτούς...”*. Αν και η εν λόγω διάταξη κινείται προς την σωστή κατεύθυνση είναι φανερό ότι ουσιαστικά έχει εφαρμογή από το βαθμό του Αντισυνταγματάρχη και μετά και βέβαια αφορά ελάχιστο αριθμό στελεχών. Η πρόβλεψη αυτή όμως συνιστά και μια εγγενή αδικία δεδομένου ότι:

- Ένας Αξκός που ευρίσκεται στις πρώτες θέσεις του πίνακα κρίσεων εάν προαχθεί κατ’ αρχαιότητα, χάνει από 70 έως 100 θέσεις, τη στιγμή που αυτός που έτυχε στο συγκεκριμένο πίνακα να ευρίσκεται στην τελευταία θέση καιπραχθεί ομοίως κατ’ αρχαιότητα δεν χάνει καμία θέση.
- Κατά αντιστοιχία ο τελευταίος από τους προαγόμενους κατ’ εκλογή μπορεί να ανεβεί π.χ. 50 θέσεις ενώ ο πρώτος του πίνακα καμία.

Στο ίδιο άρθρο υπάρχει η πρόβλεψη των διατηρητέων για κάποιο αριθμό κρίσεων κατά βαθμό και καθώς και η δυνατότητα των στελεχών να τίθενται Ε.Ο.Θ. Είναι φανερό ότι ο νομοθέτης προσέβλεπε στη δυνατότητα της Υπηρεσίας να προάγει τους καταλληλότερους. Ειδικότερα, με τη διάταξη αυτή δίνεται η δυνατότητα σε όσους αποστρατεύονται, εφόσον το επιθυμούν, να παραμένουν στο στράτευμα Ε.Ο.Θ. μέχρι τη συμπλήρωση πραγματικής 35ετίας. Από την ανάλυση της διάταξης αυτής προέκυψαν τα παρακάτω:

- Ενώ ο θεσμός του διατηρητέου, σε κάποια μορφή, υφίσταται στις ΕΔ και άλλων κρατών, δεν περιβάλλεται με τόσο αρνητική έννοια. Σαφώς σημαίνει ότι

το στέλεχος απέδωσε λιγότερο από το αναμενόμενο αλλά επηρεάζει κυρίως το χρόνο παραμονής του στο βαθμό. Αντίστοιχη, αρνητική προδιάθεση δημιουργεί και η ένδειξη Ε.Ο.Θ.

- Στην πράξη, οι διατάξεις αυτές χρησιμοποιούνται στο βαθμό του Συνταγματάρχη και Ταξιάρχου, καθιστώντας τις αναποτελεσματικές.

6. Διαφάνεια

Ένα σημείο που επιδρά στην αντίληψη των στελεχών περί της αξιοκρατικής ή μη διαδικασίας εξέλιξης των στελεχών, είναι η μη συμμετοχή των στελεχών σε αυτήν. Τα αξιολογούμενα στελέχη δεν λαμβάνουν γνώση των στοιχείων πάνω στα οποία βασίσθηκε η κρίση τους παρά μόνο μετά από σχετική προσφυγή ενώ δεν ενημερώνονται σχετικά με την μελλοντική προοπτική τους. Οι περισσότεροι θεωρούν ως δεδομένο ότι όχι μόνο θα φθάσουν στο βαθμό του Συνταγματάρχη αλλά δικαιωματικά –και ανεξαρτήτως απόδοσης εφόσον πληρούν τα τυπικά προσόντα- θα πρέπει να προαχθούν ως ανώτατοι. Η έρευνα κατέδειξε ότι το 82% των στελεχών που συμμετείχε σε αυτή, θεωρεί ότι όσοι συμπεριλαμβάνονται στον πίνακα κρίσεων θα πρέπει να ενημερώνεται για τον φάκελό τους.

7. Ένα θέμα που πρέπει να διερευνηθεί είναι για πιο λόγο επικράτησε η αρχή της τήρησης της αρχαιότητας εξόδου από τη Σχολή; Η μελέτη αυτού του θέματος δεν κατέστη δυνατό να αποκαλύψει την πρόθεση και το πνεύμα του νομοθέτη όταν το θέσπισε για πρώτη φορά το 1910. Παρόλα αυτά εκτιμάται ότι αυτό συνέβη προκειμένου να κατοχυρωθεί υποτυπωδώς μια εμβρυακής μορφής αξιοκρατία αφού πριν από αυτό είχαν σημειωθεί αρκετά περιστατικά αυθαίρετων προαγωγών όταν Αξιωματικοί που διέθεταν από ελάχιστη έως ανύπαρκτη εμπειρία και προσόντα, προάγονταν «εν μια νυκτί» καταλαμβάνοντας όχι μόνο μεγάλους βαθμούς αλλά και σημαντικές θέσεις¹⁵. Πόσο όμως μπορεί να λειτουργήσει έπ' ωφελεία των ΕΔ μια

¹⁵ Καλπογιαννάκη Γ. Ανχη (ΠΒ), *Εξέλιξη Αξιωματικών: Εκπόνηση ενός Μοντέλου Εξέλιξης Αξιωματικών σε Συνάρτηση με τις Ικανότητές τους, τις Απαιτήσεις για Επάνδρωση Εκτελεστικών Θέσεων και Θέσεων Διοίκησης, την Επιμόρφωσή τους και την Εξασφάλιση 35ετίας*, Διατριβή ΣΕΘΑ, Αθήνα 2006, σελ. 16-17

τέτοια απηρχαιωμένη θεώρηση; Είναι τελικά το σύστημα ώριμο να αλλάξει και να προσαρμοσθεί στα νέα δεδομένα;

8. Σύστημα Εξέλιξης: Η Διεθνής Εμπειρία.

Η έκταση της παρούσας αλλά και οι περιορισμοί ασφαλείας που παρατέθηκαν στο κεφάλαιο «Μεθοδολογία» δεν επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση των συστημάτων όλων των κρατών για τα οποία συγκεντρώθηκαν στοιχεία. Η ανάλυση θα επικεντρωθεί κυρίως σε διαφοροποιήσεις από το ισχύον Ελληνικό Σύστημα και σε σύγκριση πάντα με τα όσα αναφέρθηκαν στη θεωρητική προσέγγιση.

Οι παράγοντες που αναλύονται για το Σύστημα Εξέλιξης είναι οι εξής:

- Μέθοδος Προαγωγών-Διαμόρφωση Επετηρίδας
- Τυπικά Προσόντα για Προαγωγή
- Σχέση με Σύστημα Αξιολόγησης

9. Μέθοδος Προαγωγών-Διαμόρφωση Επετηρίδας

ΗΠΑ: Η προαγωγή γίνεται για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων με βάση χρονικούς περιορισμούς και καθορισμένο καθηκοντολόγιο (job description). Εκτός από την αρχαιότητα, είναι δυνατόν να υπάρξει ενωρίτερη προαγωγή κατ' εκλογή. Δεν υφίσταται καταληκτικός βαθμός και υποχρεωτική παραμονή, με αποτέλεσμα να ισχύει η πρακτική "up or out" δηλαδή προαγωγή ή απόλυση.¹⁶ Το σύστημα προαγωγών ισχύει μέχρι την προαγωγή σε ανώτατους βαθμούς.

ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ: Ακολουθείται ένα μικτό σύστημα προαγωγών κατ' εκλογή, κατ' αρχαιότητα. Για την προαγωγή απαιτείται η ύπαρξη κενής θέσης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κάθε Κλάδου. Με το ισχύον σύστημα που τροποποιήθηκε πρόσφατα μέχρι το βαθμό του Λοχαγού (ή αντίστοιχου) η προαγωγή γίνεται κατ' αρχαιότητα, ενώ δίνεται η δυνατότητα και κατ' εκλογή προαγωγή σε ανώτερο βαθμό για εξαιρετικούς και πολλά υποσχόμενους (ότι θα ανέλθουν στην ανώτατη κλίμακα) αξιωματικούς (high flyers). Από το βαθμό του Ταγματάρχη και άνω συγκροτείται κοινή

¹⁶Η εν λόγω πρακτική με δεδομένο ότι δεν έχει εξασφαλισθεί ανάλογη συνταξιοδότηση δημιουργεί ευνόητα προβλήματα. Επί του θέματος δες μελέτη της RAND Savych, Bogdan, "Toward Incentives for Military Transformation A Review of Economic Models of Compensation", Technical report Prepared for the Office of the Secretary of Defence, RAND, 2005.

επετηρίδα κατά βαθμό από όπου επιλέγονται οι καταλληλότεροι για πλήρωση των κενών θέσεων. Επιδίωξη του συστήματος αυτού είναι η προαγωγή των βέλτιστων και η σταδιακή επιλογή για κάλυψη κενών θέσεων ώστε να ολοκληρωθεί ο μέγιστος χρόνος παραμονής στο στράτευμα (smoothed promotion to requirement). Το σύστημα αυτό αφορά μέχρι και την προαγωγή στο βαθμό του Υποστρατήγου. Οι ευρισκόμενοι στην επετηρίδα ενημερώνονται για τα αποτελέσματα καθώς και για την προοπτική για μελλοντική προαγωγή.

ΓΑΛΛΙΑ: Ο πρόσφατος Νόμος προβλέπει τρεις τρόπους προαγωγών, κατά απόλυτο επιλογή, κατ' εκλογή-αρχαιότητα και κατά αρχαιότητα. Για την προαγωγή απαιτείται να συμπεριληφθεί το αντίστοιχο στέλεχος στον πίνακα κρίσεων και προαγωγών. Ο πίνακας αξιολογείται από επιτροπή η οποία και προτείνει στη συνέχεια τη σειρά προαγωγής, με βάση το φάκελο του κάθε Αξκού. Οι προαγωγές γίνονται διαδοχικά από τον ένα βαθμό στον άλλο με ύπαρξη ελάχιστου και μέγιστου χρόνου παραμονής στο βαθμό, ο καθορισμός του χρόνου αυτού αποτελεί διοικητική πράξη. Πλην την προαγωγή στο βαθμό του Στρατηγού, κανείς δεν μπορεί να προαχθεί κατ' εκλογή, εάν δεν έχει συμπεριληφθεί στον πίνακα προαγωγών.

ΓΕΡΜΑΝΙΑ: Οι προαγωγές γίνονται κατ' αρχαιότητα και κατ' εκλογή ανάλογα με τα προσόντα. Το στέλεχος έχει πλήρη ενημέρωση για την προοπτική εξέλιξης ενώ στους ανώτερους βαθμούς υπάρχουν δύο επετηρίδες. Επιδιώκεται με το εφαρμοζόμενο σύστημα η κάλυψη των μεγάλων αναγκών σε στελέχη μικρών βαθμών και η στη συνέχεια επιλογή των πλέον κατάλληλων για εξέλιξη στους επόμενους βαθμούς.

ΟΥΓΓΑΡΙΑ: Ισχύει η βασική αρχή "μια θέση-ένας βαθμός", η προαγωγή δηλαδή είναι συνδεδεμένη με θέση που κενούται. Υφίσταται καθορισμένος ελάχιστος και μέγιστος χρόνος παραμονής. Στο βαθμό του Ανχη και μετά δεν προβλέπεται μέγιστος χρόνος, ενώ στο βαθμό του Σχη και άνω δεν υπάρχει ελάχιστος. Μια δεύτερη αρχή είναι η "άνω ή έξω", ανάλογα με την απόδοση του στελέχους. Εάν ένα στέλεχος επιθυμεί, μπορεί να παραμείνει στο βαθμό του Λοχαγού μέχρι τη συμπλήρωση του ορίου συνταξιοδότησης. Ο Υπουργός έχει δικαίωμα προαγωγής ενός στελέχους, για μια μόνο φορά στην καριέρα του (στελέχους), σε ανώτερο βαθμό, πριν τη συμπλήρωση του ελάχιστου χρόνου παραμονής στο βαθμό.

ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ –ΜΕΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Σε γενικές γραμμές η επικρατούσα τάση είναι η ύπαρξη μικτών συστημάτων προαγωγών. Για τα προηγμένα στρατιωτικά κράτη προάγεται η ατομικότητα και η επαγγελματική κατάρτιση – εμπειρία.

10. Τυπικά Προσόντα για Προαγωγή

Κάθε κράτος έχει διαφορετικά ελάχιστο και μέγιστο χρόνο παραμονής στο βαθμό καθώς και αναγκαίο χρόνο διοίκησης/επιτελούς πριν την προαγωγή του Αξκού.

ΗΠΑ: Εκτός από τα στοιχεία που αναφέρονται στην αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη η ακαδημαϊκή μόρφωση, οι επιδόσεις του Αξκού στα διάφορα σχολεία και κυρίως η δυνατότητα κάλυψης των προσόντων του καθηκοντολογίου της θέσης την οποία θα καλύψει με την προαγωγή του. Εκτιμάται και ενθαρρύνεται ιδιαίτερα η κτηθείσα ακαδημαϊκή εκπαίδευση σε προπτυχιακό αλλά κυρίως σε μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο¹⁷. Ο στρατός των ΗΠΑ διαθέτει στους Αξκούς του χρόνο και χρήματα για τις ακαδημαϊκές τους σπουδές σε μια πληθώρα γνωστικών αντικειμένων τα οποία αναθεωρούνται και κοινοποιούνται σε ετήσια βάση και είναι επωφελή για τη λειτουργία των ΕΔ. Ακολουθώντας, όσοι έχουν αποκτήσει κάποιο ακαδημαϊκό τίτλο, όχι μόνο τοποθετούνται σε θέσεις που θα κάνουν χρήση των γνώσεων που απέκτησαν αλλά και κερδίζουν από 1 έως 3 χρόνια στις προαγωγές τους από τους υπολοίπους. Αυτό αντανακλά θετικά όχι μόνο στις χρηματικές τους αποδοχές αλλά και στις δυνατότητες εξέλιξης. Για συγκεκριμένες θέσεις η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου απαιτεί απαραίτητη προϋπόθεση.

ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ: Η προαγωγή γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα (αξία) των Αξκών σε ότι αφορά στην απόδοση, στην προοπτική και στη δυνατότητα κάλυψης της θέσης (χρησιμοποιείται ο όρος employability για να δηλωθεί ότι οι ΕΔ ως εργοδότης είναι αυτές που επιλέγουν τα στελέχη τους). Όπως και στις ΗΠΑ ισχύει το ίδιο σύστημα για την ενθάρρυνση του προσωπικού να ακολουθεί ακαδημαϊκές σπουδές. Οι αποφάσεις των Συμβουλίων κρίσης είναι τελεσίδικες.

¹⁷ Είναι χαρακτηριστικό ότι από τη μελέτη των CV ανωτάτων αξιωματικών των ΗΠΑ οι οποίοι υπηρετούν ως Ανώτατοι Στρατιωτικοί Διοικητές, όλοι διέθεταν τουλάχιστον μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών.

ΓΕΡΜΑΝΙΑ: Δεν υπάρχουν στοιχεία. Επισημαίνεται όμως το γεγονός ότι τα Συμβούλια Κρίσεων είναι “ανοικτά” για παρακολούθηση στους κρινόμενους για προαγωγή.

ΟΥΓΓΑΡΙΑ: Για να προαχθεί ένας Αξκός πρέπει να ικανοποιούνται τα απαιτούμενα κριτήρια, ενώ οι απαιτήσεις για κάθε θέση (ανά ειδικότητα και βαθμό) περιλαμβάνεται στη σχετική νομική διάταξη. Η αρμόδια Επιτροπή Προαγωγών αξιολογεί τα προς προαγωγή στελέχη και καθορίζει την απόλυτη σειρά προαγωγής, **ανεξάρτητα από την τυπική αρχαιότητα** των στελεχών.

ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ –ΜΕΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Σε γενικές γραμμές τα τυπικά προσόντα και ο ελάχιστος χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό, αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση προαγωγής με αυστηρό τρόπο. Εκεί που παρατηρείται διαφοροποίηση είναι στο ποια είναι τα τυπικά προσόντα. Σε αυτό το σημείο είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι τα προηγμένα στρατιωτικά κράτη έχουν θεσπίσει ως απαραίτητο κριτήριο για προαγωγή σε ανώτατο αξιωματικό την κατοχή τουλάχιστον προπτυχιακών αλλά και μεταπτυχιακών τίτλων. Ιδιαίτερα οι Στρατοί των ΗΠΑ και Ην. Βασιλείου διαθέτουν πίνακες με τους επιθυμητούς μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους ενώ η ποσοτική κλιμάκωση των επιθυμητών τίτλων στο HRM ανέρχεται περίπου στο 30%.

11. Σχέση με Σύστημα Αξιολόγησης

ΗΠΑ: Η αξιολόγηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εξέλιξη του Αξκού. Υφίσταται ανάλογη ένδειξη σε όλα τα έντυπα των Εκθέσεων αξιολόγησης, εκτός από την Αεροπορία που διατηρεί ξεχωριστό έντυπο.

ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ: Η Έκθεση αξιολόγησης αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη συγκρότηση της ετήσιας επετηρίδας. Στο εν λόγω έντυπο καταγράφεται η αξιολόγηση για προαγωγή στον επόμενο βαθμό, ενώ υπάρχει και δυνατότητα πρότασης για προαγωγή του Αξκού δύο βαθμούς παραπάνω, ενώ υπάρχει και ειδικός χώρος για περιγραφική παρουσίαση της προοπτικής εξέλιξης, η οποία αξιοποιείται στα πλαίσια τη συνεχούς ανάπτυξης των ικανοτήτων του στελέχους.

ΓΑΛΛΙΑ: Η συμπερίληψη στον σχετικό πίνακα κρίσεων και προαγωγών απαιτεί σχετική πρόταση η οποία συμπεριλαμβάνεται στην Έκθεση αξιολόγησης.

ΓΕΡΜΑΝΙΑ: Η προαγωγή των καταλληλότερων αποτελεί τον κύριο έργο του συστήματος αξιολόγησης. Υφίστανται δυο επετηρίδες μια στατική που εδράζεται

πάνω στην αρχαιότητα και μία δυναμική που εδράζεται πάνω στην αρχική και που διαμορφώνεται με βάση τα περαιτέρω κτηθέντα προσόντα.

ΟΥΓΓΑΡΙΑ: Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο “Χαρακτηρισμός” και η “Αξιολόγηση των Προϊσταμένων” επικεντρώνεται και στον καθορισμό και επιλογή των προς προαγωγή στελεχών.

ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ: Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις λοιπές χώρες σχετικά με το σύστημα προαγωγών, κρίνεται σκοπό να αναφερθούν τα παρακάτω:

Αυστρία, έχει δύο παράλληλες επετηρίδες προαγωγής, σύστημα ανάλογο αυτού της Γερμανίας.

Βέλγιο, η κάθε θέση έχει συγκεκριμένο καθηκοντολόγιο, χρησιμοποιείται η τεχνική της “γραφικής κλίμακας κατάταξης” για βαθμολόγηση 24 κριτηρίων. Η κλίμακα είναι από “1” έως “9” όπου “9” εξαιρετη επίδοση, “5” η μέση (καλή) επίδοση ενώ “1” και “2” μη ικανοποιητική. Στο έντυπο αξιολόγησης υφίσταται πρόβλεψη για συμπλήρωση στοιχείων για την προοπτική του αξιολογούμενου καθώς και αδύνατα σημεία που πρέπει να βελτιώσει. Μέχρι το βαθμό του Λγος, η προαγωγή γίνεται, εν γένει, κατ’ αρχαιότητα. Μετά το βαθμό αυτό, για την προαγωγή στο βαθμό του Τχη, πρέπει να πιστοποιείται η “διγλωσσία” (το Βέλγιο έχει δύο επίσημες γλώσσες, γαλλικά και φλαμανδικά). Εφόσον ένας Λγος έχει επάρκεια και στις δύο γλώσσες, παρακολουθεί μαθήματα επαγγελματικής κατεύθυνσης επί ένα έτος και στη συνέχεια κρίνεται από Επιτροπή Κρίσεων εάν μπορεί να προαχθεί στο βαθμό του Τχη (υπάρχει δυνατότητα επανάκρισης μετά από ένα συμπληρωματική εκπαίδευση ενός έτους). Από τον βαθμό αυτό και πάνω οι Αξκοί κρίνονται κατ’ έτος ενώ η προαγωγή γίνεται κατ’ εκλογή.

Κίνα, στην χώρα αυτή η ιεραρχία βαθμών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ιεραρχία καθηκόντων δηλαδή, για παράδειγμα οι βαθμοί του Ανθλγού και Υπλγος είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τη θέση του Ουλαμαγού (για το ΣΞ). Υφίσταται και εδώ όριο ηλικίας ανά καθήκον και όχι βαθμό (π.χ. όριο ηλικίας για Δκτή Συντάγματος το 50ο έτος), αυτό σημαίνει ότι ένας Αξκός μπορεί να αναλάβει το καθήκον και προαχθεί στο βαθμό εφόσον μπορεί να υπηρετήσει 3 ενεργά χρόνια στη θέση αυτή (δηλαδή για να αναλάβει ένας Δκτή Συντάγματος πρέπει να έχει ηλικία, τουλάχιστον 47 ετών). Οι προαγωγή γίνεται κατ’ εκλογή για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων ενώ προβλέπεται η ταχύτερη εξέλιξη των καλύτερων. Και η Κίνα αναθεωρεί διαρκώς το

σύστημα προαγωγής. Κριτήριο της προαγωγής είναι και η γνώση πολιτικών θεμάτων, ενώ στη διαδικασία συμμετέχει και η Κομματική Επιτροπή (!!!).

Λετονία, στελέχη που χαρακτηρίζονται σε δύο συνεχόμενες αξιολογήσεις με επίδοση “εξαιρετή”, προάγονται κατ’ εκλογή και πριν συμπληρώσουν τον ελάχιστο χρόνο παραμονής στο βαθμό. Αντίστοιχα μετά από δύο συνεχείς χαμηλές βαθμολογίες αποστρατεύεται. Το κάθε στέλεχος μπορεί να προτείνει την επόμενη του θέση και να προτείνει τομείς για εκπαίδευση. Παράλληλα, υφίσταται συνεχής συμβουλευτική διαδικασία για να εξασφαλισθεί η αντικειμενική βαθμολόγηση.

Λιθουανία, βαθμολογούνται 10 κριτήρια με βαθμολογία από “1” έως “5” και εξάγεται η συνολική βαθμολογία. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει ένδειξη για το τι πρέπει να κάνει ο αξιολογούμενος για να βελτιώσει την απόδοσή του. Κατά την αξιολόγηση προτείνεται η κατ’ εκλογή, κατ’ αρχαιότητα ή η μη προαγωγή του αξιολογούμενου. Σημειώνεται επιπλέον και η προοπτική για περαιτέρω εξέλιξη του στελέχους. Κριτήριο προαγωγής θεωρείται η υπηρεσία σε διεθνής αποστολές.

Ολλανδία, υπάρχει σύστημα που προωθεί τους πλέον ικανούς (fast lane) ενώ η προαγωγή και τοποθέτηση γίνεται ανάλογα με την θέση που πρόκειται να κενωθεί σύμφωνα με την οικεία περιγραφή. Τα στελέχη έχουν δυνατότητα να προτείνουν την τοποθέτηση σε συγκεκριμένη θέση.

Σλοβακία, η χώρα αυτή έχει πλήρως ενσωματώσει τη σύγχρονη μέθοδο αξιολόγησης, όπως και οι περισσότερες χώρες του πρώην Ανατολικής Ευρώπης. Οι προαγωγές γίνονται κατ’ εκλογή με ένα σύστημα αντίστοιχο του Βρετανικού αλλά με πιο αυστηρά κριτήρια μέγιστου χρόνου παραμονής κατά βαθμό (π.χ. ένας Ανθλόγος εφόσον δεν προαχθεί σε δύο κρίσεις αποστρατεύεται στα 10 έτη υπηρεσίας).

Τσεχία, μέχρι το βαθμό του Σχη, η πρόταση προαγωγής γίνεται από τον ανώτερο σχηματισμό που υπηρετεί, η προαγωγή γίνεται για κάλυψη κενής θέσης σύμφωνα με τη συγκεκριμένη περιγραφή της θέσης. Παράλληλα, για την αξιολόγηση προβλέπεται και γραπτή εξέταση, ενώ ένας Ανθστής για να προαχθεί σε Αξκό θα πρέπει να έχει πτυχίο ανώτατης Σχολής.

Μερικά Συμπεράσματα: Διεθνής Εμπειρία-Κοινά Σημεία

12. Ως επί το πλείστον ακολουθείται η σύγχρονη αντίληψη εξέλιξης, που στηρίζεται σε αξιολόγηση έργου (μέσω του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων που πρέπει να

επιτευχθούν στην προς αξιολόγηση περίοδο) και ικανοτήτων (μέσω κατάλληλων κριτηρίων) η οποία συνεπικουρείται από την **αυτοαξιολόγηση** και τη **στοχοθεσία** του κάθε Αξιωματικού. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι στοχευμένες δράσεις που πρέπει να αναληφθούν από το στέλεχος και καθορίζονται οι απαιτούμενες εκπαιδεύσεις που πρέπει αυτό να λάβει. Στη διαδικασία στοχοθεσίας συμμετέχουν και οι αξιολογούμενοι έχοντας πλήρη γνώση για το καθηκοντολόγιο και το έργο το οποίο πρέπει να φέρουν σε πέρας. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην επιβράβευση (μέσω της εξέλιξης ή και της μετάθεσης σε καλύτερη θέση) του στελέχους αλλά και στον εντοπισμό και στην περαιτέρω βελτίωση/ανάπτυξη των ικανοτήτων και της απόδοσής του.

13. Η αντικειμενική (και κυρίως μη εξισωτική προς τα άνω) αξιολόγηση αποτελεί το ζητούμενο. Τα προηγμένα στρατιωτικά κράτη έχουν επιλέξει μεθόδους από τις οποίες εκτιμάται ότι η πλέον πρόσφορος είναι ο καθορισμός της μέσης (standard) βαθμολογίας ως “νόρμα” και η αριθμητική συγκριτική εξέταση της αντικειμενικότητας τους κάθε αξιολογητή (σύστημα Ναυτικού των ΗΠΑ)¹⁸.

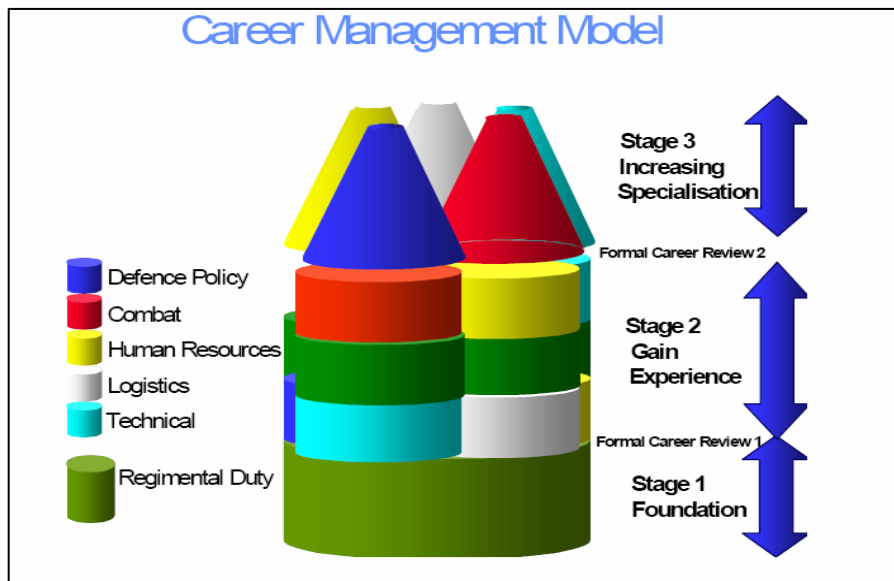
14. **Κοινό χαρακτηριστικό** των περισσότερων κρατών είναι η **δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής των πλέον αποδοτικών στελεχών** κατ’ απόλυτο εκλογή, ανεξάρτητα από την αρχαιότητα. Προκρίνεται δηλαδή κατ’ ουσία η συνύπαρξη της κατά αρχαιότητα παράλληλα με την κατ’ εκλογή προαγωγής, με τη δυναμική συγκρότηση ενιαίας επετηρίδας (ή πίνακα κρίσεων) κατά βαθμό από τους δικαιούμενους ή όσων επιλέγηκαν προς προαγωγή.

15. Επισημαίνεται η σύγχρονη αντίληψη που ακολουθούν οι χώρες του πρώην Συμφώνου της Βαρσοβίας, οι οποίες αναθεώρησαν, εν γένει, το σύστημά τους μετά το 2000. Αρκετές από αυτές υιοθέτησαν δομημένα συστήματα CDM τα οποία διακρίνονται για τις υψηλές προδιαγραφές τις οποίες έχουν θέσει, για την ιδιαίτερη σημασία που αποδίδεται στην ακαδημαϊκή μετεκπαίδευση εντός και εκτός χώρας, στα οικονομικά κίνητρα που έχουν θεσπίσει και στη βαρύτητα που δίνουν στη συμμετοχή

¹⁸ Bureau of Naval Personnel Instruction 1610.10, *Navy Performance Evaluation and Counseling System*, Department of the Navy, Washington, GPO, 2 August 1995

σε διεθνείς οργανισμούς και σε ειρηνευτικές αποστολές προκειμένου να αυξήσουν την εμπειρία των Αξιωματικών τους. Το εντυπωσιακό ωστόσο, είναι ότι παρόλο που ουσιαστικά αντέγραψαν τα προσφάτως υιοθετηθέντα συστήματα CDM των στρατιωτικά προηγμένων χωρών απουσιάζουν χαρακτηριστικά οι πτυχές εκείνες που αφορούν στη συμβουλευτική (mentoring, counseling, coaching), γεγονός το οποίο μετά από συζητήσεις με αρκετούς Αξιωματικούς από τις χώρες αυτές αποδίδεται και στην ιδιοσυγκρασιακή καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης από το κράτος στον πολίτη και αντίστροφα, που προκλήθηκε κατά τη διάρκεια των ολοκληρωτικών καθεστώτων του περασμένου αιώνα. Επίσης, χαρακτηριστικό του πλείστου αυτών των κρατών είναι η παντελής απουσία θεσμών προστασίας ακόμη και των στοιχειωδών εργασιακών δικαιωμάτων, γεγονός που δημιουργεί κλίμα ανασφάλειας και ελλείμματος εμπιστοσύνης αφού κάθε στέλεχος είναι δυνατό ανά πάσα στιγμή ακόμη και να απολυθεί (σε μερικές δε χώρες χωρίς αποζημίωση).

16. Φαίνεται λοιπόν, ότι η τάση που επικρατεί μοντελοποιεί τη σταδιοδρομία των Αξιωματικών σε 3 στάδια (stages) όπως στην εικόνα που ακολουθεί:



Εικόνα 3.

Career Management Model¹⁹

¹⁹ Πηγή: United Kingdom Royal Army Code 64257, Issue 2.0: September 2005 σελ. 1B-1

Στο 1^ο Στάδιο (Ανθυπολοχαγός, Υπολοχαγός, Λοχαγός) δημιουργείται η αμιγώς στρατιωτική επαγγελματική κατάρτιση και υποδομή. Στο 2^ο Στάδιο (Ταγματάρχης) ισχυροποιείται η κτηθείσα εμπειρία και αποκτάται η εξειδίκευση και κατάρτιση σε ακαδημαϊκό επίπεδο κυρίως μεταπτυχιακά. Στο 3^ο Στάδιο (Αντισυνταγματάρχης, Συνταγματάρχης και άνω) αυξάνεται η εξειδίκευση και η πρακτική εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν κυρίως στο 2^ο Στάδιο. Ενδιάμεσα των 2 σταδίων και μόνο για τους στρατούς των ΗΠΑ και Ην. Βασιλείου υφίσταται το formal career review στο οποίο γίνεται ανασκόπηση της συνολικής υπηρεσίας του κάθε Αξιωματικού. Ωστόσο το σημαντικό είναι ότι καθόλη τη διάρκεια της υπηρεσίας του κάθε Αξιωματικού αυτός έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί ή και να επισκέπτεται όσο συχνά επιθυμεί στελέχη καθορισμένα από την υπηρεσία τα οποία παρέχουν tutoring, coaching, mentoring. Και για τους 2 προαναφερθέντες στρατούς αυτά τα στελέχη είναι ανώτερα σε βαθμό από τον ενδιαφερόμενο, έχουν τις προαναφερθείσες λειτουργίες ως μοναδικό καθήκον, παρακολουθούν από την αρχή της σταδιοδρομίας του κάθε αξιωματικό και σε συνεργασία με ειδικά assessment centers τα οποία περιλαμβάνουν ψυχολογικά τεστ, τεστ προσωπικότητας, συνέντευξη, συζήτηση, και συνεδρίες συμβουλευτικής ενώ παράλληλα βοηθούν τον αξιωματικό στον εντοπισμό και ανάπτυξη των χαρακτηριστικών, κλίσεων και δεξιοτήτων που σε συνδυασμό με την επιθυμία του για εξέλιξη και τις υπηρεσιακές ανάγκες θα τον βοηθήσουν να οικοδομήσει με τη βοήθεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης (ακαδημαϊκής και στρατιωτικής), ένα προφίλ που θα τον χαρακτηρίσει δυναμικά επιλέξιμο (eligible) για προαγωγή και εξέλιξη σε ανώτερο βαθμό. Παράλληλα, καθήκον των supervisors όπως είθισται να ονομάζονται, αποτελεί και ο εντοπισμός και προώθηση σε καίριες θέσεις των Αξιωματικών υψηλών δυνατοτήτων (high flyers).

17. Το προαναφερθέν εύρημα θεωρείται από τον γράφοντα ως ένα από τα σημαντικότερα - **ίσως το σημαντικότερο**- από όσα εντοπίσθηκαν κατά την εκπόνηση της εργασίας και υποδεικνύει τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται από τα στρατιωτικά προηγμένα κράτη το CDM και την άμεση εφαρμογή της ακαδημαϊκής προσέγγισης και άποψης εντός του στρατιωτικού επαγγελματικού περιβάλλοντος.

18. Το ερώτημα που βεβαίως τίθεται μετά από όλα όσα παρατέθηκαν είναι αν και κατά πόσο οι νέες αντιλήψεις για το CDM που υιοθετήθηκαν από άλλα κράτη απέδωσαν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή μήπως πρόκειται για μια «μόδα» της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων που ανάλωσε κεφάλαια χωρίς ανταποδοτικό όφελος;

Πρώτα απ' όλα πρέπει να αναφερθεί ότι ο εκσυγχρονισμός του CDM είναι ένα εγχείρημα που έχει συμπληρώσει μόλις μια δεκαετία κατά μέσο όρο από τα κράτη τα οποία το εισήγαγαν με τη σύγχρονη μορφή που περιγράφεται. Συνεπώς και επειδή η σταδιοδρομία εξ' ορισμού αποτελεί μια μακροπρόθεσμη έννοια που αφορά στο σύνολο του εργασιακού βίου, είναι μάλλον νωρίς για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Ωστόσο, η εφαρμογή νέων συστημάτων CDM δεν αποτέλεσε επιλογή αλλά αναγκαιότητα η οποία επιβλήθηκε από την διεθνώς συντελούμενη εξέλιξη των κοινωνικών δεδομένων, αναγκών και επιστημών και που -σε αντίθεση ίσως με τις φυσικές επιστήμες- δε στηρίχθηκε στην ερμηνεία της παρατήρησης και των φαινομένων, αλλά στην πρακτική εφαρμογή της διαμορφούμενης θεωρίας.

Βεβαίως, στα κράτη που εφάρμοσαν νέα συστήματα CDM υπήρχαν και υπάρχουν σε εξέλιξη έρευνες για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή τους, οι οποίες δεν είναι προσβάσιμες ή κοινοποιήσιμες . Έτσι λοιπόν δεν είναι δυνατό να παρατεθεί η άποψη των στρατών που τα εφάρμοσαν περί της επιτυχίας τους ή μη.

Αυτό που έγινε δυνατό να διαπιστωθεί –σε ομολογουμένως όχι αντιπροσωπευτικό δείγμα και επίπεδο²⁰- είναι η κοινή ουσιαστικά παραδοχή ότι τα νέα συστήματα είναι πιο αξιοκρατικά (αλλά όχι πλήρως), δίνουν ευκαιρίες στους ικανούς και πρόθυμους, έχουν ανταποδοτικό χαρακτήρα (επαγγελματικό και οικονομικό) για τους Αξιωματικούς αλλά πρέπει να σημειωθεί και η κοινή πεποίθηση ότι δημιουργούν μεγάλη πίεση και άγχος στους εργαζομένους.

²⁰ Οι αναφερόμενες διαπιστώσεις έχουν διαμορφωθεί μετά από συζητήσεις με Αξιωματικούς άλλων χωρών μελών του NATO και της SEEBRIG οι οποίοι δεδομένης της αυστηρής επιλογικής διαδικασίας στην οποία υποβάλλονται προκειμένου να τοποθετηθούν σε πολυεθνικά στρατηγεία, δεν αποτελούν χαρακτηριστικό δείγμα του μέσου Αξιωματικού αλλά αρκετά πάνω από αυτόν. Είναι λοιπόν λογικό να πρόκειται για Αξιωματικούς με διαφορετική αντίληψη για την επαγγελματική επιτυχία και σταδιοδρομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα – Προτάσεις

1. Οι ελληνικές ΕΔ αποτελούν το κύριο μέσον για την εξασφάλιση της Εθνικής Άμυνας και την υλοποίηση της Εθνικής Πολιτικής. Ισχυρές ΕΔ δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς υψηλή ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού. Το προσωπικό των ΕΔ είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο κυριότερος πολλαπλασιαστής ισχύος. Οι απαιτήσεις που έχει ο ελληνικός λαός από αυτές γίνονται ακόμα υψηλότερες, αν ληφθεί υπόψη το πρόβλημα της δημογραφικής συρρίκνωσης που μαστίζει τη χώρα μας. Ο Έλληνας Αξκός ως ένα σημαντικό και δυνητικά διευθυντικό τμήμα του στρατιωτικού προσωπικού, θα πρέπει να εξασφαλίσει τα απαιτούμενα προσόντα για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του, αποκτώντας και αναπτύσσοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τον αναδείξουν ως ηγέτορα των νέων ανδρών που εντάσσονται σε ένα απαιτητικό εργασιακό ημιεπαγγελματικό περιβάλλον υψηλού επιπέδου και απαιτήσεων. Ο Αξιωματικός θα πρέπει να αποτελεί ένα νέο είδος ηγέτορα, που θα εμπνέει και θα παρακινεί τους υφισταμένους του και δεν θα στηρίζεται στην τυπική εξουσία του βαθμού και της θέσεώς του.

2. Το ισχύον σύστημα CDM, παρά τις θετικές προβλέψεις του, δεν κατάφερε να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες των ελληνικών ΕΔ, αφού ουσιαστικά περιορίζεται μόνο στη διαχείριση των προαγωγών οι οποίες θεωρούνται και ως το μοναδικό κίνητρο για εξέλιξη.

3. Κατά την εξέταση του ισχύοντος νόμου περί ιεραρχίας και εξελίξεως στελεχών και του αντίστοιχου συστήματος αξιολογήσεως διαπιστώθηκε ότι ήταν βελτιωμένο σε σχέση με το προηγούμενο, ωστόσο δεν επέφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πλειονότητα των Αξκών θεωρεί ότι δεν είναι αντικειμενικό και αξιοκρατικό όσο θα έπρεπε. Σε ότι αφορά στο σύστημα αξιολογήσεως ο χρησιμοποιούμενος τρόπος βαθμολόγησης, αποτελεί μια παραλλαγή, της γραφικής κλίμακας κατάταξης, η οποία ωστόσο καθίσταται αναποτελεσματική λόγω της βαθμολόγησης σε 100βαθμια κλίμακα. Σημειώνεται ότι, η κλίμακα αυτή δεν εντοπίστηκε να χρησιμοποιείται σε

κανένα από τα στρατιωτικά συστήματα που εξετάστηκαν. Οι προβλέψεις δε σε ότι αφορά την εξαιρετη βαθμολόγηση ουσιαστικά οδηγούν στην εξίσωση προς τα άνω των περισσότερων Αξκών δημιουργώντας το παράδοξο «τεκμήριο της αριστότητας» μην επιτρέποντας να ξεχωρίσουν οι πραγματικά άριστοι. Αρνητικά επέδρασε στην εφαρμογή του συστήματος το γεγονός ότι δεν προηγήθηκε ενημέρωση/επιμόρφωση των αξιολογητών και των αξιολογούμενων. Επιπλέον, μειονέκτημα αποτελεί και ο μεγάλος αριθμός των προς βαθμολόγηση προσόντων, πολλά από τα οποία δεν ήταν μετρήσιμα²¹, ενώ η τυπική κατ' έτος αξιολόγηση επέτεινε τις οποιεσδήποτε αδυναμίες. Συμπερασματικά, το ισχύον σύστημα κινείται στα πλαίσια της παραδοσιακής αντίληψης επικεντρώνονται στον έλεγχο της παρελθούσας μόνο απόδοσης και όχι στη μελλοντική ανάπτυξη του στελέχους.

4. Οι στρεβλώσεις του ισχύοντος συστήματος γίνονται ιδιαίτερα εμφανείς στην εξέλιξη των στελεχών. Η αξιοκρατία και δικαιοσύνη του συστήματος αμφισβητείται από το γεγονός και μόνο ότι η σειρά ονομασίας σε Αξκό (σειρά εξόδου από το ΑΣΕΙ), ως σειρά αρχαιότητας, ακολουθεί το Αξκό σε όλη του την στρατιωτική ζωή, ανεξάρτητα από την μετέπειτα απόδοσή του. Σε συνδυασμό με τις “υψηλές” βαθμολογήσεις στις εκθέσεις αξιολόγησης, λειτουργεί εξισωτικά και δεν αναπτύσσει κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης. Παράλληλα, δημιουργεί ένα αίσθημα εφησυχασμού και βεβαιότητας ότι η εξέλιξη είναι προδιαγεγραμμένη, ανεξάρτητα από την καταβαλλόμενη προσπάθεια. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο Δ', το γεγονός αυτό δεν αποτρέπει μια μεγάλη μερίδα Αξκών διαχρονικά να επιδεικνύουν ζήλο και να εργάζονται υψηλό αίσθημα ευσυνειδησίας και επαγγελματισμού. Το ζητούμενο είναι η Υπηρεσία πως προφυλάσσει, ανταμείβει αλλά και αξιοποιεί αυτούς τους Αξκούς; Στο περιεχόμενο του Νόμου 2439/1996, είναι φανερό το πνεύμα του νομοθέτη για δημιουργία συνθηκών αξιοκρατίας και δικαιοσύνης, στις προβλέψεις του Άρθρου 18 (Συνέπειες Δυσμενών Κρίσεων). Ωστόσο, η πρόβλεψη περί διατηρητέων και Ε.Ο.Θ, ουσιαστικά εφαρμόσθηκε για έναν μικρό αριθμό Αξκών και μάλιστα σε μεγάλους βαθμούς (Σχη και άνω), ενώ και ο αρνητισμός που ακολουθεί αυτές τις δύο καταστάσεις, κατέστησε τις προβλέψεις αναποτελεσματικές. Το αυτό επίσης συνέβη

²¹ . Σημειώνεται η επιδίωξη του ΓΕΣ να προχωρήσει προς την κατεύθυνση μετρήσεως της πραγματικής απόδοσης. Η όλη προσπάθεια εκτιμάται ότι πρέπει να συνδυασθεί με μια συνολική αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης.

και με την εφαρμογή της διατάξεως περί απώλειας της σειράς αρχαιότητας, όσων κρίνονται κατ' αρχαιότητα σε σχέση με τους κατ' εκλογή νεότερους τους, λόγω της περιορισμένης εφαρμογής του μέτρου. Ως αποτέλεσμα, συνεπικουρούμενοι και από τις υψηλές βαθμολογίες να αποστρατεύονται, εν μέσω πικρίας, το πλείστων των Αξκών ως «Στρατηγοί»²². Εδώ πρέπει να επαναληφθεί λόγω ιδιαίτερης βαρύτητας, ότι κανένας ξένος Στρατός δε χρησιμοποιεί τη σειρά αποφοίτησης από τη Σχολή ως βάση διαμόρφωσης της επετηρίδας παρά μόνο στο αρχικό στάδιο εξέλιξης.

5. Η σχεδίαση ενός νέου συστήματος δεν πρέπει να γίνει «σε κενό». Η επιστήμη της διοικητικής προσέγγισε το θέμα της εξέλιξης των στελεχών με νέους όρους προσαρμοσμένους στις σύγχρονες ανάγκες διοικήσεως οργανισμών και επιχειρήσεων, σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Το θεωρητικό αυτό υπόβαθρο είναι αναγκαίο για να κατανοηθεί η λειτουργία ενός συστήματος αξιολογήσεως και εξελίξεως, να εντοπισθούν οι αδυναμίες αλλά και τα προτερήματά του, και να μελετηθούν οι αναγκαίες αλλαγές κατά τρόπο που να καλύπτουν τις ειδικές ανάγκες του οργανισμού που θα εφαρμοσθούν. Υπάρχει εμπειρία που έχει αποκομισθεί από την εφαρμογή του ισχύοντος συστήματος αλλά και από την εμπειρία άλλων προηγμένων και μη στρατιωτικά κρατών (benchmarking). Σε καμία όμως περίπτωση δε θα πρέπει να γίνει πιστή αντιγραφή οποιουδήποτε συστήματος αλλά προσαρμογή της εμπειρίας άλλων κρατών, της ακαδημαϊκής γνώσης και της μέχρι τούδε κηθείσας εμπειρίας από τον Ελληνικό χώρο έτσι ώστε σε συνδυασμό με τις εθνικές και ιδιοσυγκρασιακές ιδιαιτερότητες να προσδιοριστεί ένα σύγχρονο σύστημα CDM.

6. Το νέο σύστημα εξελίξεως και προαγωγών θα απαιτηθεί να σχεδιασθεί κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η συνολική αντικειμενικότητα και η αξιοκρατία, ελαχιστοποιώντας την υποκειμενικότητα των κρίσεων και τις δυνατότητες «έξωθεν» παρεμβάσεων. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο εφόσον θεσπιστεί σαφής, συγκεκριμένος και διαφανής τρόπος προσδιορισμού της συνολικής εικόνας του Αξιωματικού (μοριοδότηση) και ο οποίος θα λαμβάνει σοβαρά υπόψη την αξιολόγηση των Αξκών.

²² Έστω και μετά από δικαστική προσφυγή.

7. Μια βασική τομή που πρέπει να γίνει στο νέο σύστημα εξελίξεως και προαγωγών, είναι αυτή της άμεσης κατάργησης της αρχαιότητας ως κύριο κριτήριο εξελίξεως. Η διαδικασία αυτή που δεν χρησιμοποιείται από κανένα σύγχρονο Στρατό σε τόση έκταση, δημιουργεί μια στατική επετηρίδα, με την οποία δεν ευνοείται η προαγωγή και η προώθηση των αρίστων, με τελικό ζημιωμένο την ίδια την Υπηρεσία. Η αλλαγή του τρόπου εξελίξεως αποτελεί μια αναγκαιότητα για τον Ελληνικό Στρατό στον 21^ο αιώνα, δεδομένου ότι θα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη της ευγενούς άμιλλας και ανταγωνιστικότητας μεταξύ των στελεχών, θα αποβληθεί ο εφησυχασμός και το αίσθημα ασφάλειας που επικρατεί σήμερα, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα των στελεχών και εν κατακλείδι θα προάγονται οι καλύτεροι προς κέρδος της Υπηρεσίας.

8. Ως πιο αποτελεσματική για τα Ελληνικά δεδομένα φαίνεται η ανάπτυξη ενός συστήματος CDM που να χρησιμοποιεί τη διαδικασία ενδυνάμωσης. Η διαδικασία της ενδυνάμωσης περιλαμβάνει τη σαφή περιγραφή της θέσης εργασίας, τον καθορισμό στόχων, τη μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης, τη διαχείριση της γνώσης, τη συνεχή δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση, την αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση της απόδοσης, την υλοποίηση ενός συστήματος αναγνώρισης, κινήτρων και ηθικών και υλικών ανταμοιβών και τέλος την ανάπτυξη μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας. Με αυτό τον τρόπο το στέλεχος θα μπορεί και θα πρέπει να έχει την αίσθηση του νοήματος της εργασίας του, βρίσκοντας το προσωπικό νόημα που θα καθοδηγήσει τις ενέργειές του. Παράλληλα, θα δύναται να έχει την αίσθηση της ικανότητας, κατανοώντας το πλαίσιο της εργασίας τους και τη σχέση του με αυτό. Θα μπορεί να έχει την αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού, να αισθάνεται ότι έχει τη δυνατότητα να αναλάβει εντός των καθορισθέντων πλαισίων πρωτοβουλία για να εκτελέσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Και τελικά να νοιώθει την αίσθηση επιρροής δηλαδή να μπορεί να διοικήσει τους υφισταμένους του, να υποβάλλει προτάσεις στους προϊστάμενους του, να νοιώθει δηλαδή ότι μέσω της απόδοσης και της προσπάθειας του θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του κλιμακίου διοίκησης-επιτελείου που ανήκει, για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της ενδυνάμωσης, απαιτείται προηγουμένως η διαμόρφωση στο στράτευμα ενός περιβάλλοντος, ενός οργανωσιακού κλίματος,

όπου θα κυριαρχεί, η ανωτερότητα, ο αυτοσεβασμός και αλληλοσεβασμός, η αυτοεκτίμηση, η αλληλοεκτίμηση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των στελεχών όσο και μεταξύ της Υπηρεσίας και των στελεχών. Τα ενδυναμωμένα στελέχη θα επιδιώκουν την ικανοποίηση του ανώτατου επιπέδου των αναγκών, δηλαδή τις ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών αποτελεί και την έκφραση του «οράματος» ενός Αξκού. Ωστόσο, για να επικρατήσει ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης θα πρέπει να υπάρχει ένα αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων (οικονομικών και μη). Το κυριότερο όμως κίνητρο για έναν Αξκό, ο οποίος γνωρίζει ότι δεν θα αυξηθεί ο μισθός του όσο και να εργασθεί, προσπαθήσει ή αποδώσει, είναι η δίκαιη αξιολόγηση και αξιοκρατική εξέλιξή του. Συνεπώς, για άλλη μια φορά -και με κίνδυνο να θεωρηθεί ως επανάληψη- συνάγεται το συμπέρασμα ότι αποτελεί καθήκον της υπηρεσίας να δημιουργήσει ένα περιβάλλον αξιοκρατίας, σε πλαίσιο ενθάρρυνσης της ανάπτυξης των στελεχών και της ευγενούς άμιλλας μεταξύ τους, περιβάλλον που τελικά θα συνδράμει στη διαδικασία ενδυνάμωσης. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου, η εξέλιξη θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύστημα αξιολόγησης.

9. Για την εφαρμογή κάθε νέου συστήματος θα πρέπει να έχει μελετηθεί πολύ προσεκτικά η διοίκηση της αλλαγής και να επιδιωχθεί η αλλαγή της κρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί μετά από δεκαετίες εμπειρίας και συνήθειας του ΣΞ, δεδομένου ότι είναι αναμενόμενο το όποιο νέο καθεστώς να φέρει αντιδράσεις, κυρίως από όσους καταφέρνουν να καλύψουν την ανεπάρκειά τους ή την έλλειψη ενδιαφέροντος μέσα στα νομικά και θεσμικά κενά τα οποία υφίστανται σήμερα. Η αλλαγή της κρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να διοικηθεί μέσα από δομημένη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής (change management), η οποία θα λαμβάνει υπόψη την ελληνική ιδιοσυγκρασία, τα ατομικά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του Έλληνα, την κοινωνική και κοινωνιολογική δομή και έξη. Η διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να γίνει με τρόπο ώστε να κλιμακώσει σε χρονικό βάθος και ένταση τις επιδιωκόμενες αλλαγές, αλλά και να ισορροπήσει τα ωφέληματα και τις συνέπειες των αποδεκτών των αλλαγών αυτών.

Παράλληλα, θα πρέπει να θεσμοθετηθούν διαδικασίες ανατροφοδότησης και αναπληροφόρησης της Υπηρεσίας σε ότι αφορά στην πορεία εφαρμογής και στη

μέτρηση ή τουλάχιστον στην εκτίμηση για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του νέου συστήματος, με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η δυνατότητα ανάληψης διορθωτικών δράσεων προς επίτευξη των στόχων που θα τεθούν.

10. Κανένα σύστημα εξελίξεως δεν είναι τέλειο. Από ότι φαίνεται και σε άλλους Στρατούς που χρησιμοποιούν σύγχρονα CDM, συνεχίζουν να εκφράζονται παράπονα για αυτά αλλά αυτό που παρατηρείται είναι τα παράπονα αυτά δεν αφορούν στην αξιοκρατία, τη δυνατότητα και την προαγωγή της εξέλιξης της εκπαίδευσης και της αξιοπιστίας τους αλλά κυρίως στην πίεση που δημιουργούν στους εργαζομένους ως προς τη διαρκή προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν ώστε να ανταπεξέλθουν. Ωστόσο, ακόμα και αυτό θεωρείται από το γράφοντα προτιμότερο ότι δηλαδή είναι καλύτερα να παραπονείται κανείς για ένα πειστικό αλλά αξιόπιστο σύστημα CDM παρά να παραπονείται για την ύπαρξη ενός αναξιόπιστου και απηρχαιωμένου συστήματος που λίγα έχει να προσφέρει και στους Αξιωματικούς αλλά και στην Πατρίδα μας.

11. Συνοψίζοντας, το ισχύον σύστημα εκτιμάται ότι επιτέλεσε το έργο του και διαπιστώθηκε επανειλημμένα ότι απαιτείται η σε συνολική βάση αναθεώρησή του. Το νέο σύστημα θα πρέπει να σχεδιασθεί κατά τρόπο να δίνεται η δυνατότητα σε έναν πραγματικά εξάίρετο Αξκό, ο οποίος διακρίνεται σε όλα, να υπερκεράσει Αξκούς με συνήθη προσόντα ή αντίστοιχους υστερήσαντες. Αλλά ακόμα και για τους υστερήσαντες, θα πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλο πλαίσιο ώστε να εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία τους και να εξασφαλίζονται προϋποθέσεις και ευκαιρίες βελτίωσής τους. Με τον τρόπο αυτό, θα αναπτυχθεί ένα περιβάλλον που θα επιτρέπει στην Υπηρεσία να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό της. Για να λειτουργήσει αποδοτικά το σύστημα θα πρέπει να:

- Υπάρχει η νομοθετική και θεσμική θωράκισή του νέου συστήματος, η οποία φυσικά προϋποθέτει την ύπαρξη της βούλησης της πολιτικής αλλά και της φυσικής ηγεσίας των ΕΔ για ριζοσπαστική αναθεώρηση.
- Γίνει κατάλληλη διοίκηση της αλλαγής και αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η αναμενόμενη "αντίδραση του συστήματος".

- Είναι απολύτως αξιοκρατικό, δίκαιο και διαφανές. Θα απαιτηθεί να γίνει εμπειριστατωμένη μελέτη για τη καταγραφή των προσμετρήσιμων κριτηρίων, τον καθορισμό της περιγραφής (καθηκοντολόγιο) αλλά και της βαρύτητας της κάθε θέσεως.
- Λάβει υπόψη αλλά να μην αντιγράψει συστήματα CDM άλλων χωρών.
- Προηγηθεί κατάλληλη η κατανόηση της αναγκαιότητας αλλαγής από το σύνολο του προσωπικού.
- Αναληφθούν οι αναγκαίες ενέργειες ώστε να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα των ελληνικών ΕΔ, τα στελέχη των οποίων θα πρέπει να ενστερνισθούν ότι η αυστηρή, αντικειμενική και αξιοκρατική εξέλιξη όλων και η προαγωγή των "αρίστων" αποτελεί μια επιβεβλημένη αναγκαιότητα.

12. Σε ότι αφορά στη νομική τεκμηρίωση μιας αναδιάρθρωσης, αυτή θα πρέπει και σαφής να είναι και να προβλέπει και να καλύψει κατά το δυνατόν το πλείστο των κενών και αντιφάσεων που υπάρχουν ή που δύνανται να προκύψουν και τα οποία θα είναι σε θέση να υπονομεύσουν την εφαρμογή οποιασδήποτε αλλαγής εφόσον δίνουν το δικαίωμα αμφισβητήσεων και –συνεπώς– προσφυγών.

13. Η φιλοσοφία ενός ενδεδειγμένου συστήματος CDM θα πρέπει να κινείται στους άξονες που θα διαμορφώνουν ένα ευέλικτο πλαίσιο γενικών αρχών και κανόνων που θα παρουσιαστούν αμέσως μετά.

14. Το πνεύμα των όποιων θεσμικών αλλαγών θα προκύψουν θα πρέπει να ισορροπεί στην κατεύθυνση που καθορίζεται από το Ην. Βασίλειο μεταξύ εργοδότη – εργαζομένου, ως εξής: «*The balance of needs between the Army, the employer and the individual is governed by MS's Binding Principle: **The needs of the Army must come first: those of officers, soldiers and their families come a close second. But to be worthy of its pre-eminence the Army must be seen always to give due consideration to the best interests and preferences of each individual officer and soldier***²³». Αυτό θα πρέπει να γίνει με γνώμονα το υπηρεσιακό συμφέρον και με τρόπο ώστε να μην υπερφαλαγγίζεται από το αντίστοιχο ατομικό, αλλά θα πρέπει να

²³ United Kingdom Royal Army Code 64257, Issue 2.0: September 2005, σελ. 1-6

αποφευχθούν ακρότητες εξυπηρέτησης ατομικών συμφερόντων και αναγκών που μερικές φορές αντίκεινται στις ανάγκες της Υπηρεσίας.

15. Οι όποιες αλλαγές θα πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση της κάλυψης των επιχειρησιακών και λειτουργικών αλλαγών μετά από προσεκτική μελέτη και προβολή τους σε κλιμακούμενο χρονικά βάθος δεδομένου ότι άλλες ανάγκες, προοπτικές, δυνατότητες και ασφαλιστικά δικαιώματα έχει κάποιος που θα εισαχθεί τώρα στις ΕΔ από κάποιον ο οποίος έχει ήδη συμπληρώσει π.χ. 30 έτη υπηρεσίας. Στο ίδιο πνεύμα πρέπει να προστεθεί εδώ ότι οι Αξιωματικοί των ΕΔ δεν έχουν όλοι την ίδια πρόθεση, την επιθυμία και την ικανότητα αποδοχής των αλλαγών. Για το λόγο αυτό –και στο πλαίσιο της διοίκησης της αλλαγής όπως προαναφέρθηκε– αφενός μεν θα πρέπει τα ωφελήματα και οι συνέπειες των αλλαγών να ισορροπήσουν και ανάλογα με το βαθμό κατά τον οποίο θα επηρεάσουν τους αποδέκτες τους. Αυτό σημαίνει ότι οι πρόθυμοι και ικανοί να ενσωματωθούν σε ένα νέο σύστημα θα πρέπει να κινητροδοτηθούν ενώ όσοι διαπιστώσουν ότι παρά την ισχυρή δυνατότητα που θα τους παρέχεται προκειμένου να επαναπροσδιορίσουν και αναβαθμίσουν τουλάχιστον την επαγγελματική τους απόδοση, θα πρέπει να διευκολύνονται προς αφυπηρέτηση ενδεχομένως με την κατάρτιση προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου.

16. Θα πρέπει να θεσμοθετηθεί ο αποχαρακτηρισμός από πλευράς διαβαθμίσεως ασφαλείας του συνόλου των διατάξεων που φορούν στην εξέλιξη του προσωπικού και δημιουργία ιστοσελίδων (sites) οι οποίες -κατά το πρότυπο των ΗΠΑ- θα εξασφαλίζουν πρόσβαση καταρχήν σε οποιονδήποτε επιθυμεί να σταδιοδρομήσει στις ΕΔ, παρέχοντάς του πλήρη πρόσβαση στο ισχύον καθεστώς σταδιοδρομίας με εύληπτο τρόπο αλλά επιπλέον και ασφαλή πρόσβαση στο προσωπικό των ΕΔ που επιθυμεί να έχει πρόσβαση στα προσωπικά του δεδομένα και βεβαίως στις όποιες κρίσεις έχει υποβληθεί. Οι εν λόγω ιστοσελίδες θα μπορούν να χρησιμοποιούνται και από κάθε Στέλεχος θα επιθυμεί να ενημερώνεται για ευκαιρίες σταδιοδρομίας (π.χ. προκηρύξεις θέσεων εξωτερικού, συμμετοχής σε διαγωνισμούς).

17. Εφόσον εξασφαλιστούν τα παραπάνω, τότε θα πρέπει να δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωσιακή δομή σταδιοδρομίας των στελεχών. Η δομή αυτή θα πρέπει να οργανωθεί σε κεντρικό επίπεδο (π.χ. ΓΕΕΘΑ ή ΓΕΣ) και να περιλαμβάνει προσωπικό εξειδικευμένο σε θέματα Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο θα προσδιορίσει το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας των Στελεχών και να τα συναρτήσει με την αναγκαία για την απόκτησή τους εκπαίδευση καθώς και με την ηλικιακή και βαθμολογική εξέλιξη. Το κάθε ένα από τα προαναφερθέντα «συστατικά» καριέρας θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ξεχωριστά και να προγραμματιστούν δράσεις με σκοπό:

- Τον προσδιορισμό και τη διασύνδεση των τρεχουσών και επιθυμητών γνώσεων του προσωπικού, σε συνάρτηση με τη χρονική αναγκαιότητα πρόσκτησής τους. Πιο συγκεκριμένα οι γνώσεις που θα αποκτώνται, θα πρέπει να αποκτηθούν σε χρόνο τέτοιο ώστε να είναι σύγχρονες και εκμεταλλεύσιμες²⁴. Ο καθορισμός των υπό κάλυψη θέσεων και προσδιορισμός των job requirements θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί από μηδενικής βάσεως στο σύνολό τους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η συνολική επεξεργασία και διαμόρφωση των επιθυμητών γνωσιακών επιπέδων ανά βαθμό, Όπλο ή Σώμα.

- Τον εντοπισμό και εκμετάλλευση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των στελεχών με τρόπο ώστε και τα στελέχη να ενημερωθούν για αυτά και να τους δοθεί η δυνατότητα επιλογής των προοπτικών οι οποίες τους αρμόζουν καλύτερα. Σε αυτή την κατεύθυνση η εργασιακή ψυχολογία διαθέτει εργαλεία (ψυχομετρικά τεστ, τεστ προσωπικότητας π.χ. Myers-Briggs type indicator) τα οποία όσο και αν η ακρίβειά τους έχει αμφισβητηθεί, προσφέρουν σε κάθε περίπτωση σημαντικές ενδείξεις για κλίσεις, ικανότητες και δεξιότητες που χωρίς αυτά δε θα ήταν εύκολος ο εντοπισμός τους. Η εργασιακή ψυχολογία είναι επιπλέον χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση της σταδιοδρομίας ενός εκάστου σε όλα της τα στάδια πριν την αρχική επιλογή, κατά τη διάρκειά της²⁵ αλλά και όσο αυτή πλησιάζει στο τέλος της παρέχοντας συμβουλευτική για νέες ευκαιρίες καριέρας μετά την αφυπηρέτηση δεδομένου ότι -για

²⁴ Αν για παράδειγμα ένας Αξιωματικός αποκτήσει ένα μεταπτυχιακό τίτλο σε ηλικία 30 ετών και τοποθετηθεί σε θέση προϋποθέτει αυτό τον τίτλο όταν είναι 50 ετών τότε οι γνώσεις του είναι απαρχαιωμένες.

την ώρα τουλάχιστον- το στρατιωτικό προσωπικό δύναται να συνταξιοδοτηθεί σε μικρή ηλικία.

- Τον καθορισμό και την εξασφάλιση απόκτησης της επιθυμητής εμπειρίας (διοικητικής και επιτελικής) επίσης σε συνάρτηση με τη βαθμολογική εξέλιξη. Ιδιαίτερα αυτή η διεργασία θα πρέπει να γίνει με ευέλικτο τρόπο δεδομένου ότι η αυστηρή τήρηση των χρόνων διοικήσεως ή της επιτελικής εμπειρίας ως απαραίτητες προϋποθέσεις για περαιτέρω εξέλιξη ενδέχεται να στερήσουν την Υπηρεσία από ικανά Στελέχη που είναι πολύ πιο αποτελεσματικά ή σε διοικητικές ή σε επιτελικές θέσεις. Είναι καιρός να θεσμοθετηθεί αυτό που όλοι πια ξέρουν αλλά κανείς δεν αποφασίζει να αλλάξει: Ότι δηλαδή ένας Αξιωματικός που είναι άριστος ως Επιτελής είναι δυνατόν να μην αποδίδει το ίδιο ως Διοικητής και το αντίστροφο.

- Τον εντοπισμό, εκπαίδευση και επιμόρφωση των Αξιωματικών εκείνων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως υψηλών δυνατοτήτων (high flyers) και την παροχή της δυνατότητας ιδιαίτερης εξέλιξης για αυτούς που μπορεί να περιλαμβάνει την υπηρεσία τους σε Μονάδες ή Υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων, την αποστολή τους για περαιτέρω εκπαιδεύσεις σε στρατιωτικά σχολεία και σε ΑΕΙ τόσο εντός όσο και εντός της χώρας μας και στη συνέχεια την περαιτέρω αξιοποίησή τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι θα πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα ώστε τα στελέχη αυτά και να κινητροδοτηθούν αλλά και να αναλάβουν την υποχρέωση παραμονής τους στο Στράτευμα για επιπρόσθετο χρόνο υπηρεσίας επιπλέον του ελάχιστου κατά τον οποίο θεμελιώνεται ασφαλιστικό δικαίωμα συνταξιοδότησης, τόσο ώστε η Υπηρεσία όχι μόνο να τους έχει εφοδιάσει με αρκετά προσόντα αλλά και αυτά να αποκτήσουν χρονικά και ποιοτικά ανταποδοτικό χαρακτήρα.

- Την εξασφάλιση χρόνου και χρήματος έτσι ώστε τα Στελέχη να μπορέσουν να εκπαιδευτούν σε στρατιωτικά και ακαδημαϊκά αντικείμενα τόσο του δικού τους όσο και του ενδιαφέροντος και ανάγκης της Υπηρεσίας. Το γνωσιακό επίπεδο θα πρέπει να διαχωριστεί σε αμιγώς επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και σε αντίστοιχη ακαδημαϊκή. Για την εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τόσο τα ίδια μέσα (π.χ. ΑΔΙΣΠΟ, ΣΕΘΑ) αλλά και να προσδιοριστούν και χρηματοδοτηθούν και οι συνεργασίες με ΑΕΙ του εσωτερικού ή και εξωτερικού, έτσι

²⁵ Βλ. Mid-Career Development. Robert Rapoport, Routledge 1991.

ώστε να διευρυνθεί, εξειδικευτεί και εκσυγχρονιστεί το επίπεδο γνώσεων. Στο σημείο αυτό θεωρείται σκόπιμο να προταθεί η θεσμοθέτηση της κάλυψης τουλάχιστον των διδασκτρων εκείνων των στελεχών που επιλέγονται να παρακολουθήσουν αναγνωρισμένα μεταπτυχιακά προγράμματα σε αντικείμενα του ενδιαφέροντα των ΕΔ και στα οποία δε χορηγείται εκπαιδευτική άδεια 2 ετών αλλά συνεχίζουν να εργάζονται και να σπουδάζουν παράλληλα. Η ακαδημαϊκή εκπαίδευση των Στελεχών σε ΑΕΙ θα πρέπει να ενθαρρύνεται τόσο με κίνητρα εξέλιξης αλλά και με αντίστοιχα οικονομικά²⁶, εφόσον γίνεται σε αντικείμενα ενδιαφέροντος των ΕΔ –και τα οποία θα πρέπει να προσδιοριστούν σαφώς υποκείμενα σε αναθεώρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. πενταετίας-.

18. Όλα όσα προτείνονται θα πρέπει να ενταχθούν διαδραστικά σε ένα αξιοκρατικό και δυναμικά αναπροσαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης²⁷ το οποίο θα αξιολογεί συμπεριφορές και στάσεις παράλληλα με την ποιοτική και ποσοτική απόδοση εργασίας και το οποίο απαλλαγμένο από το «τεκμήριο της αριστότητας» του πλείστου των στελεχών:

- Θα εντοπίζει και επιβραβεύει τα στελέχη υψηλών δυνατοτήτων (high flyers) βαθμολογικά, οικονομικά και παρέχοντάς τους πολλαπλές ευκαιρίες καριέρας.
- Δε θα κλείνει τις πόρτες σε στελέχη από την αρχή της καριέρας τους έτσι ώστε να τους «αδρανοποιεί» επαγγελματικά.
- Θα δίνει ευκαιρίες και κίνητρα για τη βελτίωση αυτών οι οποίοι για κάποιους λόγους υστέρησαν επαγγελματικά με τρόπο αναστρέψιμο.
- Θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των στελεχών στην Υπηρεσία και θα ανταμείψει την προσπάθειά τους.
- Θα ελαχιστοποιεί τις όποιες σκέψεις για υιοθέτηση παθητικών συμπεριφορών με την άρση της μονιμότητας αλλά και συνδέοντας τη βαθμολογική (και συνεπώς οικονομική) εξέλιξη και σε εξαιρετικές περιπτώσεις την παραμονή στο Στράτευμα με την καταβαλλόμενη προσπάθεια ανάλογα με το βαθμό τη

²⁶ Οι ΕΔ -σε αντίθεση με ολόκληρο τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα- δεν αμείβουν το προσωπικό που κατέχει μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους σπουδών.

²⁷ Η έννοια του «**δυναμικά αναπροσαρμοζόμενου συστήματος αξιολόγησης**» είναι αυτή της **μεταβλητής επετηρίδας** η οποία θα επαναπροσδιορίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. σε ετήσια βάση) με τρόπο ώστε απαγκιστρωμένη από το βάρος και μόνο της αρχαιότητας (seniority) να λαμβάνει υπόψη τη επίδοση εμπειρία απόδοση και εν τέλει τη συνολική σχετική εικόνα των Στελεχών.

θέση τα καθήκοντα και την εφαρμογή της περιγραφής εργασίας (job description) ενός εκάστου.

- Θα απεικονίζει με τη μεγαλύτερη δυνατή πιστότητα και αντικειμενικότητα τη συνολική εικόνα των στελεχών με παραμετροποίηση, στάθμιση και ποσοτικοποίηση των καθηκόντων που εκτέλεσε σε συνάρτηση με τη δυσκολία των μεταθέσεών τους. Τα κριτήρια ανάπτυξης και εξέλιξης που θα καθορισθούν πρέπει να είναι τα απολύτως απαραίτητα, να είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά και να συνδέονται με την περιγραφή και τη βαρύτητα των θέσεων εργασίας του αξιολογούμενου. Τα κριτήρια θα πρέπει να μετρούν τις δυνατότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά του Αξκού. Όσο και αν αυτό ήταν δύσκολο στο παρελθόν τόσο στις μέρες μας υπάρχει τόσο η εμπειρία αλλά και η δυνατότητα πληροφορικής υποστήριξης ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τεθεί και το θέμα της χρήσης από τις ΕΔ του μοντέλου αξιολόγησης 360° (360° feedback). Κάτι τέτοιο αποτελεί ταμπού για την οργανωσιακή κουλτούρα των ΕΔ δεδομένου ότι περιλαμβάνει και την αξιολόγηση από τους υφισταμένους, αλλά είτε αρέσει είτε όχι θεωρείται ένα από τα πλέον αξιόπιστα μοντέλα αξιολόγησης διεθνώς²⁸.

19. Για την ευόδωση ενός τέτοιου εγχειρήματος θα είναι χρήσιμη η εισαγωγή του θεσμού του εργασιακού συμβούλου ή σύμβουλου σταδιοδρομίας. Ο θεσμός αυτός θα χρησιμοποιείται σε όλες τις φάσεις του εργασιακού βίου ενός Στελέχους, ως εξής:

- Κατά τη φοίτηση στη Σχολή Ευελπίδων με σκοπό την παροχή υποστήριξης στη επιλογή του Όπλου ή Σώματος το οποίο ταιριάζει καλύτερα στον κάθε υποψήφιο Αξιωματικό αλλά και την γνώση του θεσμικού πλαισίου εντός του οποίου θα διαμορφώνεται στο μέλλον η σταδιοδρομία του. Κατά τη διάρκεια της φοίτησης των Ευελπίδων είναι δυνατό να εντοπιστούν με τη βοήθεια καταλλήλων ψυχομετρικών εργαλείων -στα οποία έγινε αναφορά ενωρίτερα- εκείνες οι κλίσεις και δεξιότητες οι οποίες αποτελούν εκμεταλλεύσιμο χαρακτηριστικό για τον κάθε Αξιωματικό και που μπορούν μελλοντικά να αξιοποιηθούν τόσο από τον ίδιο όσο και από την Υπηρεσία. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της φοίτησης θα είναι δυνατή η κατά το δυνατόν

²⁸ Για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Reese T Ltc, *Transforming the Officer Evaluation System: Using a 360 Degree Feedback Model*, Strategy Research Project, US Army War College, Carlisle PA, 2002

αντικειμενικότερη μεταφορά στους Ευέλπιδες των πραγματικών εργασιακών συνθηκών και ιδιαιτεροτήτων του κάθε Όπλου ή Σώματος από Αξιωματικούς που υπηρετούν σε αυτά. Με τον τρόπο αυτό θα ελαχιστοποιηθούν κατά το δυνατό τυχούσες λανθασμένες επιλογές τόσο λόγω άγνοιας των πραγματικών καταστάσεων, συνθηκών, ιδιαιτεροτήτων και προαπαιτούμενων του κάθε όπλου ή σώματος και θα δοθεί τουλάχιστον μια κατεύθυνση σε ότι αφορά τις δυνατότητες επιλογής τους.

- Καθόλο τον εργασιακό βίο με σκοπό πέρα από τις κοινές πολιτικές εκπαίδευσης να υποστηρίζουν την εξατομικευμένη ανάπτυξη και κατάρτιση των Στελεχών, τον προσδιορισμό και εκμετάλλευση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και τον προγραμματισμό της περαιτέρω εκπαίδευσής τους σε συνδυασμό με τις ατομικές προσδοκίες, τις οικογενειακές ανάγκες, τις παρεχόμενες ευκαιρίες και τις υπηρεσιακές ανάγκες. Αυτό το ρόλο μπορούν εν μέρει μόνο να τον διαδραματίσουν οι εκάστοτε προϊστάμενοι ή Διοικητές αλλά είναι προτιμότερο να καθοριστούν συγκεκριμένα Στελέχη ανά Σχηματισμό ή καλύτερα ανά Όπλο ή Σώμα, τα οποία θα είναι επιφορτισμένα μόνο με αυτό το καθήκον.

- Προς το τέλος της σταδιοδρομίας κάθε Στελέχους έτσι ώστε αυτό να προετοιμάζεται κατά το δυνατό καλύτερα για την αφυπηρέτησή του και ενδεχομένως για πιθανές προοπτικές σταδιοδρομίας σε άλλους τομείς, τομέας ιδιαίτερα ευαίσθητος αφενός μεν διότι –όπως προαναφέρθηκε – η συνταξιοδότηση των Στελεχών των ΕΔ είναι δυνατό να συμβεί αρκετά νωρίς, αφετέρου διότι έτσι αποδεικνύεται το ειλικρινές ή όχι ενδιαφέρον της Υπηρεσίας, για όσους επέλεξαν να προσφέρουν σε αυτή την εργασία τους.

20. Σε ατομικό επίπεδο σημαντικό ρόλο θα κληθούν να παίξουν φυσικά και οι ίδιοι οι Αξιωματικοί οι οποίοι κληθούν:

- Να εντοπίσουν τις κλίσεις τους, να προσδιορίσουν σαφώς τις επαγγελματικές τους προσδοκίες και φιλοδοξίες και να καθορίσουν την επιθυμητή για αυτούς σταδιοδρομία. Σε αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι οικογενειακές ιδιαιτερότητες, δεσμεύσεις και προσδοκίες του κάθε ενός, δεδομένου ότι οι επαγγελματικές φιλοδοξίες είναι δυνατό να μετατραπούν σε ματαιοδοξίες, εάν αποβαίνουν σε βάρος του οικογενειακού συμφέροντος.

- Να συνεργαστούν με τους συμβούλους σταδιοδρομίας και να εκπονήσουν ένα εξατομικευμένο πλάνο ανάπτυξης (IDP: Individual Development Plan) το οποίο να υποστηρίζει και την τρέχουσα εργασία και τους μεσομακροπρόθεσμους στόχους τους.
- Να επιδείξουν ειλικρινή διάθεση αυτοκριτικής και ρεαλισμού οποτεδήποτε προβαίνουν στον προσδιορισμό των στόχων τους έτσι ώστε να διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες.

21. Είναι φανερό ότι σε ένα τέτοιο μοντέλο CDM όπως περιγράφηκε στην παρούσα εργασία, το δυσκολότερο και πιο κρίσιμο σημείο είναι η διαμόρφωση ενός κατάλληλου πλαισίου ανάπτυξης των εργαζομένων, που να τους δρομολογεί στην επιθυμητή απόδοση. Εφόσον κάτι τέτοιο επιτευχθεί με υγιή τρόπο, ο εργαζόμενος πολύ απλά δεν έχει λόγο να μην ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συστήματος από τη στιγμή που θα εξυπηρετούν παράλληλα και τις ατομικές του επιδιώξεις. Συνεπώς, η ευθύνη λοιπόν για τον εξορθολογισμό της διαχείρισης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των Αξιωματικών του Στρατού Ξηράς πρωτίστως βαρύνει την Υπηρεσία και δευτερευόντως τους Αξιωματικούς.

21. Αντί επιλόγου, -ως ελάχιστος φόρος τιμής στο αίμα και στον ιδρώτα γενεών Αξιωματικών που αφιέρωσαν και συνεχίζουν να αφιερώνουν τη ζωή και την εργασία τους στις ΕΔ-, πρέπει να αναφερθεί ότι τα προβλήματα και τα σημεία παθογένειας που αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία δεν στάθηκαν ικανά να αποτρέψουν τη μεγαλύτερη μερίδα των Ελλήνων Αξιωματικών να επιδεικνύει ιδιαίτερο ζήλο, υψηλό αίσθημα ευθύνης, αφοσίωση και επαγγελματισμό προκειμένου να φανούν αντάξιοι της εμπιστοσύνης με την οποία τους έχει περιβάλλει η Ελληνική κοινωνία, τιμώντας τους με την ανάθεση του ύψιστου καθήκοντος. Της διαφύλαξης της εδαφικής ακεραιότητας και της Εθνικής Ανεξαρτησίας της Πατρίδας μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΓΕΣ/Δνση Δόγματος, *Δόγμα διαμόρφωσης ηγετών του ΣΞ*, Αθήνα Δεκ 2002
2. Επίσημες Απαντήσεις επί του Συστήματος CDM Αξιωματικών των ΗΠΑ, Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας, Ισραήλ, Κίνας, Τουρκίας, Ισπανίας, Ιταλίας, Τσεχίας, Λιθουανίας, Σλοβενίας, Σλοβακίας, Ρουμανίας και Βουλγαρίας όπως αυτές εστάλησαν στο ΓΕΕΘΑ από Νοέμβριο 2005 έως Ιούλιο 2007.
3. Ζερβάκη Δ. Ανχη (ΠΒ), *Η Αξιολόγηση των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων*, Διατριβή ΣΕΘΑ, Αθήνα 2007
4. Καλπογιαννάκη Γ. Ανχη (ΠΒ), *Εξέλιξη Αξιωματικών: Εκπόνηση ενός Μοντέλου Εξέλιξης Αξιωματικών σε Συνάρτηση με τις Ικανότητές τους, τις Απαιτήσεις για Επάνδρωση Εκτελεστικών Θέσεων και Θέσεων Διοίκησης, την Επιμόρφωσή τους και την Εξασφάλιση 35ετίας*, Διατριβή ΣΕΘΑ, Αθήνα 2006
5. Κανελλόπουλος Χ. - Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα 1990.
6. Μπουραντά Δ, *Μάνατζμεντ στην πράξη Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές*, Μπένου, Αθήνα 2002
7. Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (3^η έκδοση)*, Ανικούλα, Θεσ/νίκη 2001

ΞΕΝΗ

1. Blustein D. L, *The Psychology of Working: A New Perspective for Career Development Counseling and Public Policy*, Routledge 2006
2. Bureau of Naval Personnel Instruction 1610.10, *Navy Performance Evaluation and Counseling System*, Department of the Navy, Washington, GPO, 2 August 1995
3. Engelmann C. – Roesch R, *Managing Individual Performance*, Scottsdale-American Compensation Association 1996
4. Kotter J, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996
5. Middlebrook John F., *How To Manage Individual Performance. Training & Development*, September 1996
6. Morrison R, Adams J, *Contemporary Career Development Issues*, Routledge

1991

7. NASA, Office of Human Capital Management (OHCM) Directorate Office, <http://ohcm.gsfc.nasa.gov/career/pdp.htm>
8. NASA, Office of Human Capital Management (OHCM) Directorate Office, <http://ohcm.gsfc.nasa.gov/DevGuide/Career/home.htm>
9. NCDA Board of Directors Career Development: A Policy Statement of the National Career Development Association (Adopted March 16, 1993; revised 2003), <http://www.ncda.org/pdf/Policy.pdf>
10. Rapoport R, *Mid-Career Development: Research Perspectives on a Developmental Community*, Routledge 2001
11. Reardon R, Lenz J, Sampson J, Peterson G, *Career Development and Planning: A Comprehensive Approach*, Wadsworth Publishing 1999
12. *Reardon R, Sampson J, Peterson G, Career Counseling and Services: A Cognitive Information Processing Approach*, Thomson/Brooks/Col 2003
13. Reese T Ltc, *Transforming the Officer Evaluation System: Using a 360 Degree Feedback Model, Strategy Research Project*, US Army War Colege, Carlisle PA, 2002
14. Savych, Bogdan, *Toward Incentives for Military Transformation A Review of Economic Models of Compensation*, Technical report Prepared for the Office of the Secretary of Defence, RAND, 2005
15. Steven D. Brown, Robert William Lent: *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, John Wiley and Sons 2004
16. Sweet R: *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*, OECD On Line Bookshop 2004
17. United Kingdom Army, Officer Career Development, <http://www.army.mod.uk/servingsoldier/career/ocd.htm>
18. United Kingdom Royal Army Code 64257, *Officer Career Development Handbook (OCDH)*, Issue 2.0: September 2005
19. US Air Force *Instruction 36-2501, Officer Promotions and Selective Continuation*, Department of the Air Force, Washington, GPO, 1998.
20. US Air Force *Instruction 36-2611/ Officer Professional Development*, 1996
21. US Air Force *Pamphlet 36-2506, You and Your Promotions—The Air Force Officer Promotion Program*, Department of the Air Force, Washington, GPO 1997.

22. US Army, BR 8373 *Officers' Career Regulations*, 2002
23. US Army, *DA PAM 600-3 Officer Professional Development and Career Management*, 1998
24. US Army Regulation 600-8-29, *Officer Promotions*, Department of the Army, Washington, GPO 1994
25. US Army Regulation 690–950, *Career Management Headquarters Department of the Army*, Washington, DC, 2001
26. Wendell L. French, *Human Resources Management, (fifth edition)*, Houghton Mifflin Co. Boston, New York, 2003

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔΙΣΠΟ	Ανωτάτη Διακλαδική Σχολή Πολέμου
ΑΣΕΙ	Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΣΠ	Ανωτάτη Σχολή Πολέμου
ΓΕΕΘΑ	Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας
ΓΕΣ	Γενικό Επιτελείο Στρατού
CDM	Career Development Management
ΕΔ	Ένοπλες Δυνάμεις
ΕΟΘ	Εκτός Οργανικών Θέσεων
ΣΞ	Στρατός Ξηράς
ΣΣΕ	Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων
ΥΠΕΘΑ	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας