



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (ΚΙΝΗΤΡΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΞΥΨΩΣΗ ΗΘΙΚΟΥ) ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΦΡΟΥΡΑΣ (ΕΦ) ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ, ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΗΜΙΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΡΙΣΤΕΔΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2018

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ (ΚΙΝΗΤΡΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΞΥΨΩΣΗ ΗΘΙΚΟΥ) ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΦΡΟΥΡΑΣ (ΕΦ) ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ, ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΗΜΙΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΡΙΣΤΕΔΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2018

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η Εθνική Φρουρά (ΕΦ) από την ίδρυση της μέχρι σήμερα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πολυτάραχη νεότερη ιστορία της Κυπριακής Δημοκρατίας. Κάτω από δύσκολες συνθήκες ιδρύθηκε, οργανώθηκε, εξοπλίστηκε και λειτούργησε. Μέσα από συνεχείς αναδιοργανώσεις, οργανώνεται, εξοπλίζεται, στελεχώνεται με ανθρώπινο δυναμικό. Το προσωπικό της εκπαιδεύεται προκειμένου να προσαρμόζεται στις ανάγκες των καιρών με στόχο να καταστεί μια σύγχρονη, ευέλικτη, αξιόμαχη και αξιόπιστη δύναμη με ενισχυμένη αποτρεπτική ικανότητα.

Σκοπός αυτής της διατριβής είναι, να διερευνήσει τις απόψεις μονίμων Αξιωματικών της Εθνικής Φρουράς (ΕΦ), για τα μέσα και τις μεθόδους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, εν μέσω των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης της. Στο πλαίσιο αυτό, έγινε αρχικά μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και ακολούθως πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη συμμετοχή 119 ανώτερων και κατωτέρων Αξιωματικών της ΕΦ. Ειδικότερα μέσω της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, επιχειρήθηκε να διευκρινιστούν τα παρακάτω ερωτήματα. Ο ηγέτης ως φορέα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στην ΕΦ έχει αναδείξει την αναγκαιότητα των αλλαγών και ενεργεί αποτελεσματικά; Το σύστημα εκπαίδευσης αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης των Αξιωματικών; Θεωρείται αξιοκρατικό το σύστημα αξιολογήσεων; Το υφιστάμενο σύστημα αναγνώρισης/επιβράβευσης είναι αποτελεσματικό; Η υπάρχουσα μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού βρίσκει ικανοποιημένους τους Αξιωματικούς της ΕΦ; Οι νέοι κανονισμοί προαγωγών και αφυπηρητήσεων θέτουν το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές, στη βάση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του κάθε αξιωματικού;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η συνολική ικανοποίηση των Αξιωματικών ήταν μέτρια από τους φορείς των αλλαγών [ηγέτη (ΥΠΑΜ) - προγραμματιστή (ΓΕΕΦ) - εκτελεστή (Διοικητής)] υποστήριξαν όμως την αναγκαιότητα των αλλαγών παρά την μέτρια ικανοποίηση τους ως προς την αποτελεσματικότητα να παρέχουν λύσεις σε αδυναμίες - προβλήματα της ΕΦ. Συνοπτικά η ενημέρωση των Αξιωματικών για τις επερχόμενες αλλαγές, Συμβασιούχοι Οπλίτες (ΣΥΟΠ), νέας δομής δυνάμεων και της μείωσης της θητείας ήταν ελλειπείς με αποτέλεσμα να μην υπερνικήσουν τους όποιους φόβους τους και να ενίσχυσαν την επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη των αλλαγών. Επίσης ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) δεν επέδειξε την ανάλογη ευελιξία στην

εκάστοτε κατάσταση και δεν ανταποκρίθηκε στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών). Τέλος αναδεικνύεται ο κομβικός ρόλος του εκτελεστή της αλλαγής (Διοικητές Μονάδων – Ανεξ. Υπομονάδων) ως προς την ευελιξία του στην εκάστοτε κατάσταση και την επιρροή του προς τους υφισταμένους του προκειμένου να επιταχύνει τις διαδικασίες των αλλαγών.

Οι Αξιωματικοί παρουσιάζονται συνολικά ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο μέτρα παρακίνησης. Πρώτιστα αντλούν κίνητρα από το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον), ακολούθως, από τη μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού, στην συνέχεια από τις προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών, τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, το σύστημα προαγωγών και αφυπηρέτησεων των Αξιωματικών της ΕΦ. Σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, παρόλο που η μέχρι έως τώρα επαγγελματική σταδιοδρομία των Αξιωματικών του αφήνει λίγο ικανοποιημένους είναι ιδιαίτερα περήφανοι επειδή υπηρετούν στην Εθνική Φρουρά.

Οι νέες πρόνοιες του κανονισμού αφήνουν του αξιωματικούς πολύ ικανοποιημένους παρότι εφαρμόζονται ακόμη οι μεταβατικές διατάξεις και δεν τέθηκαν σε εφαρμογή όλες οι πρόνοιες προκειμένου αφενός να τερματίζονται οι υπηρεσίες όσων δεν πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια για προαγωγή και αφετέρου να δίνεται η δυνατότητα προαγωγών για όσους κριθήκαν ως ικανοί.

Abstract

The National Guard since its inception until today is interwoven with the turbulent new history of the Republic of Cyprus. Under difficult conditions was established, organized, equipped and operated. Through constant reorganizations, it is organized, equipped, staffed and trained to adapt to the needs of the times in order to become a modern, flexible, credible and reliable force with enhanced deterrence

The aim of this dissertation was to investigate the views of permanent officers of the National Guard, on the means and methods of motivating human resources, in the midst of its changes taking place in the context of its reorganization. In this context, a theoretical approach to the subject was initially carried out and then an investigation was carried out with the participation of 119 senior and lower Ephorate Officers. In particular, through the research methodology followed, the following questions were attempted to be clarified. Does the leader as a carrier of the changes that take place in the LL has highlighted the necessity of the changes and is acting effectively? Is the training system a factor in improving the performance of officers? Is the evaluation system considered meritorious? Is the existing recognition / reward system effective? Does the existing care in favor of the military staff find satisfaction with the NF officers? The new promotion and retirement regulations set the framework for the consolidation of meritocracy and the establishment of objective criteria for promotions on the basis of the training and performance of each officer?

According to the results of the survey, the overall satisfaction of the officers was moderate by the actors of the changes (leader (YPM) - programmer (CEO) - executor (Commander)) but supported the necessity of the changes too moderate satisfaction with the effectiveness to provide solutions to weaknesses - problems of RB. In summary, the briefing of officers on the upcoming changes, Contributing Armed Forces (SYOP), a new force structure, and a reduction in the mandate were incomplete, thus not overcoming any of their fears and reinforcing their desire to accept and support change. Also, the developer of the change (the competent directorate of the GEF) did not show the relative flexibility in the situation and did not respond to the suggestions and ideas of the executives. Finally, the role of the changeover unit (Unit Managers - Underground Managers) is highlighted in terms of its flexibility in the situation and its influence on its subordinates in order to accelerate the processes of change.

Officers are generally satisfied with the existing incentive measures. They are primarily motivated by the spirit of the Unit (a positive working environment), followed by the care of the military personnel, then by the prospects of professional advancement and promotion, the partnership relations in the working environment, the system of promotion and retirement of the NF officers. An important finding of the research is that, although the professional career of his officers is a little disappointed, they are particularly proud to serve in the National Guard.

The new provisions of the Regulation leave the officers very satisfied even though the transitional provisions are still in force and not all the provisions have been put in place in order to terminate the services of those who do not meet the minimum criteria for promotion and to allow for promotions for those who have been qualified .

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εκπόνησης αυτής της διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο που ανταποκρίνεται απόλυτα στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα καθώς και στην συμπαράσταση του καθ' όλη την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Επίσης, με την ολοκλήρωση της φοίτησης μου, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου, στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου το οποίο μου παρείχε την δυνατότητα να διευρύνω τις γνώσεις και ικανότητες μου, με σπουδές προσαρμοσμένες στις ανάγκες και δυνατότητες μου. Ιδιαίτερη μνεία θα ήθελα να εκφράσω στους καθηγητές μου, για τη συμβολή τους στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση που είχα καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Περιεχόμενα

Σελίδα

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εθνική Φρουρά

1.1 Η Ιστορική εξέλιξη της ΕΦ	3
1.2 Η Ιστορική εξέλιξη της ΕΦ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της.....	4
1.3 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΦ σήμερα.....	7
1.4 Υφιστάμενη Κανονισμοί Διορισμού, Ιεραρχίας, Προαγωγών και Αφυπηρητήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ	8

Κεφάλαιο 2: Ηγέτης ως φορέας αλλαγής. Χαρακτηριστικά - ικανότητες αποτελεσματικού στρατιωτικού ηγέτη

2.1 Ο ηγέτης φορέας της αλλαγής.....	13
2.2 Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	14
2.3 Πώς να μειωθεί η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή.....	15
2.4 Εφαρμογή της αλλαγής.....	16
2.5 Χαρακτηριστικά Ηγετών για Διαχείριση Αλλαγών.....	17

Κεφάλαιο 3: Παρακίνηση και ηθικό προσωπικού. Μέσα παρακίνησης και εξύψωσης του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΦ

3.1 Κινητοποίηση Προσωπικού-Θεωρίες της Παρακίνησης.....	18
3.1.1 Η Θεωρία του Maslow.....	19
3.1.2 Η Θεωρία του Herzberg.....	20
3.1.3 Η Θεωρία Αναγκών του McClelland.....	21
3.1.4 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom.....	22
3.2 Αίσθημα Δικαιοσύνης και Επιβράβευση.....	23
3.3 Ενδυνάμωση.....	23
3.4 Η Δύναμη του οράματος.....	24
3.5 Ηθικό και παραγωγικότητα.....	25
3.6 Υφιστάμενα μέσα παρακίνησης - ενίσχυσης της απόδοσης και εξύψωσης του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΦ.....	27

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1	Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	30
4.1.1	Σκοπός Έρευνας.....	30
4.1.2	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	30
4.2	Μεθοδολογία Έρευνας.....	31
4.2.1	Συμμετέχοντες.....	31
4.2.2	Δείγμα.....	31
4.2.3	Επιλογή Μεθόδου.....	31
4.3	Διαδικασία Έρευνας.....	31
4.4	Σχέδιο Αναλύσεων.....	33

Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση / Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.1	Περιγραφική Ανάλυση.....	35
5.2	Ανάλυση Παραγόντων- Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	36
5.3	Ανάλυση Συσχετίσεων.....	45
5.4	Σχολιασμός Αποτελεσμάτων.....	47

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1	Συμπεράσματα.....	53
6.2	Προτάσεις.....	55

Παραρτήματα

Παράρτημα «Α» (Ερωτηματολόγιο).....	58
Παράρτημα «Β» (Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου).....	66
Παράρτημα «Γ» (Πίνακας Συσχετήσεων1).....	87
Παράρτημα «Δ» (Πίνακας Συσχετήσεων2).....	88
Παράρτημα «Ε» (Πίνακας Συσχετήσεων3).....	89

Βιβλιογραφία.....	90
--------------------------	-----------

Περιεχόμενα Πινάκων και Διαγραμμάτων

Πίνακας 1: Ανάγκες, Maslow, Motivation and Personality.	20
Πίνακας 2: Θεωρία της προσδοκίας.	22
Διάγραμμα 3: Γραφική Παράσταση Βαθμού Αξιωματικών.	35
Διάγραμμα 4: Γραφική Παράσταση Φύλου.	35
Πίνακας 5: Αξιοπιστία παραγόντων του ηγέτη της αλλαγής.....	37

Πίνακας 6: Συνολικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής.....	38
Πίνακας 7: Στατιστικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής	38
Πίνακας 8: Αξιοπιστία στοιχείων για την παρακίνηση	39
Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία για την παρακίνηση	40
Πίνακας 10: Στατιστικά στοιχεία για την παρακίνηση	40
Πίνακας 11: Βελτιώσεις κανονισμών ή νέες πρόνοιες	43
Πίνακας 12: Αξιοπιστία για τα στοιχεία των κανονισμών	44
Πίνακας 13: Περιγραφικά στοιχεία των κανονισμών	45
Πίνακας 14: Στατιστικά στοιχεία των κανονισμών.....	45
Διάγραμμα 15: Αποτελεσματικότητα αλλαγών	66
Διάγραμμα 16: Αναγκαιότητα αλλαγών	67
Διάγραμμα 17: Αποδοχή της νέας δομής δυνάμεων	67
Διάγραμμα 18: Αποδοχή του θεσμού των ΣΥΟΠ	68
Διάγραμμα 19: Αποδοχή της μείωσης της θητείας.....	68
Διάγραμμα 20: Δυνατότητα αντιρρήσεων επί των αλλαγών.....	69
Διάγραμμα 21: Δεκτικότητα του προγραμματιστή στις εισηγήσεις των υφισταμένων	69
Διάγραμμα 22: Ευελιξία εκτελεστών της αλλαγής.....	70
Διάγραμμα 23: Ευελιξία προγραμματιστή της αλλαγής	70
Διάγραμμα 24: Επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους.....	71
Διάγραμμα 25: Οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα.....	71
Διάγραμμα 26: Στάση ιεραρχίας	72
Διάγραμμα 27: Αμοιβές και κίνητρα.....	72
Διάγραμμα 28: Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία στην ΕΦ.....	73
Διάγραμμα 29: Σημαντικότητα των προαγωγών.....	73
Διάγραμμα 30: Περιγραφικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής.....	74
Διάγραμμα 31: Παρεχόμενη εκπαίδευση - υποχρεωτικά σχολεία	74
Διάγραμμα 32: Σύστημα προαγωγών-αφυπηρητέσεων ως παράγοντας παρακίνησης	75
Διάγραμμα 33: Πνεύμα Μονάδας ως παράγοντας παρακίνησης	75
Διάγραμμα 34: Αξιοκρατία του συστήματος αξιολόγησης.....	76
Διάγραμμα 35: Συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον.....	76
Διάγραμμα 36: Μέριμνα υπέρ του προσωπικού ως παράγοντας παρακίνησης.....	77
Πίνακας 37: Ηθικό προσωπικού.....	77
Διάγραμμα 38: Ο κανονισμός θέτει το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας;	78
Διάγραμμα 39: Πρόνοιες για τους αξιωματικούς γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας	78
Διάγραμμα 40: Πρόνοιες για την αρχαιότητα των Αξιωματικών	79
Διάγραμμα 41: Πρόνοιες για τις χωριστές επετηρίδες	79
Διάγραμμα 42: Πρόνοιες για τις αξιολογήσεις.....	80
Διάγραμμα 43: Πρόνοιες για τους βαθμούς ανέλιξης.....	80
Διάγραμμα 44: Πρόνοιες για το χρόνο διοίκησης.....	81
Διάγραμμα 45: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, εκθέσεις αξιολογήσεις.....	81
Διάγραμμα 46: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, βαθμολογίες στα υποχρεωτικά σχολεία....	82
Διάγραμμα 47: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, φυσιολογικό βάρος	82
Διάγραμμα 48: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, επίπεδο γλωσσομάθειας.....	83
Διάγραμμα 49: Ομαλή ανέλιξη των στελεχών	83
Πίνακας 50: Βελτιώσεις κανονισμών ή νέες πρόνοιες	86

Εισαγωγή

Σε κάθε επιχείρηση – οργανισμό – υπηρεσία, η Διοίκηση και η Ηγεσία βασίζονται πρωτίστως στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Με το ίδιο τρόπο το ανθρώπινο προσωπικό της ΕΦ αποτελεί ένα από τα κυριότερα δομικά της στοιχεία, αλλά και έναν από τους σημαντικότερους πολλαπλασιαστές ισχύος της.

Η σωστή και κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΦ αποτελεί τον σημαντικότερο στόχο, έτσι ώστε να καταστεί όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη. Αυτό θα επιτευχθεί με την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών και στόχων που έχει θέσει με τα υπάρχοντα διαθέσιμα μέσα και πόρους προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή που της δόθηκε από την Πολιτεία μέσω του Υπουργείου Άμυνας.

Στο σημείο αυτό δημιουργούνται τα εξής ερωτήματα: Μπορεί η ΕΦ να μετατραπεί στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και της μετεξέλιξης της, σε ένα σύγχρονο ημιεπαγγελματικό στρατό; Μεταρρυθμίσεις όπως η μείωση της στρατιωτικής θητείας σε 14 μήνες, η εισαγωγή του θεσμού του συμβασιούχου οπλίτη για άνδρες και γυναίκες, οι νέες νομοθετικές ρυθμίσεις για τις προαγωγές και αφυπηρετήσεις των στελεχών της δύναμης μπορούν να παρακινήσουν το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΦ να εκπληρώσει την αποστολή του; Ως εκ τούτου, διατηρείται σε υψηλό επίπεδο ο βαθμός ικανοποίησης και το ηθικό του προσωπικού;

Μέσα από τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα το τελευταίο διάστημα στην ΕΦ, η ανάγκη για ποιοτική και ικανή ηγεσία σε κάθε επίπεδο είναι όσο ποτέ άλλοτε σημαντική ώστε με την αποτελεσματική διοίκηση τους, να επιτυγχάνονται οι στόχοι και η αποστολή της. Καταλυτικό ρόλο θα παίξει αυτός ο οποίος είτε σαν προϊστάμενος, είτε σαν υφιστάμενος, θα δώσει την ώθηση, το πάθος, τον ενθουσιασμό, τις κατάλληλες τεχνικές και τις μεθόδους ανακαλύπτοντας και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Σκοπός της διατριβής είναι μέσα από την ανάπτυξη του θέματος και μέσω της ερευνητικής προσέγγισης, να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των Αξιωματικών της ΕΦ για τα υφιστάμενα μέσα και μεθόδους παρακίνησης και εξύψωσης του ηθικού των. Επίσης σκοπός είναι να εξάγει συμπεράσματα και να υποβάλει προτάσεις για την περαιτέρω βελτίωση τους και τέλος

να εντοπίσει τις δεξιότητες του αποτελεσματικού ηγέτη ως φορέα υλοποίησης των παραπάνω αλλαγών.

Στην παρούσα διατριβή και στην ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, διερευνήθηκαν οι απόψεις μόνιμων Αξιωματικών της ΕΦ. Στην εξαγωγή των οποιωνδήποτε συμπερασμάτων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η χρονική περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα και απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια, εν μέσω των αλλαγών για την αναδιοργάνωση και μετεξέλιξη της δύναμης.

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, παρουσιάζεται αρχικά η εξέλιξη της ΕΦ ως προς τον παράγοντα άνθρωπο. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι θεωρίες ηγεσίας ως φορέας αλλαγής, κινήτρων και οι παράγοντες ενεργοποίησης-παρακίνησης του προσωπικού. Τέλος, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε δείγμα μόνιμων Αξιωματικών της ΕΦ, που επιλέγηκε με τυχαία δειγματοληψία, για διερεύνηση των απόψεών τους. Αναλύθηκαν τα αποτελέσματα και έγινε εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τα κεφάλαια 1 έως 3, αποτελούν το θεωρητικό μέρος της διατριβής και παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, στο κεφάλαιο 5 γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στο κεφάλαιο 6 γίνεται εξαγωγή συμπερασμάτων.

Συγκεκριμένα στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζονται η ιστορική εξέλιξη της ΕΦ και η σχέση της με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο Κεφάλαιο 2, επιχειρείται μια σύνδεση της ηγεσία ως φορέας της αλλαγής με τα κυριότερα χαρακτηριστικά και ικανότητες του αποτελεσματικού στρατιωτικού ηγέτη.

Το Κεφάλαιο 3, αναφέρεται στην παρακίνηση του προσωπικού, στις αντίστοιχες θεωρίες κινήτρων και στα υφιστάμενα μέσα παρακίνησης και εξύψωσης του ηθικού του προσωπικού της ΕΦ.

Το Κεφάλαιο 4, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, στο Κεφάλαιο 5 γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και τέλος στο Κεφάλαιο 6 γίνεται εξαγωγή των κυριότερων συμπερασμάτων και η υποβολή προτάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εθνική Φρουρά

1.1 Η Ιστορική εξέλιξη της ΕΦ

Τα άρθρα 129 έως 132 του Συντάγματος του 1960 της Κυπριακής Δημοκρατίας, προέβλεπαν τη συγκρότηση στρατού της Δημοκρατίας αποτελούμενου από 2.000 άνδρες, από τους οποίους το 60% ήταν Ελληνοκύπριοι και το 40% Τουρκοκύπριοι. Ευθύς αμέσως μετά την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας άρχισε να υλοποιείται η συγκρότηση του Κυπριακού Στρατού. Η στρατιωτική **θητεία δεν ήταν υποχρεωτική**, πλην όμως μπορούσε να επιβληθεί μόνο με κοινή συμφωνία του Προέδρου (Ελληνοκυπρίου) και του Αντιπροέδρου (Τουρκοκυπρίου).

Κατά τη διάρκεια των διακοινοτικών ταραχών το Δεκέμβρη του 1963-64, οι Τουρκοκύπριοι εγκατέλειψαν το νόμιμο στρατό, στα πλαίσια της ανταρσίας τους εναντίον του κράτους. Παράλληλα, και λόγω των απειλών της Τουρκίας για λήψη στρατιωτικών μέτρων μεταφέρθηκε στην Κύπρο Ελληνική Μεραρχία και δημιουργήθηκε η Ανωτάτη Στρατιωτική Διοίκηση Άμυνας Κύπρου (ΑΣΔΑΚ), η οποία λειτούργησε μέχρι το τέλος του 1967, περίοδο κατά την οποία απομακρύνθηκε η Μεραρχία από την Κύπρο, μετά από τα γεγονότα της Κοφίνου.

Ταυτόχρονα, με την προσπάθεια για συγκρότηση του Κυπριακού Στρατού, δημιουργήθηκε το Ειδικό Μικτό Επιτελείο Κύπρου (ΕΜΕΚ), το οποίο **το 1964 πήρε την ονομασία Γενικό Επιτελείο Εθνικής Φρουράς**. Τον Ιούνιο του 1964 ψηφίσθηκε από την Κυπριακή Βουλή ο νόμος 20 «Περί Εθνικής Φρουράς» με τον οποίο καθιερώθηκε η **υποχρεωτική στράτευση** και άρχισε η ουσιαστική συγκρότηση του στρατού της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η στρατιωτική θητεία ορίσθηκε στους 18 μήνες.

Τον Αύγουστο του 1964 η Εθνική Φρουρά αντιμετώπισε, μεταξύ άλλων, την πρώτη στρατιωτική επέμβαση της Τουρκίας, η οποία εκδηλώθηκε με αεροπορικές

επιθέσεις στην περιοχή της Τηλλυρίας και στον Κόλπο του Ξερού, ενώ το 1967 δυνάμεις της Εθνοφρουράς επενέβησαν στην κρίση που εκδηλώθηκε στην περιοχή της Κοφίνου.

Τον Ιούλιο του 1974 τμήματα της Εθνικής Φρουράς χρησιμοποιήθηκαν από το στρατιωτικό καθεστώς των Αθηνών στο πραξικόπημα κατά του Προέδρου Μακαρίου. Η σύγκρουσή της με τις δυνάμεις που υποστήριζαν τον Πρόεδρο Μακάριο, αλλά και με το σύνολο σχεδόν του Ελληνικού Κυπριακού λαού, εξασθένησε την Εθνική Φρουρά σε βαθμό που δεν ήταν ικανή να αντιμετωπίσει με επιτυχία στις 20 Ιουλίου 1974 τα τουρκικά στρατεύματα που εισέβαλαν στην Κύπρο, με αφορμή την κατάλυση της συνταγματικής τάξης και με πρόφαση την προστασία των Τουρκοκυπρίων.

Από το 1974 και μέχρι σήμερα, η Εθνική Φρουρά επιτέλεσε και συνεχίζει να επιτελεί σημαντικό έργο. Υιοθετώντας τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και στελεχωμένη συνεχώς από άρτια εκπαιδευμένα στελέχη, που αποστέλλονται για εκπαίδευση σε στρατιωτικές σχολές της Ελλάδας και του εξωτερικού, η Εθνική Φρουρά έχει σήμερα καταστεί μια υπολογίσιμη και αξιόμαχη αποτρεπτική δύναμη, με υψηλό βαθμό εκπαίδευσης.

Μετά την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 η Εθνική Φρουρά συμμετέχει ενεργά στην Κοινή Πολιτική Ασφάλειας και Άμυνας σύμφωνα με τις δυνατότητές της. (ΓΕΕΦ, 2017)

1.2 Η Ιστορική εξέλιξη της ΕΦ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της

Κατά την διάρκεια των πενήντα και πλέον ετών ιστορίας της Δύναμης τα πιο πάνω πολιτικά και ιστορικά γεγονότα καθόρισαν την συγκρότηση, την οργάνωση και την αποστολή της.

Η αρχική στελέχωση του Κυπριακού Στρατού αντιμετωπίστηκε με την εκπαίδευση Αξιωματικών και υπαξιωματικών στις αντίστοιχες Σχολές που λειτούργησαν στην Κύπρο τα έτη 1961 και 1962.

Η νεοσυσταθείσα το 1964 Εθνική Φρουρά στελεχώθηκε από Ελλαδίτες αξιωματικούς, οι οποίοι μαζί με Κύπριους συναδέλφους τους του Κυπριακού Στρατού και εθελοντές ανέλαβαν την οργάνωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της. (ΓΕΕΦ, 2017)

Με απόφαση του υπουργικού συμβουλίου στις 4 Ιουνίου 1964, κλήθηκαν προς κατάταξη όλοι οι στρατεύσιμοι των κλάσεων 1961, 1962, 1963. **Η θητεία των στρατευσίμων ήταν εξάμηνη υποχρεωτική.** Με την ολοκλήρωση της θητείας τους, οι εθνοφρουροί θα ανήκαν στην εφεδρεία της Εθνικής Φρουράς.

Λόγω των επικρατουσών συνθηκών έπειτα από απόφαση του υπουργικού συμβουλίου στις 10 Δεκεμβρίου 1964, η εξάμηνη θητεία έγινε **δωδεκάμηνη.** Έτσι, στις 15 Ιουνίου 1964, άρχισε η πρώτη υποχρεωτική στρατιωτική κατάταξη στην ιστορία της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η Εθνική Φρουρά ήταν γεγονός. Με την πάροδο του χρόνου **ο τακτικός στρατός έπαιρνε τη θέση των εθελοντών.** Η Εθνική Φρουρά εδραιωνόταν. Οι Μονάδες των κληρωτών «σιγά σιγά αντικατέστησαν όλους τους εθελοντές στα φυλάκια γύρω από τους τουρκικούς θύλακες». (Γαιτατζής, 2016)

Η στρατιωτική θητεία των στρατευσίμων της κλάσεων 1964 επεκτάθηκε στους **18 μήνες** ενώ για την κλάση 1965 αυξήθηκε στους **24 μήνες** μέχρι το 1974.

Λόγω της Τουρκικής Εισβολής η στρατιωτική θητεία των στρατευσίμων επεκτάθηκε στους **26 μήνες** μέχρι το 2002.

Το 1975 απέστειλε για πρώτη φορά 12 οπλίτες της ΕΦ να φοιτήσουν στην **Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων** οι οποίοι αποφοίτησαν το 1979 με το βαθμό του Ανθυπολοχαγού.

Το 1977 και σε μεταγενέστερο χρόνο, προσελήφθηκαν Αξιωματικοί με το βαθμό του Ανθυπολοχαγού και Μόνιμοι Υπαξιωματικοί με το βαθμό του Λοχία, οι οποίοι υπηρέτησαν κατά την διάρκεια της θητείας τους ως Δόκιμοι Έφεδροι Αξικοί ή Εθνοφρουροί αντίστοιχα.

Το σύνολο πλέον των Αξιωματικών και υπαξιωματικών προέρχονται από τις **Παραγωγικές Σχολές της Ελλάδας** δηλαδή τη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ), Σχολή Ικάρων (ΣΙ), Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ), Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ) και τις Σχολές Μονίμων Υπαξιωματικών του Στρατού Ξηράς (ΣΜΥ), του Ναυτικού (ΣΜΥΝ) και της Αεροπορίας (ΣΤΥΑ).

Το 1980 προσλαμβάνεται μικρός αριθμός **Πολιτικού Προσωπικού** με το καθεστώς του εκτάκτου δημοσίου υπαλλήλου για την κατασκευή αντιαρματικών όπλων. Ο αριθμός τους αυξάνεται τα έτη 1987 και 1988 με την εισαγωγή των οπλικών συστημάτων Οθέλλος, Aspide, AMX30B2, ΤΟΜΠ VAB και AMX13.

Το 1989 ιδρύεται η **Εθνοφυλακή** με δόγμα «το παραμείνατε στις θέσεις σας, στα Περίκλειστα Σημεία Στηρίγματος των κατοικημένων τόπων και υπερασπιστείτε μέχρι εσχάτων τις εστίες σας». (Ιεροδιακόνου, 2016, σ. 314)

Το 1990 άρχισε η στράτευση γυναικών σε εθελοντική βάση με την ιδιότητα της **Εθελόντριας Υπαξιωματικού**.

Το 1995 εφαρμόζεται ο θεσμός των **Εθελοντών Πενταετούς Υποχρέωσης** (ΕΠΥ) προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως χειριστές οπλικών συστημάτων.

Από 2002 μέχρι το 2008 η στρατιωτική θητεία των στρατεύσιμων μειώθηκε στους **25 μήνες**.

Την 25 Φεβ 2016, το Υπουργικό Συμβούλιο εγκρίνει την **μελέτη της αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της ΕΦ** η οποία στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες σύμφωνα με τις δηλώσεις του Υπουργού Άμυνας κ. Χριστόφορου Φωκαΐδη:

1ο **Νέα Δομή Δυνάμεων**, με σημαντικές δομικές αλλαγές που θα καταστήσουν την ΕΦ πιο σύγχρονη, πιο αποτελεσματική, πιο ευέλικτη και ικανή να διαδραματίσει το ρόλο και την αποστολή της στο νέο σύγχρονο περιβάλλον ασφαλείας.

2ο **Νέα Εξοπλιστικά Προγράμματα**, ιδιαίτερα σε ότι αφορά στο Ναυτικό και την Αεροπορία. Προβλέπεται επίσης η απόκτηση σημαντικών οπλικών συστημάτων για το Στρατό Ξηράς, σε περίπτωση που τα κατοχικά δεδομένα παραμείνουν αμετάβλητα.

3ο **Πρόσληψη Συμβασιούχων Επαγγελματιών Οπλιτών** (ΣΥΟΠ), έτσι ώστε η ΕΦ να μετεξελιχθεί σε ένα **σύγχρονο ημιεπαγγελματικό στρατό**. Επίσης την σταδιακή μείωση της διάρκειας της στρατιωτικής θητείας σε 14 μήνες (ΓΤΠ, 2017)

Το Ιούνιο του 2016 το Υπουργείο Άμυνας προκήρυξε την πρόσληψη 3000 ΣΥΟΠ στην ΕΦ. Επίσης το Μάιο του 2017 οι γυναίκες αποκτούν το δικαίωμα υποβολής αιτήσεων για τις νέες προσλήψεις του 2017.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η μετεξέλιξη της ΕΦ από ιδρύσεως της μέχρι σήμερα είναι συνεχής. Ακολούθησε μια συνεχή εξελικτική πορεία, στελεχωμένη σταδιακά με προσωπικό, άνδρες και γυναίκες, από διάφορους θεσμούς, ανάλογη με την πληθώρα των απειλών και την αναβάθμιση των μέσων και υλικών της. Οι παραπάνω απαιτήσεις οδήγησαν το προσωπικό της σε υψηλό επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να φέρουν με αποτελεσματικό τρόπο σε πέρας την όποια αποστολή που τους ανατίθεται.

1.3 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΦ σήμερα

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της ΕΦ αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές οργανωτικές λειτουργίες της. Οι λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την Δύναμη να ενώσει την συσσωρευμένη γνώση με την νέα και να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της μοναδικότητας, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των στελεχών της.

Ειδικότερα ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην ΕΦ, ορίζουμε το πλήγμα των λειτουργιών της διοίκησης που ασχολείται με την:

Οργάνωση

Στελέχωση, εξεύρεση ανθρωπίνων πόρων και επιλογή προσωπικού.

Παρακολούθηση - αξιολόγηση της απόδοσης τους προσωπικού

Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης, προαγωγές - μεταθέσεις - αφυπηρετήσεις

Παρακίνηση μέσω αμοιβών και κινήτρων

Μέριμνα υπέρ του προσωπικού, προσωπική και οικογενειακή

Υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Τήρηση του αρχείου του προσωπικού

Το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εστιάζονται στην:

Πρόσληψη ταλαντούχων εργαζόμενων που διαθέτουν κίνητρα

Ενίσχυση των ικανών ατόμων

Ικανοποίηση μέσω αμοιβών

Εξέλιξη και η πρόοδος των εργαζόμενων

Παρότρυνση και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους

Αξιολογή και η επίτευξη των στόχων

Ειδικότερα την συγκεκριμένη περίοδο που λαμβάνουν χώρα πολλές οργανωτικές, δομικές αλλαγές στην Δύναμη τα στελέχη χρειάζονται ενθάρρυνση και πολλά κίνητρα για να αντεπεξέλθουν στις πολλαπλές απαιτήσεις και αντίξοες συνθήκες. Η αποτελεσματική ηγεσία σε κάθε κλιμάκιο με την χρησιμοποίηση κατάλληλων μεθόδων μπορεί να πείσει και να φέρει την προσδοκώμενη αλλαγή που επιθυμεί.

1.4 Υφιστάμενη Κανονισμοί Διορισμού, Ιεραρχίας, Προαγωγών και Αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ

Το 2016 ψηφίστηκαν από την ολομέλεια της Βουλής των Αντιπροσώπων οι νέοι κανονισμοί οι οποίοι κατάργησαν του κανονισμούς του 1990 που οδήγησαν την Δύναμη σε συσσωρευμένα προβλήματα, με κυριότερο την συμφόρηση στις ανώτατες κλίμακες της πυραμίδας της ΕΦ που είχε ως αποτέλεσμα ίδια πρόσωπα να κατέχουν τις ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας πέραν το 10 ετών και οι νεώτεροι αξιωματικοί να παραμένουν στον ίδιο βαθμό τα αντίστοιχα χρόνια αναμένοντας την προαγωγή. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού των στελεχών και την μειωμένη απόδοση.

Κύριο χαρακτηριστικό των νέων κανονισμών αποτελεί η θεσμοθέτηση μετρήσιμων αξιοκρατικών κριτηρίων, αδιάβλητων διαδικασιών και προσόντων που πρέπει να κατέχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό για να δικαιούται προαγωγή.

Ενδεικτικά καταγράφονται οι πιο κάτω καινοτόμες πρόνοιες των κανονισμών:

Το **σύστημα αξιολόγησης** των Αξιωματικών διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, με βάση την επαγγελματική ικανότητα και την αποδοτικότητα. Οι κατηγορίες προσόντων που αξιολογούνται αφορούν τα σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας και ειδικά. Οι βαθμολογίες της αξιολόγησης σε οποιοδήποτε προσόν είναι αιτιολογημένες και στηρίζονται σε συγκεκριμένα γεγονότα ή στοιχεία ή εκθέσεις επιθεωρήσεων.

Η **κλίμακα βαθμολόγησης** των προσόντων του καθενός αξιωματικού είναι η ακόλουθη:

Εξάριετη	9,5-10
Άριστη	9,0-9,4
Πολύ Καλή	8,0-8,9
Καλή	6,5-7,9
Μέτρια	5,0-6,4
Μη Αποδεκτή	4,9 και κάτω

Η **ανέλιξη και κρίση** των Αξιωματικών κατά κλάδο έχουν όπως παρακάτω:

Όπλα του Στρατού Ξηράς μέχρι το βαθμό του Αντιστρατήγου.
Σώματα του Στρατού Ξηράς μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου.

Μάχιμοι του Ναυτικού μέχρι το βαθμό του Υποναυάρχου.

Μηχανικοί του Ναυτικού μέχρι το βαθμό του Αρχιπλοιάρχου.

Ιπτάμενοι της Αεροπορίας μέχρι το βαθμό του Υποπτέραρχου.

Μηχανικοί της Αεροπορίας μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου.

Κοινών Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού, Δικαστικού και Υγειονομικού μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου.

Κοινών Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού, Δικαστικού και Υγειονομικού μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου.

Κοινών Σωμάτων του Μουσικού μέχρι το βαθμό του Ταγματάρχη.

Χρόνος Διοίκησης Αξιωματικού κατά την οποία φέρνει με επιτυχία την εκτέλεση των αποστολών που του ανατίθενται και δικαιούται κρίσης:

Ανθυπολοχαγός: 2 έτη

Υπολοχαγός: 4 έτη

Λοχαγός: 3 έτη

Ταγματάρχη: 2 έτη

Αντισυνταγματάρχη: 2 έτη

Συνταγματάρχη: 1 έτος

Ταξίαρχος: 1 έτος

Διαβαθμίσεις κρίσεων των Αξιωματικών:

Προακτέοι κατ' εκλογή

Προακτέοι κατ' αρχαιότητα

Διατηρητέοι

Παραμένοντες στον ίδιο βαθμό

Ευδοκίμως τερματίσαντες την υπηρεσία τους

Αποστρατευτέοι

Κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών:

Προακτέος κατ' εκλογή κρίνεται ως ακολούθως:

Ανθυπολοχαγός και Υπολοχαγός, εφόσον:

Οι βαθμολογίες του σε κάθε έκθεση αξιολόγησης είναι σε 6 το μέγιστο προσόντα «Καλή» και στα υπόλοιπα «Πολύ Καλή».

Έχει αποφοιτήσει από υποχρεωτικό σχολείο με βαθμολογία τουλάχιστον «Καλώς».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Έχει φυσιολογικό βάρος.

Λοχαγός, εφόσον:

Στις εκθέσεις αξιολόγησης στο βαθμό που κατέχει η βαθμολογία του σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη».

Έχει αποφοιτήσει από υποχρεωτικό σχολείο με βαθμολογία τουλάχιστον «Λίαν Καλώς».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Έχει φυσιολογικό.

Ταγματάρχη, εφόσον:

Στις εκθέσεις αξιολόγησης στο βαθμό που κατέχει η βαθμολογία του σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη».

Έχει αποφοιτήσει από τη Σχολή Διοίκησης και Επιτελών (ΣΔΙΕΠ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Έχει φυσιολογικό βάρος.

Αντισυνταγματάρχη, εφόσον:

Είναι απόφοιτος Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και το πτυχίο αποτελούσε προϋπόθεση διορισμού του ως αξιωματικού.

Στις εκθέσεις αξιολόγησης στο βαθμό που κατέχει η βαθμολογία του σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη».

Έχει αποφοιτήσει από τη Σχολή Διοίκησης και Επιτελών (ΣΔΙΕΠ) και τη Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Γνωρίζει πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένη γλώσσα σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή».

Έχει φυσιολογικό βάρος.

Συνταγματάρχη, εφόσον:

Είναι απόφοιτος Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και το πτυχίο αποτελείσε προϋπόθεση διορισμού του ως αξιωματικού.

Σε κάθε έκθεση αξιολόγησης του στο βαθμό που κατέχει η βαθμολογία του είναι σε 6 το μέγιστο προσόντα «Άριστη» και στα υπόλοιπα «Εξάριστη».

Έχει αποφοιτήσει από τη Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα».

Έχει αποφοιτήσει από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Λίαν Καλώς».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Έχει φυσιολογικό βάρος.

Ταξίαρχου, εφόσον:

Είναι απόφοιτος Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος.

Σε κάθε έκθεση αξιολόγησης του στο βαθμό που κατέχει η βαθμολογία του είναι σε 3 το μέγιστο προσόντα «Άριστη» και στα υπόλοιπα «Εξάριστη».

Έχει αποφοιτήσει από τη Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα».

Έχει αποφοιτήσει από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ) με βαθμολογία τουλάχιστον «Λίαν Καλώς».

Δεν είναι ένοχος σοβαρού αδικήματος ή σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος.

Έχει φυσιολογικό βάρος.

Προαγωγές, Αξιωματικών που κρίθηκε προακτέος κατ' εκλογή και προακτέος κατ' αρχαιότητα προάγεται, εφόσον υπάρχει κενή θέση στο βαθμό για τον οποίο προορίζεται. Οι προαγωγές γίνονται κατά σειρά αρχαιότητας από τους πίνακες των κριθέντων ως προακτέων. Οι κριθέντες ως προακτέοι κατ' εκλογή προηγούνται των προακτέων κατ' αρχαιότητα.

Αφυπηρέτηση αξιωματικού λόγω ορίου ηλικίας, με τη συμπλήρωση της παρακάτω καθοριζόμενης ηλικίας αφυπηρετεί υποχρεωτικά:

Ανθυπολοχαγός:	55
Υπολοχαγός:	55
Λοχαγός:	55
Ταγματάρχης:	55
Αντισυνταγματάρχης:	56
Συνταγματάρχης:	57
Ταξίαρχος:	58
Υποστράτηγος:	59
Αντιστράτηγος:	62

Τερματισμός της υπηρεσίας αξιωματικού σε οποιοδήποτε στάδιο της υπηρεσίας του με απόφαση του Υπουργού Άμυνας :

Λόγω κρίσεως του ως παραμένοντας.

Λόγω κρίσεως του ως ευδοκίμως τερματίσαντα την υπηρεσία του.

Λόγω κρίσεως του ως αποστρατευτέου.

Λόγω κρίσεως του στο βαθμό του Συνταγματάρχη, Ταξίαρχου, Υποστράτηγου και Αντιστράτηγου ως Αξιωματικού Υπηρεσίας Γραφείου ή Ελαφράς Υπηρεσίας.

Κατόπιν γνωμάτευσης αρμόδιου ιατροσυμβουλίου, σύμφωνα με την οποία είναι εξαρτημένος από παράνομες εξαρτησιογόνες ουσίες.

Κεφάλαιο 2

Κεφάλαιο 2: Ηγέτης ως φορέας αλλαγής. Χαρακτηριστικά - ικανότητες αποτελεσματικού στρατιωτικού ηγέτη

2.1 Ο ηγέτης φορέας της αλλαγής

Η αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια **διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης** του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά.

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς. Επίσης απαιτείται η λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούργιας συμπεριφοράς και στάσεως που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες επίτευξης των στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Για να επέλθει μια αλλαγή προϋποθέτει ότι κάποιιοι θα λάβουν μια σχετική απόφαση, κάποιιοι θα αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησης και τέλος κάποιιοι θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια. Και οι τρεις αυτές ομάδες ανθρώπων ονομάζονται **φορείς αλλαγής**, ο δε ρόλος τους είναι συγκεκριμένος και καθοριστικός για την επιτυχία της αλλαγής.

Ο **ηγέτης - φορέας της αλλαγής**, συνήθως είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα ή αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Επίσης είναι αυτός που

ελέγχει ότι οι δραστηριότητες των ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς κατευθύνονται προς το συγκεκριμένο στόχο.

Οι **προγραμματιστές** - «υλοποιητές» της αλλαγής, αυτοί αποτελούν τη δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που θα βοηθήσει στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Δηλαδή ορίζουν ΤΙ ακριβώς πρέπει να γίνει και ΠΩΣ να γίνει, σε ποιο χρονικό ορίζοντα και ΠΟΙΕΣ οι υποχρεώσεις των εργαζομένων.

Οι **εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής**, είναι αυτοί που κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες, για την υλοποίηση της αλλαγής. Είναι οι εργαζόμενοι στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού. (Χυτήρης, 2001, p. 331)

2.2 Οι αντιδράσεις στην αλλαγή

Η οποιαδήποτε επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, που αφορά είτε τη δομή του οργανισμού είτε την τεχνολογία, είτε ακόμη -και το πιο σημαντικό- τους ανθρώπους προκαλεί κάποιες αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται. Οι αντιδράσεις στοχεύουν στο **να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση** (status quo) η οποία εξασφαλίζει: α) τη γνώση και την εμπειρία των συνθηκών στο εργασιακό χώρο, β) τα όποια συμφέροντα προκύπτουν για κάποιους από τον τρόπο με τον οποίον γίνονται τα πράγματα, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη για όσους έχουν επενδύσει στην υπάρχουσα κατάσταση. Η **αβεβαιότητα** που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί, συνήθως **ανασφάλεια** και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή.

Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι:

Απόρριψη, είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή.

Αντίσταση, είναι μια πιο ήπια αντίδραση από ότι η απόρριψη.

Ανοχή, όντα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται από την αλλαγή αλλά και δεν ωφελούνται ιδιαίτερα.

Αποδοχή, είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή.

Οι πιο βασικοί λόγοι αντίδρασης είναι:

Η **συνήθεια**, της παρούσας κατάστασης.

Η **επιλεκτική αντίληψη**, όταν δηλαδή το άτομο αντιδρά στις αλλαγές ή στις νέες ιδέες επιλεκτικά με βάση κάποια στάση του, που είναι ουσιαστικά προϊόν εμπειριών, παιδείας και αξιών.

Εξάρτηση, από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση ή συνεργάτες. Αν τα άτομα αυτά είναι αρνητικά προς την αλλαγή, την ίδια θέση θα υιοθετήσουν στις πιο πολλές περιπτώσεις.

Συναισθηματική – ψυχολογική ισορροπία, που έχουν εξασφαλίσει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά τους και τη συμπεριφορά των άλλων. Οποιαδήποτε απειλή για διατάραξη αυτής της ισορροπίας προκαλεί την αντίδραση.

Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι να **υπερνηκηθούν οι φόβοι** των εργαζομένων και να **μετατραπούν σε ευκαιρίες** γι' αυτούς και σε επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής. Εδώ είναι καθοριστικός ο ρόλος του φορέα – ηγέτη και των προγραμματιστών της αλλαγής. Η ευθύνη είναι δική τους για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή. (Χυτήρης, 2001, σσ. 332-337)

2.3 Πώς να μειωθεί η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή

Σε μια προγραμματισμένη αλλαγή απαραίτητη είναι η ανάλυση των δυνάμεων που την επηρεάζουν, δηλαδή οι προωθητικές δυνάμεις και οι δυνάμεις αντίστασης. Κατ' επέκταση, οι φορείς – ηγέτες αλλά και οι προγραμματιστές της αλλαγής, προκειμένου να μειώσουν και να εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση, χρειάζεται να δραστηριοποιηθούν και επιτύχουν στα εξής σημεία:

Να αναλύουν και να περιγράφουν **την ανάγκη για αλλαγή**.

Να **εξασφαλίσουν συμμετοχή** στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεασθούν από την αλλαγή.

Να παρέχουν ουσιαστική και **πλήρη πληροφόρηση**.

Να παρέχουν δυνατότητα να **ακουσθούν αντιρρήσεις**.

Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική **συναίνεση**.

Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι **αναγκαίες**.

Να παράσχουν **κίνητρα**.

Να χειρισθούν κατάλληλα το **χρόνο**.

Να επιφέρουν τις όποιες **αναγκαίες τροποποιήσεις**, για να διατηρήσουν την αλλαγή. (Χυτήρης, 2001, σσ. 337-341)

Για το δύσκολο της εισαγωγής αλλαγών και το επικίνδυνο, για αυτόν ο οποίος τις επιχειρεί, αξίζει να αναφερθούν τα λόγια του Νικολό Μακιαβέλι. «... Και πρέπει να έχεις κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσεις κανείς, ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία, ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του, από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί, εισάγοντας τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...»

2.4 Εφαρμογή της αλλαγής

Μια προσχεδιασμένη αλλαγή πρέπει να γίνει σε τρεις φάσεις έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατότερο αποτελεσματική και να συναντήσει τη λιγότερη αντίδραση. Οι φάσεις αυτές είναι:

α. Προετοιμασία (unfreezing)

Στη φάση αυτή γίνεται η προετοιμασία και η παρακίνηση των ατόμων ή της ομάδας για την αλλαγή. Εδώ πρέπει **να διαφανεί η ανάγκη για αλλαγή**, πράγμα που συνήθως δεν είναι εύκολο. Αρχικά επισημαίνονται τα μειονεκτήματα της κρατούσας κατάστασης. Η προετοιμασία ολοκληρώνεται με την «ψυχολογική υποστήριξη», που οδηγεί τον **εργαζόμενο να αισθανθεί ότι η ανεπάρκεια είναι ανεπιθύμητη**, άλλα μπορεί να θεραπευτεί και **ότι η αντιμετώπιση της είναι πολύ πιο χρήσιμη από την αδιαφορία**. Η αποδοκιμασία της υπάρχουσας κατάστασης και η ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων αυξάνουν την ετοιμότητα για αποδοχή νέων εναλλακτικών λύσεων ή μεταβολών.

β. Κινητοποίηση (moving)

Εκπαίδευση για απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων. **Ενθάρρυνση** και συνεχής υποστήριξη. **Περιθωριοποίηση** αυτών που αντιστέκονται. Αφού ωριμάσει η ιδέα για αλλαγή, μπορεί να κινητοποιηθεί ο μηχανισμός για την **εφαρμογή** της.

γ. Σταθεροποίηση (freezing)

Στη φάση αυτή, **οι νέες διαδικασίες** και η συμπεριφορά γίνονται **μόνιμες**. Εδώ είναι σημαντική η συνεχής παρακολούθηση, ώστε να εφαρμόζονται οι αλλαγές και να μην υπάρξει παλινδρόμηση προς την προηγούμενη κατάσταση.

Επιδοκιμασία για την εφαρμογή των νέων μεθόδων και πιθανές **αμοιβές** είναι βασικά στοιχεία για τη σταθεροποίηση της νέας ισορροπίας. (ΓΕΣ, 1988, σ. 92)

2.5 Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγών

Τα χαρακτηριστικά τα οποία παρατηρούνται συχνότερα σε επιτυχημένους ηγέτες των αλλαγών αφορούν στην ικανότητα τους να:

Γνωρίζουν τι ακριβώς **επιθυμούν** να επιτύχουν.

Μπορούν να **μετατρέπουν τη θεωρία σε πράξη**.

Μπορούν να **αντικρίσουν την αλλαγή** όχι μόνο από τη δική τους σκοπιά, αλλά και από αυτή των άλλων.

Είναι **ριψοκίνδυνοι**.

Δεν προσκολλώνται στην παράδοση, αλλά **εκτιμούν και το νέο**.

Μπορούν να ετοιμάζουν **ευέλικτα προγράμματα** και να συνδυάζουν τους στόχους με τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους.

Μην αποθαρρύνονται από τις αποτυχίες.

Αξιοποιούν τις περιστάσεις που βοηθούν στην εφαρμογή της αλλαγής.

Μπορούν να **εξηγήσουν με σαφήνεια** πώς θα γίνει η αλλαγή.

Εμπλέκουν το προσωπικό στην όλη διαδικασία της αλλαγής και είναι έτοιμοι να το **υποστηρίξουν** σε περίπτωση που αυτό αντιμετωπίσει **δυσκολίες**.

Μην εισάγουν πολλές αλλαγές ταυτόχρονα.

Παρουσιάζουν την **αλλαγή ως λογική απόφαση**.

Μοιράζονται τις πληροφορίες που κατέχουν για τα αποτελέσματα.

Διαθέτουν **αυτοπεποίθηση**.

Διαθέτουν **συναισθηματική νοημοσύνη**. (Χριστοφίδου, 2012)

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση και ηθικό προσωπικού. Μέσα παρακίνησης και εξύψωσης του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΦ

3.1 Κινητοποίηση Προσωπικού - Θεωρίες της παρακίνησης

Ως παρακίνηση, ορίζονται οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την **κατάκτηση ενός στόχου**. Κατά μία άλλη άποψη, ως παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. (Χυτήρης, 2001, σσ. 150-181)

Η επιτυχημένη λειτουργία ενός οργανισμού αναδεικνύεται σε σύνθετο ζήτημα που εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, για τους οποίους έχουν διατυπωθεί διαφορετικές απόψεις. Η επιβίωση του, είτε είναι δημόσιος, είτε είναι ιδιωτικός, απειλείται σοβαρά όταν η παραγωγικότητα δεν μπορεί να συμβαδίσει με το αυξανόμενο κόστος εργασίας. Ως κυριότερη **αιτία πτώσης της παραγωγικότητας**, θεωρείται η **μείωση των προσωπικών κινήτρων** των εργαζομένων, η **εξασθένηση της αφοσίωσης** τους στην επιχείρηση σε συνάρτηση με τη χαλάρωση της δέσμευσης στους νόμους της δεοντολογίας στην εργασία (ethic work) και η μείωση της θέλησης τους για εργασία. (Γαιτατζής, 2016, σσ. 227-290)

Βασικό ζήτημα για την επιτυχία και την αποτελεσματική λειτουργία σε ένα οργανισμό και ειδικότερα στην ΕΦ, είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο συνίσταται ουσιαστικά σε ένα **κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, αξιοπρεπούς και δίκαιης μεταχείρισης, συμμετοχής, ελευθερίας σκέψης, δράσης και έκφρασης**, το οποίο **κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται** «δικό» τους τον οργανισμό, ότι είναι **περήφανοι** που ανήκουν σε αυτόν. Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται **δέσμευση και υπευθυνότητα**, υψηλή **ικανοποίηση, αναγνώριση και αίσθηση επιτυχίας**, να βρίσκουν το νόημα της εργασίας τους και **να έχουν έτσι διάθεση να καινοτομούν, να μαθαίνουν, να δημιουργούν, να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες**, να συνεργάζονται, να **επιδιώκουν υψηλούς στόχους** και να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

3.1.1 Η Θεωρία του Maslow

Ποιοί όμως είναι οι παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζομένους και τους κάνουν να επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις; Οι άνθρωποι από την εργασία τους ικανοποιούν διάφορες ανάγκες. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες των ανθρώπων διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες, (Σχήμα 1):

α. Τις **βιολογικές** ανάγκες, δηλαδή αυτές που είναι απαραίτητες για τον άνθρωπο για να επιβιώσει ως βιολογικός οργανισμός.

β. Τις ανάγκες **ασφάλειας-σιγουριάς**, οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ασφαλούς περιβάλλοντος, δηλαδή την εξασφάλιση ότι θα μπορεί και στο μέλλον να ικανοποιεί τις προηγούμενες του ανάγκες. Ένα άτομο που θα φτάσει σε ένα βιοτικό και οικονομικό επίπεδο θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό.

γ. Τις **κοινωνικές** ανάγκες, καθόσον κάθε άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ότι ανήκει σε μια ομάδα και ότι είναι αποδεκτός σε αυτή.

δ. Τις ανάγκες **αναγνώρισης** ή εγωιστικές δηλαδή την εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, κύρος, σπουδαιότητα, επιτυχία, αναγνώριση.

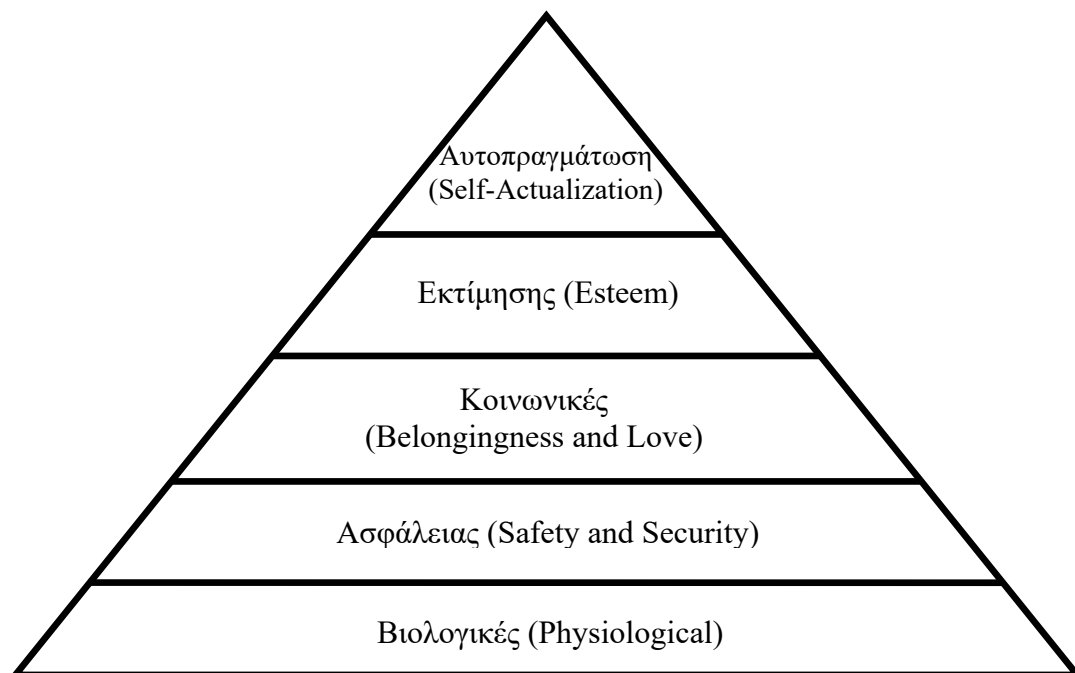
ε. Τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή **αυτοπραγμάτωσης** δηλαδή τις ανάγκες που έχει κανείς να κάνει τα όνειρα του πραγματικότητα.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρία του Maslow είναι τα εξής:

α. Ο εργαζόμενος δεν έχει μόνο βιολογικές ανάγκες ή ανάγκες που ικανοποιούνται μόνο με τις οικονομικές αμοιβές.

β. Ο Maslow υποστηρίζει ότι, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί - κορεστεί, δεν λειτουργεί πλέον παρακινητικά. Έτσι, καθώς η καθεμιά από αυτές τις ανάγκες ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό, έρχεται η επόμενη να καταλάβει κυρίαρχη θέση. Έτσι, προκειμένου να παρακινήσουμε κάποιον, θα πρέπει να καταλάβουμε σε ποιο επίπεδο ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση και να εστιάσουμε στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στο ίδιο ή σε ανώτερο επίπεδο σύμφωνα με την κλίμακα ιεράρχησης (Σχήμα 1).

γ. Οι ανάγκες υψηλότερης τάξης (εγωιστικές, ολοκλήρωσης και κάποιες κοινωνικές) δύσκολα φθάνουν σε κορεσμό και είναι αυτές που κινητοποιούν συνήθως τους ανθρώπους. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται εσωτερικά (εντός του ατόμου) και είναι κυρίως οι ανάγκες για επιτυχία, για εκτίμηση, σεβασμό και κύρος, για αναγνώριση, για προσωπική ανάπτυξη, για αυτονομία, για άσκηση επιρροής σε άλλους, για δύναμη-εξουσία, για κοινωνικές σχέσεις κ.α. (Μπουραντάς, 2005, σσ. 72-73)



Πίνακας 1: Πυραμίδα αναγκών Maslow.

3.1.2 Η Θεωρία του Herzberg

Το 1959 ο F. Herzberg, ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, με βάση την οποία η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

α. Τους «παράγοντες **διατήρησης**», που όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία, δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια και συνεπώς καμία διάθεση για απόδοση. Όταν όμως υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση απλά προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται ο **μισθός**, οι **έμμεσες παροχές**, οι **συνθήκες εργασίας**, η **ασφάλεια** και η **όλη πολιτική και διοίκηση του οργανισμού**. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος αφού δεν είναι δυσαρεστημένος, το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρεί την απόδοση του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο.

β. Τους «παράγοντες **κίνητρα**», που οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση και στους οποίους περιλαμβάνονται το **αίσθημα της επιτυχίας**, η **αναγνώριση**, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, η συμμετοχή και η **αίσθηση της ευθύνης**, η **ανάπτυξη του εργαζομένου** και οι **προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης**. Η ικανοποίηση των παραγόντων αυτών, οδηγεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου κατά τέτοιο τρόπο, που συχνά καταλήγει σε αύξηση της ικανότητας και της προσφοράς.

3.1.3 Η Θεωρία Αναγκών του McClelland

Ο David McClelland και οι συνεργάτες του, ανέπτυξαν την δική τους θεωρία, υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, είναι επίκτητες και ο άνθρωπος τις αποκτά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Προσδιόρισαν τρεις τύπους αναγκών:

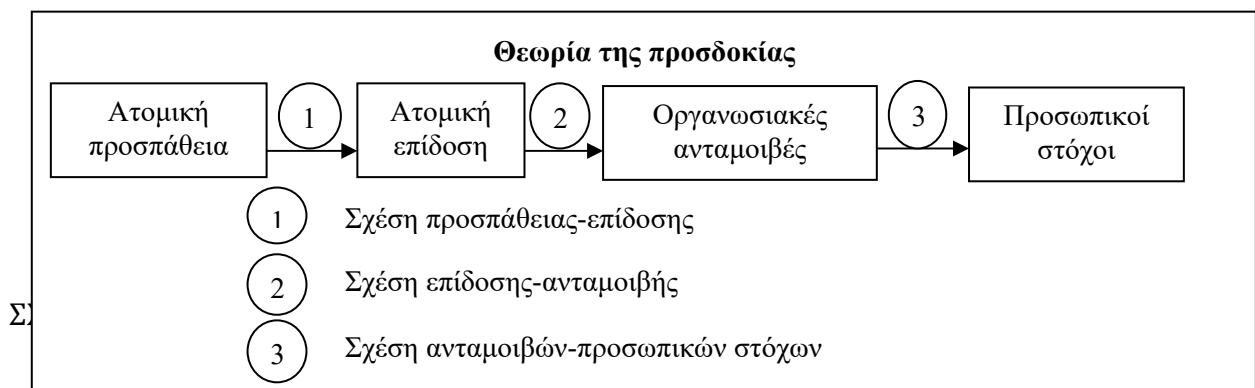
α. Ανάγκη για **επίτευξη** (need for achievement), η οποία αντανακλά την επιθυμία των ατόμων να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να επιδείξουν επάρκεια και άρτια κατάρτιση. Τα άτομα με ανεπτυγμένη αυτή την ανάγκη εστιάζουν τις ενέργειες τους στο να επιτυγχάνουν την εργασία τους γρήγορα και καλά.

β. Ανάγκη για δημιουργία **κοινωνικών δεσμών** (need for affiliation), η οποία περιγράφει την επιθυμία για κοινωνική συνεργασία, και την ανάγκη για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

γ. Ανάγκη για **εξουσία - δύναμη** (need for power), η οποία αντανακλά την ανάγκη για έλεγχο στην προσωπική εργασία του ατόμου ή στην εργασία των άλλων και στην ανάγκη για εξουσία πάνω τους. Πολιτικοί ηγέτες και μερικά ανώτερα στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς τυπικά διαθέτουν την ανάγκη για εξουσία. (Χυτήρης, 2001, σσ. 170-173)

3.1.4 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom

Μια από τις ευρύτερα αποδεκτές ερμηνείες της παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Victor Vroom. Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι, η δύναμη της προδιάθεσης να ενεργήσουμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας μας για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητα του. Πιο πρακτικά, οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν πιστεύουν ότι αυτό θα οδηγήσει σε **θετική αξιολόγηση** της επίδοσης τους, ότι η θετική αξιολόγηση της επίδοσης τους θα οδηγήσει σε **ανταμοιβές**, όπως μπόνους, αυξήσεις του μισθού ή προαγωγές και ότι οι ανταμοιβές θα ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους.



Πίνακας 2: Θεωρία της προσδοκίας.

Η θεωρία εστιάζεται σε τρεις σχέσεις, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3:

α. Σχέση **προσπάθειας-επίδοσης**. Το μέτρο στο οποίο ένα άτομο πιθανολογεί ότι η καταβολή ενός δεδομένου βαθμού προσπάθειας θα οδηγήσει σε επίδοση.

β. Σχέση **επίδοσης-ανταμοιβής**. Ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι ένα δεδομένο επίπεδο επίδοσης θα οδηγήσει στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος π.χ. αμοιβές.

γ. Σχέση **ανταμοιβών-προσωπικών στόχων**. Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές ανταμοιβές ικανοποιούν τους προσωπικούς στόχους ή τις ανάγκες ενός ατόμου και η ελκυστικότητα των ενδεχόμενων αυτών ανταμοιβών για το άτομο. (Χυτήρης, 2001, σσ. 176-181)

3.2 Αίσθημα Δικαιοσύνης - Επιβράβευση

Τα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων δεν ισχύουν εάν δεν υπάρχει **αίσθηση δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης** η οποία εξασφαλίζεται με **διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια** και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για **δίκαιη αξιολόγηση, προαγωγή και σύστημα αμοιβών**. Σε τέτοια περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών που θα εξασφαλίζει την ατομική δικαιοσύνη, την εταιρική δικαιοσύνη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι το σύστημα αμοιβών, για να δημιουργεί αίσθηση ατομικής δικαιοσύνης, πρέπει να αμείβει τον εργαζόμενο ανάλογα με τα προσόντα και τη συνεισφορά του, να συνδέει δηλαδή σαφώς τις επιδόσεις με τις αμοιβές. Για να εξασφαλίζει το σύστημα αμοιβών την εταιρική δικαιοσύνη, εκτός της σύνδεσης των αμοιβών με τα προσόντα και τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου, πρέπει να συνδέει της αμοιβές με την αξία της θέσης του. Η αξία αυτή εκτιμάται με βάση τις ευθύνες, τη συμβολή της θέσης στο έργο που επιτελείται, τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και τεχνογνωσία για την υλοποίηση των καθηκόντων της θέσης και οι συνθήκες εργασίας. Για να εξασφαλιστεί η κοινωνική δικαιοσύνη του συστήματος αμοιβών, πρέπει να προβλέπει αμοιβές οι οποίες είναι συγκρίσιμες με αυτές της αγοράς. (Μπουραντάς, 2005, σσ. 80-81)

3.3 Ενδυνάμωση

Ιδιαίτερα σχετική έννοια που κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, είναι η σύγχρονη έννοια της ενδυνάμωσης η οποία αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών **μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης των εργαζομένων**, ώστε να επιτυγχάνεται η ψηλότερη δυνατή **απόδοση** και ταυτόχρονα η ψηλότερη δυνατή **ικανοποίηση** τους στην εργασία. Η ενδυνάμωση συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση του προσωπικού και συγκεκριμένα:

α. Στην αίσθηση του **νοήματος της εργασίας**, η οποία αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από την εργασία τους καθώς συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοεκτίμηση.

β. Στην αίσθηση της **ικανότητας**, η οποία αυξάνει την αυτοπεποίθηση του ατόμου, την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και κατά συνέπεια την απόδοση του.

γ. Στην αίσθηση του **αυτοπροσδιορισμού**, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της ικανότητας του εργαζομένου. Επίσης προκαλεί αύξηση της δημιουργικότητας, της αίσθησης της σημαντικότητας και της ολοκλήρωσης μέσα από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αύξηση της αυτονομίας του.

δ. Στην αίσθηση της **επιρροής**. Στην περίπτωση αυτή, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματα του, τότε αυξάνεται η διάθεση τους για μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματα του με τη δική τους εργασία. (Μπουραντάς, 2005, σσ. 81-83)

3.4 Η Δύναμη του οράματος

Η δύναμη του οράματος ενός οργανισμού αποτελεί **πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης**. Μόνο με όραμα άτομα, επιχειρήσεις, κοινωνίες δίνουν νόημα ζωής και βαδίζουν προς την πρόοδο. Σύμφωνα με τον J. Kotter, το κρίσιμο στοιχείο για ένα όραμα δεν είναι η πρωτοτυπία του, αλλά το πόσο καλά **εξυπηρετεί τα συμφέροντα σημαντικών ομάδων** (πελατών, μετόχων, εργαζομένων) και πόσο εύκολα μπορεί να μεταφραστεί σε μια ρεαλιστική ανταγωνιστική στρατηγική. Τα άστοχα οράματα, έχουν την τάση να μην λαμβάνουν υπόψη τους τις θεμιτές ανάγκες και τα δικαιώματα σημαντικών ομάδων ευνοώντας συγκεκριμένες ομάδες σε βάρος άλλων. Ένα όραμα εξυπηρετεί τρεις σημαντικούς σκοπούς, αποσαφηνίζει τη γενική **κατεύθυνση για την αλλαγή, παρακινεί** τα άτομα να **κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση** και βοηθάει στο **συντονισμό των ενεργειών** διαφορετικών ανθρώπων με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. (Kotter, 2003, σσ. 48-50)

Το όραμα έχει νόημα μόνον όταν οι άνθρωποι το ενστερνίζονται, εμπνέονται και κινητοποιούνται από αυτό. Επίσης, το όραμα για να ελκύει, να εμπνέει, να δεσμεύει και να κινητοποιεί, πρέπει να είναι **κατανοητό, εφικτό** και να είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων, να **επικοινωνείται** εύκολα, να μην είναι περιοριστικό ως προς το χρόνο και της δυνατότητας του οργανισμού και να συνδέεται με ιδανικά και αξίες. (Μπουραντάς, 2005, σσ. 88-89)

3.5 Ηθικό και παραγωγικότητα

Ηθικό του προσωπικού είναι το **σύνολο των διαθέσεων** του προσωπικού, τόσο απέναντι στο **εργασιακό περιβάλλον**, όσο και απέναντι στην **ανάγκη για συνεργασία**, για εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Βασικό γνώρισμα του ηθικού αποτελεί ο **δυναμικός χαρακτήρας** που έχει. Δηλαδή το ηθικό δεν μεταβάλλεται, εάν δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις εκείνες που θα το τονώσουν. Έτσι η διοίκηση μιας επιχείρησης, βιομηχανίας ή οργανισμού έχει υποχρέωση να μεριμνά για τη προσεκτική συντήρηση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού.

Στην πράξη υπάρχει μία **θετική συσχέτιση ηθικού και παραγωγικότητας**. Η συσχέτιση αυτή αναλύεται στο ότι μία αύξηση του ηθικού κατά ένα ποσοστό, δεν συνεπάγεται απαραίτητως ανάλογη αύξηση της παραγωγικότητας,

Η καλή λειτουργία των οργανισμών επιβάλλει την ανάγκη πληροφόρησης της διοίκησης σχετικά με το επίπεδο του ηθικού του προσωπικού. Αυτό εξασφαλίζεται με την διενέργεια ειδικών ερευνών.

Οι κυριότεροι **Δείκτες Μέτρησης του Ηθικού** είναι:

α. Η **κινητικότητα**, το φαινόμενο το οποίο παρατηρείται σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση από την συνολική διαμόρφωση του ύψους των προσλήψεων και απομακρύνσεων προσωπικού σε μία δεδομένη περίοδο.

β. Η χαμηλή **παραγωγικότητα** των εργαζομένων.

γ. Ο μεγάλος **αριθμός απουσιών** είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια αποδοτικής εφαρμογής του προγραμματισμού επί του ανθρώπινου δυναμικού.

δ. **Ποιότητα παραγόμενης εργασίας**.

ε. **Παράπονα** σε βάρος της Διοίκησης.

στ. Ρυθμός **ατυχημάτων**.

ζ. Δείκτης **ασθενείας προσωπικού**.

Ο προϊστάμενος ο οποίος είναι επικεφαλής μιας ομάδας ανθρώπων, θεωρείται και υπεύθυνος για τη δημιουργία και διατήρηση μέσα στην υπηρεσία του κλίματος εκείνου που θα επιτρέψει υψηλό φρόνημα, ομαδικό πνεύμα και εποικοδομητικές απόψεις, οι οποίες θα υποβοηθήσουν στην καλή προσαρμογή των ατόμων μέσα στην ομάδα και την πραγματοποίηση γενικής δραστηριοποίησης και ικανοποίησης.

Οι παρακάτω γενικές ιδέες υποβοηθούν τον προϊστάμενο στη δημιουργία του παραπάνω κλίματος στην υπηρεσία του:

α. Αμοιβαίες θυσίες και δικαιοσύνη.

Εφόσον υπάρχουν οι ίδιες συνθήκες δουλειάς για όλους και ίση μεταχείριση, οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να δεχθούν ταλαιπωρίες, θυσίες ή και στερήσεις. Αν όμως υπάρχει ιδιαίτερη εύνοια για μερικούς, ειδικά προνόμια ή ειδική μεταχείριση, οι άλλοι χάνουν το ηθικό τους ή υποβαθμίζεται αυτό.

β. Συμμετοχή.

Όταν ο εργαζόμενος έχει την κατάλληλη ενθάρρυνση και πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια της δουλειάς του και συμμετέχει ενεργά, στην πραγματοποίηση του κοινού σκοπού της επιχείρησης, το ηθικό αυτού θα είναι υψηλότερο, όπως επίσης και της ομάδας των ανθρώπων που συνεργάζεται.

γ. Πείρα της προόδου.

Εφόσον υπάρχει συντονισμός των ατομικών προσπαθειών των υπαλλήλων και ομαδικό πνεύμα, θα έλθει μεγαλύτερη πρόοδος των εργασιών.

Η πείρα της προόδου, δεν δημιουργείται μόνο με αυξημένες αποδοχές, ή προαγωγές κλπ.

Αν οι εργαζόμενοι, λαμβάνουν γνώση κάθε βελτίωσης και τηρούντα ενήμεροι για την πορεία των εργασιών της υπηρεσίας, μέσω μετρήσεων, γραφικών απεικονίσεων κλπ θα έχουν αυξημένο ηθικό και διάθεση για πρόοδο.

δ. Ανοχή και ελευθερία.

Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και καλής συνεργασίας, η ανοχή και η ελευθερία σε ορισμένα πλαίσια.

Η ατμόσφαιρα της εργασίας, παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των συνθηκών αυτών. Με ανοχή και ελευθερία οι άνθρωποι εκδηλώνονται καλύτερα, επικοινωνούν και αποκτούν κατανόηση, για τα προβλήματα των άλλων.

ε. Καταλληλότητα προϊσταμένου.

Ικανός, δίκαιος και με ανεπτυγμένη κοινωνικότητα. Η ικανότητα σωστού χειρισμού των ανθρώπων δεν είναι θέμα ανώτερης ευφυΐας άλλα κυρίως θέμα προσωπικότητας, στάσεως και κοινωνικής ευαισθησίας. Συνεπώς, ο ηγέτης πρέπει να είναι καλός, προσαρμοσμένος, συναισθηματικά σταθερός, με φυσικό ενδιαφέρον και ευαισθησία προς τους ανθρώπους, καθώς και με την κατάλληλη εκπαίδευση στο έργο που επιτελεί.

3.6 Υφιστάμενα μέσα παρακίνησης - ενίσχυσης της απόδοσης και εξύψωσης του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΦ

Πέραν από τις θεωρίες που αναπτύξαμε παραπάνω για την παρακίνηση και παρότι στα θέματα της Διοικητικής δεν υπάρχουν απόλυτοι κανόνες, τους οποίους εφαρμόζει κατά γράμμα το διοικητικό στέλεχος, εντούτοις υπάρχουν μερικές κατευθυντήριες οδηγίες, που είναι πολύ επωφελείς για τον προϊστάμενο, αν ληφθούν προσεκτικά υπόψη ότι:

- α. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και τη διαδικασία της παρακίνησης.
- β. Η παρακίνηση πρέπει να ειδωθεί σαν μια διαδικασία μέσα στο γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού.
- γ. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να έχει πάντα κατά νου ότι τα άτομα διαφέρουν.
- δ. Οι αλλαγές πρέπει να γίνονται με προσοχή.
- ε. Η αμοιβή πρέπει να δίνεται για τις σωστές ενέργειες.
- στ. Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει του υφισταμένους του σαν άτομα.
- ζ. Πρέπει να αμείβεται η απόδοση και όχι η προσπάθεια.
- η. Το περιεχόμενο των εργασιών θα πρέπει να εμπουλιστεί ώστε ο κάθε εργαζόμενος να έχει την αίσθηση της επίτευξης.
- θ. Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι και να αισθάνεται υπεύθυνος για την εργασία του.
- ι. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να προσπάθεια να απομακρύνει τον «κίνδυνο της ασφαλούς μετριότητας». (ΓΕΣ, 1988, σσ. 77-79)

Τα κυριότερα μέσα και μέθοδοι παρακίνησης, που χρησιμοποιούνται σήμερα στο εργασιακό περιβάλλον της ΕΦ, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης και η εξύψωση του ηθικού του προσωπικού, είναι:

α. **Ηθική Αμοιβή**

Ο όρος αυτός αναφέρεται σε Μετάλλια, Διαμνημονεύσεις ή άλλες ηθικές αμοιβές (έπαινος, εύφημος μνεία, συγχαρητήρια). Οι ηθικές αμοιβές απονέμονται στα στελέχη ως αναγνώριση και ηθική επιβεβαίωση των προσπαθειών τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, θεσμός που συμβάλει στην ανύψωση του φρονήματος και του ηθικού του προσωπικού. (ΥΠΑΜ, 2005, σ. 9)

β. Επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση

Η συνεχής και άρτια επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση των στελεχών της ΕΦ σε αναγνωρισμένες Στρατιωτικές Σχόλες της Κύπρου, Ελλάδας, Γαλλίας, Ηνωμένου Βασιλείου, Ισραήλ και άλλων χωρών, λειτουργεί θετικά στη δημιουργία αισθήματος σιγουριάς και αυτοπεποίθησης πάνω στο αντικείμενο της αποστολής τους, γεγονός το οποίο συμβάλει στην παρακίνηση τους για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης τους.

γ. Οικονομικές απολαβές

Ο όρος περιγράφει τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει το εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητες του και γενικά για την αξία συμμετοχής του στην επιχείρηση – οργανισμό. Στην ΕΦ συνδέονται οι μισθολογικές προαγωγές με τις προαγωγές σε ανώτερο βαθμό σύμφωνα τον αντίστοιχο Κανονισμό που προαναφέραμε. Η αδυναμία σύνδεση της απόδοσης – ικανοτήτων και έργου του προσωπικού της ΕΦ με οικονομικά κίνητρα περιορίζει σημαντικά το κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης του.

δ. Δικαιούμενη – Αξιοκρατία

Στην επίτευξη ενός δίκαιου και αξιοκρατικού περιβάλλοντος αναμένεται να επιφέρουν σταδιακά οι Κανονισμοί (Διορισμού, Ιεραρχίας, Προαγωγών και Αφυπηρητήσεων) των Αξιωματικών της ΕΦ του 2016, μετά την απαξίωση των παλαιών κανονισμών μέσω του μειωμένου ενδιαφέροντος και αποδοτικότητας των στελεχών. Συνεπώς ως μέσο παρακίνησης των στελεχών αποτελεί η δικαιοσύνη και ισότιμη μεταχείριση, βασικοί παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας των.

ε. Πνεύμα Μονάδας

Ο όρος αναφέρεται στην πίστη, την υπερηφάνεια και των ενθουσιασμό των μελών μίας Μονάδας προς αυτήν. Το πνεύμα Μονάδας εξαρτάται την ικανοποίηση των στελεχών, την εμπιστοσύνη τους προς τον προϊστάμενο τους και την στάση τους απέναντι στα άλλα μέλη της. Υψηλό πνεύμα Μονάδας ενισχύει το ηθικό των μελών της ενώ αντίθετα χαμηλό πνεύμα Μονάδας επιδρά δυσμενώς στο ηθικό τους.

Ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης του προσωπικού η ύπαρξη πνεύματος Μονάδος συμβάλει καθοριστικά στην παρακίνηση των στελεχών για καλύτερη απόδοση καθώς επίσης ενισχύει την ομαδικότητα και προάγει τη συνεργασία στα πλαίσια της εκπλήρωσης των στόχων της υπηρεσίας.

στ. Υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο

Η εξασφάλιση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας προσδίδει στους εργαζόμενους το αίσθημα της ικανοποίησης ότι προστατεύονται στον εργασιακό χώρο. Η υλοποίηση μέσω του υπεύθυνου αξιωματικού υγιεινής και ασφάλειας σε όλες τις Μονάδες των κατευθυντηρίων οδηγιών της Διεύθυνσης Υγιεινής και Ασφάλειας του ΓΕΕΦ δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στον χώρο εργασίας των στελεχών και με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην προτροπή τους για βελτίωση της απόδοσης τους.

ζ. Μέριμνα υπέρ στρατιωτικού προσωπικού

Εννοούμε το σύνολο εκείνων των μέτρων και ενεργειών εκ μέρους της Υπηρεσίας προκειμένου να ικανοποιηθούν βασικές ανάγκες των υπηρετούντων στην ΕΦ στελεχών και των οικογενειακών τους προσώπων. Συνοπτικά οι κυριότεροι τομείς στους οποίους εστιάζεται είναι η παρακάτω:

- (1) Παροχή δωρεάν ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.
- (2) Οικογενειακή υποστήριξη (Στρατιωτικό πρατήριο, λέσχες, άδειες μητρότητας και πατρότητας, διευκολύνσεις στις υπηρεσίες για αντιμετώπιση ιατρικών και οικογενειακών προβλημάτων, κτλ)
- (3) Αναψυχή στελεχών(Μουσικές εκδηλώσεις, θερινές διακοπές σε παραθαλάσσιες κατοικίες (ΚΑΑΥ), κτλ)
- (4) Συνεργασία με Πανεπιστήμια για την επιμόρφωση των στελεχών.
- (5) Συνεργασία με ιδιωτικές εταιρίες για ευνοϊκές παροχές.
- (6) Συνταξιοδοτικά ωφελήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

4.1.1 Σκοπός Έρευνας

Η διερεύνηση των απόψεων των Αξιωματικών της ΕΦ, όσον αφορά τον ρόλο της ηγεσίας ως φορέα των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα εν μέσω της αναδιοργάνωση και μετεξέλιξης της ΕΦ σε ένα σύγχρονο ημειπαγγελματικό στρατό, στη διοίκηση και παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού της για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού.

4.1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των Αξιωματικών την συγκεκριμένη περίοδο συντάχθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με βάση τα όσα αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Το ερωτηματολόγιο έχει συνταθεί σε 3 θεματικές, που περιέχουν ερωτήσεις που αφορούν τα πιο κάτω:

α. Ο ηγέτης ως φορέας των αλλαγών που επιτελούνται στην ΕΦ, ηγέτης (ΥΠΑΜ) – προγραμματιστής (ΓΕΕΦ) – εκτελεστής (Διοικητές), έχει υιοθέτησει την κατάλληλη συμπεριφορά και στάση ώστε να συναντήσει τη λιγότερη αντίδραση και να εξασφαλίσει καλύτερες δυνατότητες επίτευξης των στόχων;

β. Την παρακίνηση και το ηθικό των Αξιωματικών. Συγκεκριμένα το σύστημα εκπαίδευσης αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης των Αξιωματικών; Θεωρείται αξιοκρατικό το σύστημα αξιολογήσεων; Το υφιστάμενο σύστημα αναγνώρισης/επιβράβευσης είναι αποτελεσματικό; Η υπάρχουσα μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού βρίσκει ικανοποιημένους τους αξιωματικούς της ΕΦ;

γ. Ποια είναι η άποψη των Αξιωματικών για τους νέους κανονισμούς, διορισμών – ιεραρχίας - προαγωγών - αφυπηρετήσεων, θέτουν το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας, την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων και τέλος δημιουργούν εκείνες τις προϋποθέσεις για την ομαλή ανέλιξη των;

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

4.2.1 Συμμετέχοντες

Το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα λάβει μέρος στην παρούσα έρευνα, αποτελείται από μόνιμους κατώτερους και ανώτερους αξιωματικούς οι οποίοι ανήκουν σε όλους τους κλάδους της ΕΦ (Στρατός – Ναυτικό – Αεροπορία).

4.2.2 Δείγμα

Για την επιλογή του δείγματος της έρευνας χρησιμοποιήθηκε τυχαία δειγματοληψία από αξιωματικούς που υπηρετούν στην ΕΦ.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2018, το δείγμα ήταν τυχαίο και πολυπληθές αφού αποστάληκε ηλεκτρονικά σε όλα τα μέλη του Συνδέσμου Αξιωματών Κυπριακού Στρατού στον οποίο συμμετέχει το μεγαλύτερο μέρος των Αξιωματικών της ΕΦ. Συγκεκριμένα αποστάληκαν σε περισσότερους από 700 αξιωματικούς και λήφθηκαν 119 ερωτηματολόγια.

Τα στελέχη που συμμετείχαν επιλέγηκαν ανεξαρτήτως βαθμού και φύλου. Η συμμετοχή του γυναικείου προσωπικού ήταν μηδενική καθώς στην πραγματικότητα έχουμε να κάνουμε με ανδροκρατούμενο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, στο δείγμα δεν περιλαμβάνονται οι θέσεις ανωτάτων στελεχών λόγω του μικρού αριθμού τους και της ανάγκης για εμπιστευτικότητα των δεδομένων που θα συλλεγούν.

4.2.3 Επιλογή Μεθόδου

Για τη διερεύνηση του θέματος, επιλέγηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με τη μορφή περιγραφικής έρευνας με σκοπό τη συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που αφορούν τις απόψεις των Αξιωματικών της ΕΦ, όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αποτελεί μια απλή, εύκολη και σαφή διαδικασία για τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων. Διαπιστώθηκε ικανοποιητική ανταπόκριση από το προσωπικό που έλαβε μέρος στην έρευνα.

4.3 Διαδικασία Έρευνας

Για την συλλογή των στοιχείων και την παρουσίαση των απόψεων των Αξιωματικών συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος «Α», το οποίο

διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στα στελέχη από το Σύνδεσμο Αξιωματικών Κυπριακού Στρατού (ΣΑΚΣ), προκειμένου να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους όσο το δυνατόν περισσότεροι συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο προτού πάρει την τελική του μορφή, διανεμήθηκε πιλοτικά σε μικρό αριθμό Αξιωματικών, προκειμένου να εκφράσουν τις απόψεις, σχόλια και εισηγήσεις τους επ' αυτού αλλά και για να αποφευχθούν ερωτήσεις οι οποίες θα προκαλούσαν οποιασδήποτε μορφής απροθυμία ή αντίδραση στη συμπλήρωσή τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να γίνουν κάποιες διορθώσεις στο προσχέδιο του ερωτηματολογίου που αρχικά δόθηκε, να πάρει την τελική του μορφή και να διανεμηθεί.

Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται 35 απλές ερωτήσεις πολλαπλής εκλογής, με κλίμακα διαβάθμισης από το 1 μέχρι το 5, προκειμένου να μας παρέχεται η δυνατότητα εξέτασης διαφόρων μεταβλητών την ίδια στιγμή και ανάλυσης του οποιουδήποτε συσχετισμού ανάμεσα στις απαντήσεις. Στο τέλος δίνεται η δυνατότητα να αναγράψουν, σε ερώτηση ανοικτού τύπου, δίκες τους προτάσεις βελτίωσης ή νέες πρόνοιες των κανονισμών που δεν έχουν συμπεριληφθεί. Σε αυτό συμπεριλήφθησαν επίσης, μερικά δημογραφικά στοιχεία τα οποία μας βοήθησαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη διαφορά στις απόψεις των Αξιωματικών ανάλογα με το βαθμό ή το φύλο. Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από το ΣΑΚΣ και συγκεντρώθηκαν ηλεκτρονικά από συγκεκριμένη ιστοσελίδα, αυτό εξασφάλισε την εμπιστευτικότητα, την αντικειμενικότητα και την ανωνυμία των στελεχών που έλαβαν μέρος. Στην αρχή του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκε μια συνοδευτική επιστολή στην οποία περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας, η επιβεβαίωση της ανωνυμίας αυτών που θα λάβουν μέρος και παράκληση για προσεκτική και αντικειμενική συμπλήρωση του. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 κύρια μέρη όπως παρακάτω:

α. Το Α' Μέρος, αποτελείται από 13 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες αναφέρονται στο ηγέτη φορέα της αλλαγής η οποία λαμβάνει χώρα στην ΕΦ.

β. Το Β' Μέρος, αποτελείται από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να εκφράσουν τις θέσεις τους αναφορικά με τα μέσα παρακίνησης και το ηθικό των Αξιωματικών της ΕΦ.

γ. Το Γ' Μέρος, αποτελείται επίσης, από 12 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ανοικτού τύπου οι οποίες αναφέρονται στον νέου κανονισμού Περί

Στρατού της Δημοκρατίας (Διορισμοί - Ιεραρχία- Προαγωγές και Αφυπηρητήσεις Αξιωματικών).

Για τις ερωτήσεις κλειστού τύπου, επιλέχθηκε η κλίμακα Likert με 5 συνολικά απαντήσεις: α. Πάρα πολύ, β. Πολύ, γ. Μέτρια, δ. Λίγο και ε. Καθόλου, προκειμένου να μας βοηθήσει να αποκομίσουμε και να αποφασίσουμε εύκολα για τα χαρακτηριστικά και τις μεταβλητές που προτιμούνται από το δείγμα μας και να προβούμε σε διάφορες συσχετίσεις.

Προκειμένου να διατηρηθεί η ανωνυμία έχουν περιληφθεί ελάχιστες δημογραφικές ερωτήσεις όπως ο βαθμός του Αξιωματικού και το φύλο του. Οι δημογραφικές ερωτήσεις, θα χρησιμοποιηθούν για την εξακρίβωση των διαφορών που πιθανό να παρουσιάζει το δείγμα μας ως προς την επιλογή: α. Ηγέτης ως φορέας αλλαγής, β. Παρακίνηση και ηθικό Αξιωματικών και γ. Κανονισμός διορισμών-ιεραρχίας-προαγωγών και αφυπηρητήσεως Αξκών, (εξαρτημένες μεταβλητές), σε σχέση με το βαθμό τους ή το φύλο τους (ανεξάρτητες μεταβλητές).

4.4 Σχέδιο Αναλύσεων

Το στατιστικό πρόγραμμα **SPSS** που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή, ακολουθώντας τις κατάλληλες διαδικασίες, να εργαστεί σε μια ευρεία εφαρμογή αναλύσεων ώστε να καταλήξει σε σχέσεις μεταβλητών καθώς επίσης και σε σχέσεις και συγκρίσεις μεταξύ ομάδων.

Αρχικά, καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε **Περιγραφική Ανάλυση (Descriptive Statistics)** του δείγματος μας, προκειμένου να παρουσιαστούν πληροφορίες κυρίως για δημογραφικούς σκοπούς.

Χρησιμοποιώντας ακολούθως, την **Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)**, έγινε έλεγχος κατά πόσο οι 13 ερωτήσεις που αφορούσαν στο ηγέτη φορέα της αλλαγής, οι 10 που αφορούσαν τα κίνητρα αλλά και οι 12 που αφορούσαν τους κανονισμούς, αναλύονταν - ομαδοποιούνταν σε παράγοντες ώστε να έχουμε τη δυνατότητα να συσχετίσουμε τους παράγοντες μεταξύ τους.

Όλοι οι παράγοντες έχουν ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία τους χρησιμοποιώντας την Ανάλυση **Ελέγχου Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)**. Η

ανάλυση αυτή, μας επιτρέπει να εξακριβώσουμε μέσω του Δείκτη α (Cronbach' A), κατά πόσο οι ερωτήσεις που έχουμε ομαδοποιήσει για να υλοποιήσουμε τους παράγοντες που εξήχθησαν στην Ανάλυση Δεδομένων, έχουν εσωτερική συνέπεια-αξιοπιστία ώστε να ομαδοποιηθούν για να υλοποιήσουν παράγοντα. Οι τιμές που μπορεί να κυμαίνεται ο Cronbach' **A** είναι από 0-1, ωστόσο οι τιμές κάτω από 0,5 δεν υποδηλώνουν αξιοπιστία του παράγοντα. Οι τιμές του δείκτη από 0,5-0,7, υποδηλώνουν χαμηλή αξιοπιστία και υπάρχει περίπτωση και πάλι να επηρεάζεται από τον αριθμό των ερωτήσεων που υλοποιούν τον παράγοντα αλλά και από το μικρό δείγμα της έρευνας ενώ τέλος τιμές δείκτη μεγαλύτερες από 0,7, υποδηλώνουν ισχυρή αξιοπιστία. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η συγκεκριμένη ανάλυση μας παρέχει την δυνατότητα να αφαιρέσουμε ερωτήσεις, από αυτές που μπορεί να ομαδοποιούν ένα παράγοντα (που εξήχθησαν από την ανάλυση παραγόντων), για αύξηση του δείκτη αξιοπιστίας, για αυτό και ορισμένες ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο μπορεί να μην φαίνονται στην δημιουργία των παραγόντων.

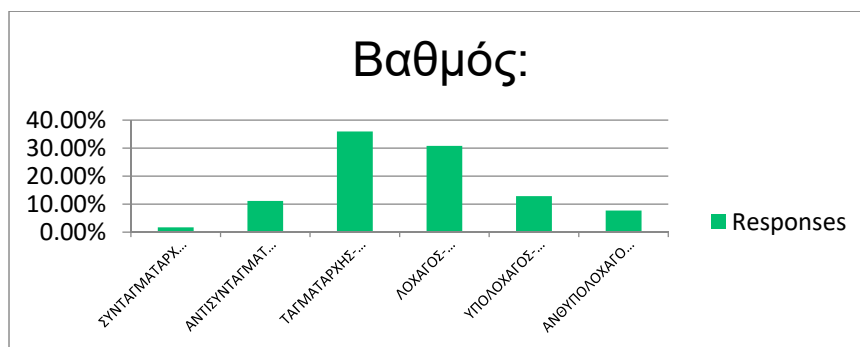
Η τελευταία ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην έρευνα ήταν η **Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation Analysis)**. Η ανάλυση αυτή, μας επιτρέπει να δούμε, κατά πόσο οι παράγοντες που εξήχθησαν έχουν θετική συσχέτιση (από 0 μέχρι +1) ή αρνητική συσχέτιση (από 0 μέχρι -1) με κάποιους άλλους, με την μονάδα και στις δύο περιπτώσεις να αντικατοπτρίζει την τέλεια συσχέτιση . Ωστόσο, η μονάδα αποφεύγεται για να μην υπάρξει η περίπτωση, οι παράγοντες που εξετάζουμε να είναι ουσιαστικά οι ίδιοι. Έτσι με την ανάλυση αυτή, μπορούμε να δούμε κατά πόσο, για παράδειγμα, ο βαθμός του αξιωματικού φαίνεται να επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη φορέα της αλλαγής ή τα κίνητρα που τους παρακινούν ή οι προνοίες των κανονισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Παρουσίαση / Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

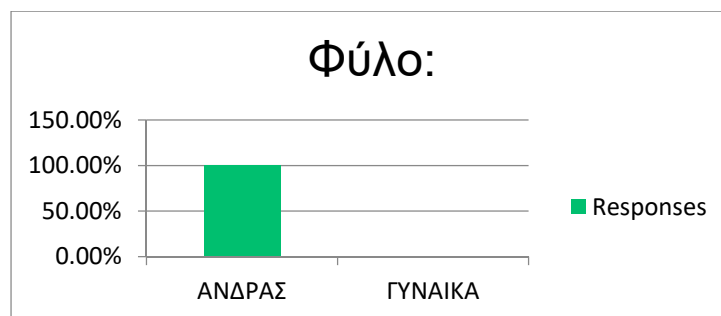
5.1 Περιγραφική Ανάλυση (Descriptive Statistics)

α. Το δείγμα αποτελείτο από 119 Αξιωματικούς εκ των οποίων οι 9 ήταν Ανθυπολοχαγοί - Σημαιοφόροι - Ανθυποσημηναγοί, 15 Υπολοχαγοί - Ανθυποπλοίαρχοι - Υποσημηναγοί, 36 Λοχαγοί - Υποπλοίαρχοι - Σμηναγοί, 42 Ταγματάρχες-Πλωτάρχες-Επισμηναγοί, 13 Αντισυνταγματάρχες - Αντιπλοίαρχοι - Αντισμήναρχοι, 2 Συνταγματάρχες - Πλοίαρχοι - Σμήναρχοι και 2 δεν διευκρίνισαν το βαθμό τους, όπως φαίνεται στο παρακάτω Πίνακα 3:



Διάγραμμα 3: Γραφική Παράσταση Βαθμού Αξιωματικών

β. Από τους 119 Αξιωματικούς που αποτελούσαν το δείγμα, όλοι ήταν άντρες, αφού έχουμε να κάνουμε ουσιαστικά με ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον, όπως φαίνεται στο παρακάτω Πίνακα 4:



Διάγραμμα 4: Γραφική Παράσταση Φύλου

5.2 Ανάλυση Παραγόντων - Ανάλυση Αξιοπιστίας (Factor Analysis-Reliability Analysis).

Όπως προαναφέρθηκε στο Σχέδιο Αναλύσεων, το αμέσως επόμενο βήμα στην ανάλυση δεδομένων, ήταν η ανάλυση παραγόντων για να μπορέσουμε να προβούμε σε διάφορες συγκρίσεις. Η διαγραμματική ανάλυση των αποτελεσμάτων αναλύεται στο Παράρτημα «Β». Από την ανάλυση προκύπτουν σε συντομία τα παρακάτω αποτελέσματα:

- α. Ηγέτης ως φορέας αλλαγής:
 1. Την χλιαρή στάση των Αξιωματικών ως προς την αποτελεσματικότητα των αλλαγών.
 2. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών ως προς την αναγκαιότητα των αλλαγών.
 3. Τους φόβους των Αξιωματικών για την νέα δομή δυνάμεων.
 4. Την χλιαρή αποδοχή του θεσμού των ΣΥΟΠ.
 5. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την μείωση της θητείας.
 6. Δεν δόθηκε η δυνατότητα στους αξιωματικούς να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους επί των επερχόμενων αλλαγών.
 7. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών εκτελεστών της αλλαγής προς τον προγραμματιστή για την δεκτικότητα του ως προς τις εισηγήσεις των.
 8. Την ευελιξία των Διοικητών – Εκτελεστών της αλλαγής.
 9. Την μερική ευελιξία του προγραμματιστή της αλλαγής.
 10. Η επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους επιτάχυνε τις διαδικασίες της αλλαγής.
 11. Το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ υποβοηθήσαν μερικώς την υλοποίηση των αλλαγών.
 12. Την χλιαρή στήριξη της ιεραρχίας, με την στάση και την συμπεριφορά της, να υποβοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής.
 13. Οι αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών ήταν ανεπαρκή.

Μετά από τον έλεγχο αξιοπιστίας με την βοήθεια του συστήματος SPSS διαπιστώνεται από τον παρακάτω πίνακα 5 (Reliability Statistics) ότι, ο συντελεστής του Cronbach παρουσιάζει πολύ καλή συνοχή-αξιοπιστία-εγκυρότητα (0.897). Άρα οι 13 αυτές ερωτήσεις απαντήθηκαν με συνέπεια και συνθέτουν εξαιρετικά μία κλίμακα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,897	,896	13

Πίνακας 5: Αξιοπιστία παραγόντων του ηγέτη της αλλαγής

Όσον αφορά τον παρακάτω πίνακα 6 (Item-Total Statistics) δίνεται η μέση τιμή και η διακύμανση αν μία υποερώτηση διαγραφεί από την κλίμακα. Σημαντικές είναι οι τιμές στην στήλη Corrected Item-Total correlation, περιλαμβάνουν τη συσχέτιση κάθε πρότασης - μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων προτάσεων - μεταβλητών. Η συσχέτιση έχει υπολογιστεί με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson. Οι τιμές του δείκτη συσχέτισης κυμαίνονται από +0,351 (πρόταση Α8) μέχρι +0,757 (πρόταση Α3). Όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από +0,3, ένα όριο που έχει καθοριστεί εμπειρικά, κατά συνέπεια έχουμε ακόμη μία ένδειξη ότι η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή. Η τελευταία στήλη του Πίνακα "Cronbach's Alpha if Item deleted" δείχνει, για κάθε πρόταση, την τιμή του δείκτη α του Cronbach εάν αφαιρεθεί η πρόταση αυτή. Εάν η αφαίρεση κάποιας πρότασης αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση (βελτίωση) της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας, τότε η πρόταση αυτή θα μπορούσε να αφαιρεθεί, εκτός αν συντρέχουν θεωρητικοί λόγοι για τη διατήρησή της. Από τον Πίνακα παρατηρούμε ότι σε καμία περίπτωση η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας δεν αναμένεται να βελτιωθεί, άρα όλες οι προτάσεις παραμένουν στην υποκλίμακα.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1. Θεωρείτε ότι οι αλλαγές που υιοθετούνται στην ΕΦ, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της, από τους φορείς της αλλαγής [ηγέτη (ΥΠΑΜ) – προγραμματιστή (ΓΕΕΦ)] εστιάζουν σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά;	32,57	85,273	,674	,886
A2. Πόσο αναγκαίες θεωρείται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην ΕΦ;	31,54	86,824	,503	,893
A3. Η ενημέρωση σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη νέα δομή δυνάμεων, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	32,67	81,005	,757	,881
A4. Η ενημέρωση σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά το θεσμό των Συμβασιούχων Οπλιτών (ΣΥΟΠ), υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	32,08	81,255	,665	,886
A5. Η ενημέρωση σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη μείωση της θητείας, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	32,74	81,167	,679	,885
A6. Σας δόθηκε η δυνατότητα να τις εκφράσετε τις όποιες αντιρρήσεις σας επί των επερχόμενων αλλαγών;	33,83	90,196	,444	,895
A7. Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) ήταν δεκτικός στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών);	33,29	87,931	,559	,891
A8. Ο εκτελεστής της αλλαγής (ο Διοικητής σας) προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση;	31,59	90,956	,351	,900

A9. Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση;	32,53	85,034	,659	,886
A10. Η επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους του επιτάχυνε τις διαδικασίες αλλαγής;	31,71	89,287	,440	,896
A11. Το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ υποβοήθησε την υλοποίηση των αλλαγών;	32,50	84,322	,596	,889
A12. Η στάση και συμπεριφορά της ιεραρχίας υποβοήθησε την επίτευξη των στόχων της αλλαγής;	33,23	83,398	,718	,883
A13. Οι αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών ήταν επαρκή;	33,23	83,398	,718	,883

Πίνακας 6: Συνολικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής

Τέλος από τον παρακάτω πίνακα 7 (Scale Statistics) μας δίνεται η μέση τιμή, η διακύμανση, η τυπική απόκλιση της κλίμακας καθώς και το πλήθος των ερωτήσεων που συνθέτουν την κλίμακα. Από την τιμή $35.29/13=2.77$ (5=παρα πολύ - 0=καθολου) παρατηρούμε ότι οι αξιωματικοί την συγκεκριμένη περίοδο που διεξήχθη η έρευνα είχαν συνολικά μέτρια ικανοποιημένη από τους φορείς των αλλαγών [ηγέτη (ΥΠΑΜ) - προγραμματιστή (ΓΕΕΦ) - εκτελεστής (Διοικητής)].

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,03	100,13	10,013	13

Πίνακας 7: Στατιστικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής

β. Παρακίνηση και ηθικό Αξιωματικών:

1. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την σταδιοδρομία τους στην Δύναμη.
2. Την θετική συσχέτιση της απόδοσης των Αξιωματικών με τις προαγωγές τους.
3. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης.
4. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την παρεχόμενη εκπαίδευση σύμφωνα με το βαθμό και τα καθήκοντα τους.
5. Την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με τις προαγωγές τους.
6. Την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον).
7. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών ως προς το σύστημα αξιολογήσεων.

8. Την ξεκάθαρη ευαρέσκεια των Αξιωματικών για τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

9. Την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με την μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού.

10. Το υψηλό ηθικό των Αξιωματικών και το υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας για την υπηρεσία τους στην ΕΦ.

Μετά από τον έλεγχο αξιοπιστίας με την βοήθεια του συστήματος SPSS διαπιστώνεται από τον παρακάτω πίνακα 8 (Reliability Statistics) ότι, ο συντελεστής του Cronbach δείχνει αποδέκτη αξιοπιστία (0.685). Άρα οι 10 αυτές ερωτήσεις συνθέτουν ικανοποιητικά μία κλίμακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,685	,682	10

Πίνακας 8: Αξιοπιστία στοιχείων για την παρακίνηση

Όσον αφορά τον παρακάτω πίνακα 9 (Item-Total Statistics) δίνεται η μέση τιμή και η διακύμανση αν μία υποερώτηση διαγραφεί από την κλίμακα. Σημαντικές είναι οι τιμές στην στήλη Corrected Item-Total correlation. Αν υπάρχουν τιμές με αρνητικό πρόσημο (B2) σημαίνει ότι θέλουν αντιστροφή καθώς είναι αντίθετα διατυπωμένες σε σχέση με αυτό που προσπαθεί να μετρήσει η κλίμακα. Επιπλέον ερωτήσεις με πολύ μικρή τιμή στη στήλη αυτή (ενδεικτικά στη βιβλιογραφία αναφέρεται η τιμή 0.3) αποκλείονται από την κλίμακα (B6, B8, B9). Τέλος από τη στήλη Cronbach's Alpha if item deleted μας δίνονται οι τιμές του συντελεστή Cronbach όταν διαγράφεται μία υποερώτηση. Αν προκύπτει μία σημαντική θεαματική αύξηση τότε αποκλείεται η συγκεκριμένη υποερώτηση (B2) από την υπό κατασκευή κλίμακα.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1. Η έως τώρα επαγγελματική σας σταδιοδρομία στην ΕΦ σας αφήνει ικανοποιημένο;	32,23	23,334	,508	,562	,627
B2. Οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών είναι πολύ σημαντικά για την επίδοσή σας;	30,44	30,284	-,072	,183	,735
B3. Πόσο σας ικανοποιεί το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς σας στην ΕΦ;	32,61	22,258	,613	,483	,603
B4. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση σου;	31,99	23,336	,492	,366	,630

B5. Θεωρείτε ότι το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	30,99	24,078	,320	,226	,672
B6. Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	29,89	28,944	,261	,348	,678
B7. Πόσο αξιοκρατικό θεωρείται το σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών της ΕΦ;	32,45	24,250	,473	,343	,636
B8. Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον;	30,62	28,170	,198	,138	,684
B9. Θεωρείτε ότι η μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	30,03	28,223	,234	,416	,678
B10. Νιώθετε περήφανος επειδή υπηρετείτε στην Εθνική Φρουρά;	30,67	24,155	,473	,308	,636

Πίνακας 9: Περιγραφικά στοιχεία για την παρακίνηση

Τέλος από τον παρακάτω πίνακα 10 (Scale Statistics) μας δίνεται η μέση τιμή, η διακύμανση, η τυπική απόκλιση της κλίμακας καθώς και το πλήθος των ερωτήσεων που συνθέτουν την κλίμακα. Από την τιμή $34.66/10=3.47$ (5=παρα πολύ - 0=καθολου) παρατηρούμε ότι οι αξιωματικοί είναι συνολικά πολύ ικανοποιημένοι από τα μέσα παρακίνησης και το ηθικό του είναι υψηλό.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,66	30,658	5,537	10

Πίνακας 10: Στατιστικά στοιχεία για την παρακίνηση

γ. Κανονισμός διορισμών-ιεραρχίας-προαγωγών και αφυπηρετήσεως Αξικών

1. Την χλιαρή στάση των Αξιωματικών για τους νέους κανονισμούς ότι έχουν την δυνατότητα να εμπεδώσουν την αξιοκρατία.

2. Την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την πρόνοια των Αξιωματικών γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας να επανέλθουν στην προ του χαρακτηρισμού τους υπηρεσιακή κατάσταση.

3. Την αντίθεση των Αξιωματικών με την πρόνοια με την οποία η αρχαιότητα τους καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας τους κατά την αποφοίτηση τους από τα Α.Σ.Ε.Ι.

4. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών με τις τηρούμενες χωριστές επετηρίδες.

5. Την χλιαρή υποστήριξη του συστήματος αξιολόγησης.

6. Την χλιαρή υποστήριξη στους καταληκτικούς βαθμούς των Αξιωματικών κατά κλάδο.

7. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για τον απαιτούμενο χρόνο διοίκησης τους σε κάθε βαθμό.

8. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις των για να κρίνονται προακτέοι κατ' εκλογή.

9. Την χλιαρή στάση των Αξιωματικών στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό για να κρίνονται προακτέοι κατ' εκλογή.

10. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχουν για να κριθούν.

11. Την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» για να κριθούν σε συνταγματάρχες.

12. Την χλιαρή στάση των αξιωματικό ως προς την δυνατότητα των νέων κανονισμών για την ομαλή ανέλιξη των.

13. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ποιες είναι οι κύριες προτάσεις σας για τυχόν πρόνοιες των κανονισμών που πιστεύετε ότι απαιτούν βελτιώσεις ή νέες πρόνοιες που πιστεύετε ότι χρειάζονται;»

α	Αλλαγή της ημερομηνίας γέννησης ως κριτήριο για την προαγωγή των Αξιωματικών.
β	Επαναξιολόγηση των κανονισμών κάθε τρία χρόνια
γ	Ο κανονισμός 15(2) θα πρέπει να αλλάξει γιατί δεν μπορεί μια βαθμολογία αποφοίτησης να ορίζει όλη την καριέρα ενός αξιωματικού που άλλος μπορεί να εξελίχθηκε και άλλος να αδιαφόρησε
δ	Χρειάζεται να τεθούν αντικειμενικά κριτήρια για τις προαγωγές και να ξεφύγουμε από την κουλτούρα της σειράς αποφοίτησης των ΑΣΕΙ δηλ. όλοι να θέλουμε να γίνουμε στρατηγοί. Πρέπει από κάποιο βαθμό και μετά να υπάρχει η εξειδίκευση με καταληκτικό βαθμό και ορισμένοι να φτάνουν στον ανώτατο βαθμό. Επίσης είναι αδιανόητο να φτάνουν Αξκοι σωμάτων, ιατρών κλπ στον βαθμό του ταξιάρχου. Έπρεπε να υπάρχει ξεχωριστή επετηρίδα, συγκεκριμένοι βαθμοί και διαφορετικές κλίμακες απολαβών.
ε	Ο Βαθμός των Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού κλπ να είναι μέχρι 'Ανη-Σχη. Αξκοί Σωμάτων Στρατού Ξηράς, μέχρι βαθμό Σχη.
στ	Να δημιουργηθούν διακρίσεις (μετάλλια στις στολές) για διάφορα επιτεύγματα, έτσι ώστε να ενεργεί σαν κίνητρο - ασκήσεις με άλλους στρατούς, νέες εμπειρίες - χρήση τεχνολογίας για βελτίωση διαδικασιών γραφειοκρατίας
ζ	Χρόνια διοίκησης των Αξιωματικών + 1 έτος τουλάχιστο στο βαθμό του Λοχαγού και πάνω.
η	Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται με μετρήσιμα κριτήρια με βάση το βαθμό δυσκολίας της θέσης που υπηρέτη και όχι απόλυτα και μόνο με την άποψη του προϊστάμενου.

θ	Αξιολόγηση των αξκών να γίνεται και από το υφιστάμενο προσωπικό όχι μόνο από τον προϊστάμενο Δκτη.
ι	Στο βαθμό του Σχη, όσα στελέχη δεν πληρούν τα προσόντα για περεταίρω ανέλιξη, να αφυπηρετούν κατά την πρώτη τους κρίση, υποχρεωτικά στην ηλικία των 55 χρονών.
ια	Αξιωματικοί Σωμάτων, Κοινών Σωμάτων, μηχανικοί αεροπορίας και Ναυτικού να έχουν καταληκτικό βαθμό τον αντίστοιχο σε κάθε περίπτωση αυτή του Συνταγματάρχη καθότι δεν χρειάζεται να ασκούν διοίκηση σε αυτός τις βαθμούς σύμφωνα με τον τρόπο δομής της ΕΦ.
ιβ	Να υπάρχει μεγαλύτερος και προκαθορισμένος χρόνος παραμονής ενός αξιωματικού σε Μονάδα για να αποφεύγεται το φαινόμενο όπου Λοχαγοί-Ταγματάρχες-Αντισυνταγματάρχες γεμίζουν τα γραφεία των διοικήσεων-διευθύνσεων-ΓΕΕΦ-υπουργείου και στις Μονάδες είναι ανύπαρκτοι
ιγ	Να σταματήσει η διάκριση κατά των Αξκών Σωμάτων του ΣΞ, μηχανικών για Αεροπορία και Ναυτικό. Συνήθως είναι πολύ πιο καταρτισμένοι με περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες. Οι Αξκοί Πεζικού λχ είναι οι λιγότερο έμπειροι σε άλλα θέματα με τη λιγότερη εξειδίκευση. Οι σωματομετρική βαθμολόγηση με βάση πίνακες είναι άκυρη. Θα ήταν αποδεκτή αν υπήρχε τρόπος μέτρηση της ευφυΐας. Δεν είναι δυνατόν ένα «τούβλο» Αξκός που πάει γυμναστήριο να παίρνει καλύτερη βαθμολογία και προσόντα από ότι μια διάνοια.
ιδ	Η ανέλιξη αρχαιότητα και προαγωγή να είναι ανεξάρτητη από την χρονολογία και σειρά αποφοίτησης από τα αντίστοιχα ΑΣΕΙ αλλά να βασίζεται αποκλειστικά στην πολυετή σταδιοδρομία του αξιωματικού βασισμένη σε σοβαρά κριτήρια και μοριοδότηση.
ιε	Η αναγνώριση σαν μέτρο ενίσχυσης προαγωγών τυχών άλλων πτυχίων η μεταπτυχιακών των Αξιωματικών.
ιστ	Σε κάθε βαθμό πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις.
ιζ	Κοινά αντικείμενα αξιολόγησης σε κάθε βαθμό σύμφωνα με τα καθήκοντα που έπρεπε να κατέχει ο αξιωματικός βάσει του βαθμού του και όχι αυτά που έχει από ανεξάρτητη επιτροπή. πχ ο Λοχαγός να εξετάζεται στη Δκση Λόχου σε πραγματική άσκηση και όχι στο 1ο γραφείο στο οποίο είναι τοποθετημένος. Ο Τχης να εξεταστεί στη Δκση Τάγματος και όχι στη θέση ΓΥΑ που είναι τοποθετημένος.
ιη	Τα κριτήρια πρέπει να είναι για όλους το ίδιο. Αυτή τη στιγμή επαφίενται από ανομοιογενείς παράγοντες όπως: Χαρακτήρας - Απαιτήσεις Προϊσταμένων (Δκτη, Ταξίαρχου κ.ο.κ), Μετάθεση (άλλο 211 ΤΠ και άλλο 651 ΜΤΠ), Διαπροσωπικές σχέσεις.
ιθ	α. Διαχωρισμός όπλων μεταξύ τους. Οι ΔΒ δεν είναι το ίδιο π.χ. με το ΠΖ, δεν ασκούν διοίκηση στις ίδιες συνθήκες και δεν είναι λογικό να προάγονται στους ανώτατους βαθμούς. β. Οι Ανχες (ΔΒ) είναι δυνατόν να γράφουν χρόνο Δκσεως και σε επιτελείο κάτι που άλλοι αξκοι δεν δύναται να κάνουν. γ. Έχουμε ναυτικό και αεροπορία που να δικαιολογεί Ταξιαρχό, Ναύαρχο, Αρχιπλοίαρχο κτλ; Έχουμε Ταξιαρχία ΔΒ; Εάν είχαμε θα δικαιολογούνταν και οι βαθμοί. δ. Τα κριτήρια αξιολόγησης των εκθέσεων ικανότητας ήταν πάντα υποκειμενικά και όχι μετρήσιμα. Χρειάζονται αναθεώρηση και επανεξέταση με γνώμονα τον διαχωρισμό των αξκών μεταξύ τους σε όπλα (job analysis - job description). ε. Η υπηρεσία χρειάζεται να διεξάγει ποσοτικές έρευνες και να ζητά την άποψη

	του προσωπικού. Όσες φορές προσωπικά προέβηκα σε αναφορές προτείνοντας πρακτικές δεν ενδιαφέρθηκε κανένας. στ. Οι κανονισμοί χρειάζονται επιστημονική αναθεώρηση με βάση σύγχρονες πρακτικές HRM και όχι απλά νομοτεχνικές ρυθμίσεις που διαιωνίζουν και μεταθέτουν τα προβλήματα.
κ	Μια μόνο επετηρίδα στα όπλα και μια μόνο στα σώματα. Να μην προάγονται τα σώματα αν δεν ολοκληρωθούν τα όπλα της τάξης.
κα	Μείωση κριτηρίων αξιολόγησης. Αδύνατον να έχει κάποιος/α όλα 10 ή Εξάριετα ή Άριστος. Θα πρέπει για την υπηρεσία ικανός/η να θεωρείται ο λίαν καλώς, που είναι το λογικό και το ρεαλιστικό. Είμαστε υπηρεσία με 99% στελεχών άριστους. Όσον αφορά το βάρος, γλώσσα κλπ, πρέπει η υπηρεσία να δώσει στα στελέχη τα μέσα και το χρόνο για άθληση και μάθηση 80% στις εργάσιμες και 20% στις μη εργάσιμες ώρες, έτσι ώστε να έχουν τα προσόντα που θέτει η υπηρεσία. Επίσης δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν αρκετά στελέχη με άριστη επίδοση στα διάφορα σχολεία αφού τα ίδια τα σχολεία αξιολογούν βάση ποσοστών. Δηλαδή δεν αποφοιτούν περισσότεροι από συγκεκριμένο αριθμό ως άριστοι, λίαν καλώς κλπ
κβ	Περί προαγωγών. Μαζικές προαγωγές για απόφραξη συστήματος. Οι νεαροί αξκοί καταντήσαμε να μην έχουμε κανένα κίνητρο.
κγ	Οι αξιολογήσεις στην Κύπρο είναι πολύ υποκειμενικές, είμαστε πολύ μικρός στρατός, οι περισσότεροι έχουν «γνωστούς» οπότε και οι βαθμολογίες που βάζει ο εκάστοτε Δκτης ανάλογες. Οι αξιολόγηση των Αξιωματικών θα πρέπει να είναι στη βάση μετρήσιμων στοιχείων με ανοικτές διαδικασίες (εξετάσεις, πρακτικές δοκιμασίες και σωματομετρικά στοιχεία) στις οποίες θα δοκιμάζονται όσοι θα κρίνονται για προαγωγή μόνο. Επιπλέον πτυχία που αποκτήθηκαν όχι μέσω της υπηρεσίας αλλά στον ελεύθερο χρόνο του αξιωματικού να μην λαμβάνονται υπόψη για προαγωγή αλλά ως επιπρόσθετα προσόντα για μεταθέσεις εξωτερικού μόνο. Οι υφιστάμενοι αξιωματικοί θα πρέπει να κρίνουν την διοίκηση του προϊσταμένου τους και αυτή η κρίση να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους από τον δικό του Διοικητή.
κδ	Η σειρά εξόδου από τις σχολές να μην δεσμεύει την αρχαιότητα σε αξιωματικούς της ίδιας τάξης αλλά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας να προστεθούν οι αποδόσεις στα διάφορα σχολεία εκπαίδευσης συν αλλά προσόντα.
κε	α. Συμπερίληψη διαδικασιών για ορθολογιστική κατανομή των υπό προαγωγή Αξιωματικών για αποφυγή αυθαιρεσιών. β. Μεγαλύτερα κίνητρα για μάχιμους Αξιωματικούς έναντι σωμάτων-υπηρεσιών-ελαφράς υπηρεσίας.
κστ	Πρέπει οι προαγωγές να γίνονται με βάση τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα, την αποδοτικότητα και την εν γένει συνολική πορεία του αξιωματικού στην μέχρι τώρα πορεία του στην ΕΦ και όχι μόνο με βάση την σειρά αποφοίτησης του από τα ΑΣΕΙ
κζ	α. Αφαίρεση της ποσόστωσης σε σειρά επιτυχίας υποχρεωτικών σχολείων και παραμονή ως κριτήριο μόνο του κατ' ελάχιστου βαθμού. β. Αξιοκρατία σε βαθμολογίες αφού δεν λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός δυσκολίας της κάθε Μονάδος και ο επιπλέον χρόνος διοικήσεως. γ. Μεταφορά του χρόνου διοικήσεως και για κατώτερους Αξκους όχι μόνο ανώτερους.

Πίνακας 11: Βελτιώσεις κανονισμών ή νέες πρόνοιες

Μετά από τον έλεγχο αξιοπιστίας με την βοήθεια του συστήματος SPSS διαπιστώνεται από τον παρακάτω πίνακα 12 (Reliability Statistics) ότι, ο συντελεστής του Cronbach δείχνει καλή αξιοπιστία (0.758). Άρα οι 12 αυτές ερωτήσεις συνθέτουν με επάρκεια μία κλίμακα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,772	12

Πίνακας 12: Αξιοπιστία για τα στοιχεία των κανονισμών

Όσον αφορά τον παρακάτω πίνακα 13 (Item-Total Statistics) δίνεται η μέση τιμή και η διακύμανση αν μία υποερώτηση διαγραφεί από την κλίμακα. Σημαντικές είναι οι τιμές στην στήλη Corrected Item-Total correlation. Αν υπάρχουν τιμές με αρνητικό πρόσημο σημαίνει ότι θέλουν αντιστροφή καθώς είναι αντίθετα διατυπωμένες σε σχέση με αυτό που προσπαθεί να μετρήσει η κλίμακα. Επιπλέον ερωτήσεις με πολύ μικρή τιμή στη στήλη αυτή (ενδεικτικά στη βιβλιογραφία αναφέρεται η τιμή 0.3) αποκλείονται από την κλίμακα (Γ6, Γ10, Γ11). Τέλος από τη στήλη Cronbach's Alpha if item deleted μας δίνονται οι τιμές του συντελεστή Cronbach όταν διαγράφεται μία υποερώτηση. Αν προκύπτει μία σημαντική θεαματική αύξηση τότε αποκλείεται η συγκεκριμένη υποερώτηση (Γ11) από την υπό κατασκευή κλίμακα.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Γ1.Ο κανονισμός δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ομαλή ανέλιξη των στελεχών;	36,63	48,269	,688	,585	,710
Γ2.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» στο βαθμό μόνο του Αντισυνταγματάρχη;	35,91	51,045	,377	,296	,744
Γ3.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχει;	35,61	53,100	,348	,356	,746
Γ4.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει να έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό	36,29	50,189	,529	,514	,727
Γ5.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή	35,90	50,263	,585	,497	,723
Γ6.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 27 ότι, ο χρόνος διοίκησης που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό, για να δικαιούται κρίση	35,43	55,124	,272	,120	,753
Γ7.Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 23(1) ότι, οι βαθμοί ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο	36,30	47,280	,581	,399	,717

Γ8. Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 18 ότι, οι αξιωματικοί αξιολογούνται σε κατηγορίες προσόντων (σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας, ειδικά) με σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της	36,26	51,949	,347	,311	,747
Γ9. Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 16 ότι, για τους αξιωματικούς τηρούνται χωριστές επετηρίδες (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία, κοινά σώματα, αξιωματικοί υπηρεσίας γραφείου, αξιωματικοί ελαφράς υπηρεσίας), με βάση το βαθμό και την αρχαιότητα;	36,10	51,147	,359	,224	,746
Γ10. Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 15(2)(α) ότι, η αρχαιότητα του αξιωματικού απόφοιτου Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Σ.Ε.Ι) καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτησή του;	36,68	52,466	,259	,185	,760
Γ11. Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 12 (4) ότι, ο αξιωματικός ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως υπηρεσίας γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας είναι δυνατό να επανέλθει στην προ του χαρακτηρισμού του υπηρεσιακή κατάσταση εντός 4 ετών από το χαρακτηρισμό του;	36,77	56,861	,051	,160	,785
Γ12. Ο κανονισμός (Διορισμών – Ιεραρχίες - Προαγωγών και Αφυπηρητήσεως Αξκών) θέτει το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές, στη βάση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του κάθε αξιωματικού;	36,57	50,511	,502	,392	,730

Πίνακας 13: Περιγραφικά στοιχεία των κανονισμών

Τέλος από τον παρακάτω πίνακα 14 (Scale Statistics) μας δίνεται η μέση τιμή, η διακύμανση, η τυπική απόκλιση της κλίμακας καθώς και το πλήθος των ερωτήσεων που συνθέτουν την κλίμακα. Από την τιμή $39.50/10=3.95$ (5=παρα πολύ - 0=καθολου) παρατηρούμε ότι οι αξιωματικοί είναι πολύ ικανοποιημένοι από τους νέους κανονισμούς και επιθυμούν την περαιτέρω βελτίωσή τους.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,50	59,989	7,745	12

Πίνακας 14: Στατιστικά στοιχεία των κανονισμών

5.3 Ανάλυση Συσχετίσεων (Correlation Analysis)

Μετά την ολοκλήρωση της περιγραφικής ανάλυσης, της ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας, προκειμένου να εντοπίσουμε σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών μας και συγκεκριμένα μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του Βαθμού, με τις εξαρτημένες μεταβλητές: α. Ηγέτης ως φορέας αλλαγής β. Παρακίνηση και ηθικό Αξιωματικών και γ. Κανονισμός διορισμών-ιεραρχίας-προαγωγών και αφυπηρητήσεως Αξκών, προχωρήσαμε στην ανάλυση συσχετίσεων όπως παρακάτω:

α. Ο Πίνακας 1 του Παραρτήματος «Γ», δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τον Ηγέτη ως φορέα της αλλαγής, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του βαθμού με το εκτελεστή της αλλαγής (το Διοικητή) κατά πόσο

προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση ($r=-.160$), γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι, όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας, ελαττώνεται η ευελιξία στις αλλαγές. Το αντίθετο συμβαίνει με την μεταβλητή του βαθμού η οποία έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την δυνατότητα να εκφράσει τις αντιρρήσεις του ο αξιωματικός επί των επερχόμενων αλλαγών ($r=.291$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας έχει περισσότερες δυνατότητες να εκφράσει τις αντιρρήσεις του, γεγονός φυσιολογικό αφού αξιωματικοί με μεγαλύτερο βαθμό βρίσκονται πιο κοντά στα κέντρα λήψεων αποφάσεων. Επίσης η μεταβλητή του βαθμού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το ότι οι αξιωματικοί θεωρούν ότι οι αλλαγές εστιάζουν σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά ($r=.268$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρεί τις αλλαγές πιο αποτελεσματικές. Τέλος, ο ανεξάρτητος παράγοντας του βαθμού παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με την ενημέρωση των Αξιωματικών για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη νέα δομή δυνάμεων και ενίσχυσαν την επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής ($r=.244$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας έχει καλύτερη ενημέρωση με αποτέλεσμα να αποδεχτεί τις αλλαγές που αφορούν την νέα δομή δυνάμεων.

β. Ο Πίνακας 2 του Παραρτήματος «Δ», δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με την παρακίνηση και το ηθικό των Αξιωματικών. Όπως παρατηρείται, το δείγμα φαίνεται ότι όσο ανεβαίνει ο βαθμός του αξιωματικού είναι περισσότερο ικανοποιημένος, από το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση του ($r=0.258$, $p<0.01$), από το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς του ($r=0.216$, $p<0.05$) και νιώθει περήφανος επειδή υπηρετείτε στην Εθνική Φρουρά ($r=0.204$, $p<0.05$), αφού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Το αντίθετο συμβαίνει όσο ανεβαίνει ο βαθμός του αξιωματικού τον παρακινεί λιγότερο, η επαγγελματική ανέλιξη και προαγωγή ($r=-0.1$), το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ ($r=-0.114$) και το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) ($r=-0.01$), αφού υπάρχει στατιστικά αρνητική συσχέτιση.

γ. Ο Πίνακας 3 του Παραρτήματος «Ε», δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται

με τον κανονισμό των διορισμών - ιεραρχίας - προαγωγών και αφυπηρητήσεως Αξιωματικών. Όπως παρατηρείται, υπάρχει στατιστικά αρνητική συσχέτιση του βαθμού με τις πρόνοιες των κανονισμών που σχετίζονται με, την αξιολόγηση ($r=-0.208$, $p<.05$), το βαθμό ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο ($r=-0.196$, $p<.01$), το φυσιολογικό βάρος ($r=-0.088$), τις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του αξιωματικού για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή ($r=-0.072$), την αρχαιότητα του αξιωματικού με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του από τα Α.Σ.Ε.Ι. ($r=-0.063$), τις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό ($r=-0.033$) και την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές ($r=-0.024$). Το αποτέλεσμα αυτό, υποδηλώνει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι λιγότερα ικανοποιημένα από τα χαμηλόβαθμα από τις παραπάνω πρόνοιες. Το αντίθετο συμβαίνει με την πρόνοια που καθορίζει το χρόνο διοίκηση που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό η οποία έχει στατιστικά θετική συσχέτιση ($r=0.137$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι περισσότερο ικανοποιημένος από το χρόνο διοικήσεως του.

5.4 Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

α. Όσον αφορά την διερεύνηση των απόψεων των Αξιωματικών του δείγματος την συγκεκριμένη περίοδο (Ιαν 2018) για τις αλλαγές που υιοθετούνται στην ΕΦ, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της, διαπιστώνεται:

Η αναγκαιότητα των αλλαγών (ερωτ. Α2, Μ.Ο.: 3.76), πάρα την μέτρια ικανοποίηση των Αξιωματικών ως προς την αποτελεσματικότητα να παρέχουν λύσεις σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης (ερωτ. Α1, Μ.Ο.: 2.75).

Η ικανοποίηση για την ενημέρωση των Αξιωματικών για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά το θεσμό των Συμβασιούχων Οπλιτών (ΣΥΟΠ), εκφράστηκε με μετριότητα (ερωτ. Α4, Μ.Ο.: 3.23) ενώ αντίθετα για τους θεσμούς της νέας δομής δυνάμεων και της μείωσης της θητείας διαπιστώθηκε χαμηλή αποδοχή (ερωτ. Α3, Μ.Ο.: 2.65) και (ερωτ. Α5, Μ.Ο.: 2.58) αντίστοιχα.

Η μετριότητα ικανοποίηση των Αξιωματικών στην ευελιξία του προγραμματιστή της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) στην εκάστοτε κατάσταση (ερωτ. Α9, Μ.Ο.: 2.78).

Η δυσαρέσκεια των Αξιωματικών προς το προγραμματιστή ως προς την ανταπόκριση του προς τις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών) (ερωτ. A7, Μ.Ο.: 2.02).

Η χλιαρή στάση και συμπεριφορά της ιεραρχίας (ερωτ. A12, Μ.Ο.: 2.82) και το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ (ερωτ. A11, Μ.Ο.: 2.81) ως προς την βοήθεια τους για επίτευξη των στόχων της αλλαγής.

Η χαμηλή ικανοποίηση των Αξιωματικών ως προς τις αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών (ερωτ. A13, Μ.Ο.: 2.04) και την δυνατότητα να εκφράσουν τις όποιες αντιρρήσεις τους επί των επερχόμενων αλλαγών (ερωτ. A6, Μ.Ο.: 1.48).

Η μεγάλη ικανοποίηση των Αξιωματικών προς τον εκτελεστή της αλλαγής (Διοικητές Μονάδων – Ανεξ. Υπομονάδων) ως προς την ευελιξία του στην εκάστοτε κατάσταση (ερωτ. A8, Μ.Ο.: 3.70) και την επιρροή του προς τους υφισταμένους του προκειμένου να επιταχύνει τις διαδικασίες των αλλαγών (ερωτ. A10, Μ.Ο.: 3.59)

β. Από την εξέταση των παραγόντων που αφορούσαν την παρακίνηση και το ηθικό διαπιστώθηκε ότι οι αξιωματικοί αντλούν κίνητρα, σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης τους, με ιεραρχική σειρά από την μεγαλύτερη στην μικρότερη:

Πρώτα από όλα από το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) (ερωτ. B6, Μ.Ο.: 4.74).

Ακολούθως, από τη μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού (ερωτ. B9, Μ.Ο.: 4.60).

Από τις προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών (ερωτ. B2, Μ.Ο.: 4.22).

Εξίσου σημαντικές διαπιστώθηκαν οι συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον (ερωτ. B8, Μ.Ο.: 4.04).

Πέραν των προαναφερθέντων κινήτρων, το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ, θεωρήθηκε επίσης, σημαντική παράμετρος για βελτίωση της απόδοσης τους (ερωτ. B5, Μ.Ο.: 4=3.66).

Κάτω του μετρίου ακολουθεί το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση του αξιωματικού (ερωτ. B8, Μ.Ο.: 4=2.68).

Στην συνέχεια το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών της ΕΦ ακολουθεί (ερωτ. B7, Μ.Ο.: 4=2.22).

Τέλος, το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς του αξιωματικού στην ΕΦ (ερωτ. Β3, Μ.Ο.: 4=2.08).

Σημαντικό εύρημα της έρευνα είναι ότι, παρότι η έως τώρα επαγγελματική σταδιοδρομία των Αξιωματικών του αφήνει λίγο ικανοποιημένους (ερωτ. Β1, Μ.Ο.: 4=2.45) είναι ιδιαίτερα περήφανοι επειδή υπηρετούν στην Εθνική Φρουρά (ερωτ. Β10, Μ.Ο.: 4=3.99).

γ. Όσον αφορά τον κανονισμό των διορισμών – ιεραρχίας - προαγωγών και αφυπηρετήσεως, οι αξιωματικοί διατύπωσαν την ικανοποίησή τους για την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές, στη βάση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του κάθε αξιωματικού (ερωτ. Γ1, Μ.Ο.: 4=2.96) καθώς επίσης για τις προϋποθέσεις για την ομαλή ανέλιξη των στελεχών (ερωτ. Γ12, Μ.Ο.: 4=2.87). Πολύ ικανοποιημένη παρουσιάστηκαν στην πλειοψηφία των προνοιών του κανονισμού και συγκεκριμένα:

Για το χρόνο διοίκησης που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικός σε κάθε βαθμό (ερωτ. Γ7, Μ.Ο.: 4=4.06).

Για τα κριτήρια κρίσεων και συγκεκριμένα για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχει ο αξιωματικός (ερωτ. Γ10, Μ.Ο.: 4=3.90)

Για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή (ερωτ. Γ8, Μ.Ο.: 4=3.61)

Για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» στο βαθμό του Αντισυνταγματάρχη (ερωτ. Γ11, Μ.Ο.: 4=3.58)

Για τους αξιωματικούς τηρούνται χωριστές επετηρίδες (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία, κοινά σώματα, αξιωματικοί υπηρεσίας γραφείου, αξιωματικοί ελαφράς υπηρεσίας), με βάση το βαθμό και την αρχαιότητα (ερωτ. Γ5, Μ.Ο.: 4=3.40)

Για το σύστημα αξιολόγησης με το οποίο οι αξιωματικοί αξιολογούνται σε κατηγορίες προσόντων (σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας, ειδικά) (ερωτ. Γ6, Μ.Ο.: 4=3.25)

Για τους βαθμούς ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο (ερωτ. Γ6, Μ.Ο.: 4=3.22)

Για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό (ερωτ. Γ9, Μ.Ο.: 4=3.21)

Για το ότι η αρχαιότητα του αξιωματικού απόφοιτου Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Σ.Ε.Ι) καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του (ερωτ. Γ3, Μ.Ο.: 4=2.82)

Για το ότι αξιωματικός ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως υπηρεσίας γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας είναι δυνατό να επανέλθει στην προ του χαρακτηρισμού του υπηρεσιακή κατάσταση εντός 4 ετών από το χαρακτηρισμό του (ερωτ. Γ2, Μ.Ο.: 4=2.71)

δ. Από τις συσχετίσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών, βαθμός, με τις εξαρτημένες μεταβλητές του Πίνακα 1 του Παραρτήματος "Β", του φορέα της αλλαγής, διαπιστώθηκε ότι:

Υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση του βαθμού με το κατά πόσο ο εκτελεστής της αλλαγής (ο Διοικητής) προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση ($r=-,160$), γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι, όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρεί ότι ο Διοικητής του έχει περιορισμένη ευελιξία στις αλλαγές.

Το αντίθετο συμβαίνει με την μεταβλητή του βαθμού η οποία έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την δυνατότητα να εκφράσει τις αντιρρήσεις του ο αξιωματικός επί των επερχόμενων αλλαγών ($r=.291$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας έχει περισσότερες δυνατότητες να εκφράσει τις αντιρρήσεις του, γεγονός φυσιολογικό αφού αξιωματικοί με μεγαλύτερο βαθμό βρίσκονται πιο κοντά στα κέντρα λήψεων αποφάσεων.

Επίσης η μεταβλητή του βαθμού έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το ότι οι αξιωματικοί θεωρούν ότι οι αλλαγές εστιάζουν σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά ($r=.268$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρεί τις αλλαγές πιο αποτελεσματικές.

Τέλος, ο ανεξάρτητος παράγοντας του βαθμού παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με την ενημέρωση των Αξιωματικών για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη νέα δομή δυνάμεων και ενίσχυσαν την επιθυμία τους για αποδοχή και

στήριξη της αλλαγής ($r=.244$, $p<0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας έχει καλύτερη ενημέρωση με αποτέλεσμα να αποδεχτεί τις αλλαγές που αφορούν την νέα δομή δυνάμεων.

ε. Από τη συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών, βαθμός, με τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με την παρακίνηση και το ηθικό των Αξιωματικών όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος "Γ" παρατηρείται ότι:

Έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση του βαθμού του αξιωματικού με, το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση του ($r=0.258$, $p<0.01$), το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς του ($r=0.216$, $p<0.05$) και για το ότι είναι περήφανος επειδή υπηρετεί στην Εθνική Φρουρά ($r=0.204$, $p<0.05$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας θεωρεί το σύστημα εκπαίδευσης και αναγνώρισης πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης.

Υπάρχει στατιστικά αρνητική συσχέτιση του βαθμού με, την επαγγελματική ανέλιξη και προαγωγή ($r=-0.1$), το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ ($r=-0.114$) και με το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) ($r=-0.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας δίνει μικρότερη σημασία στο σύστημα προαγωγών και το καλό πνεύμα της Μονάδας.

στ. Όπως προέκυψε από τις συσχετίσεις μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού και τις εξαρτημένες μεταβλητές που σχετίζονται με τον κανονισμό των διορισμών – ιεραρχίας - προαγωγών και αφυπηρετήσεως Αξιωματικών, παρατηρείται ότι:

Υπάρχει στατιστικά αρνητική συσχέτιση του βαθμού με τις πρόνοιες των κανονισμών που σχετίζονται με, την αξιολόγηση ($r=-0.208$, $p<0.05$), το βαθμό ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο ($r=-0.196$, $p<0.01$), το φυσιολογικό βάρος ($r=-0.088$), τις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του αξιωματικού για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή ($r=-0.072$), την αρχαιότητα του αξιωματικού με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του από τα Α.Σ.Ε.Ι. ($r=-0.063$), τις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό ($r=-0.033$) και την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές ($r=-0.024$). Το αποτέλεσμα αυτό, υποδηλώνει ότι τα

υψηλόβαθμα στελέχη είναι λιγότερα ικανοποιημένα από τα χαμηλόβαθμα από τις παραπάνω πρόνοιες.

Το αντίθετο συμβαίνει με την πρόνοια που καθορίζει το χρόνο διοίκηση που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό η οποία έχει στατιστικά θετική συσχέτιση ($r=0.137$). Αυτό σημαίνει ότι όσο ο αξιωματικός ανεβαίνει στην κλίμακα της ιεραρχίας είναι περισσότερο ικανοποιημένος από το χρόνο διοικήσεως του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα-Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Εν μέσω της αναδιοργάνωσης της ΕΦ σε ένα σύγχρονο ημιεπαγγελματικό, επιχειρήθηκε με την παρούσα διατριβή να διερευνηθεί η άποψη των Αξιωματικών σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης τους από τις συμπεριφορές των φορέων της αλλαγής, τα υφιστάμενα μέσα και μεθόδους παρακίνησης και τέλος τους νέους κανονισμούς οι οποίοι επιδιώκουν να καθιερώσουν αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές ώστε να εμπεδωθεί η αξιοκρατία.

Με πλήρη συνάρτηση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία δημιουργήθηκε κλίμακα, το ερωτηματολόγιο του Παραρτήματος Α, προκειμένου να αξιολογήσει με ένα σύντομο και παράλληλα αποτελεσματικό τρόπο οι ικανότητες των φορέων της αλλαγής μέσω συγκεκριμένων δράσεων και συμπεριφορών. Επιπρόσθετα η συγκεκριμένη κλίμακα έλαβε υψηλές βαθμολογίες αξιοπιστίας αποδεικνύοντας έτσι την σημαντικότητα της κλίμακας μέσω των αποτελεσμάτων της μέτρησης.

Η συνολική ικανοποίηση των Αξιωματικών ήταν μέτρια από τους φορείς των αλλαγών [ηγέτη (ΥΠΑΜ) – προγραμματιστή (ΓΕΕΦ) - εκτελεστής (Διοικητής)] υποστήριξαν όμως την αναγκαιότητα των αλλαγών πάρα την μέτρια ικανοποίηση τους ως προς την αποτελεσματικότητα να παρέχουν λύσεις σε αδυναμίες - προβλήματα της ΕΦ. Συγκεκριμένα η ενημέρωση των Αξιωματικών για τις επερχόμενες αλλαγές, Συμβασιούχοι Οπλίτες (ΣΥΟΠ), νέας δομής δυνάμεων και της μείωσης της θητείας ήταν ελλιπείς με αποτέλεσμα να μην υπερνικήσουν τους όποιους φόβους τους και ενίσχυσαν την επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη των αλλαγών. Επίσης ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) δεν επέδειξε την ανάλογη ευελιξία στην εκάστοτε κατάσταση και δεν ανταποκρίθηκε προς τις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών). Η χλιαρή στάση και συμπεριφορά της ιεραρχίας και το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ δεν βοήθησαν στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής. Δεν δόθηκαν αμοιβές και τα κίνητρα για την υλοποίηση των αλλαγών καθώς επίσης δεν δόθηκε η δυνατότητα να εκφράσουν τις όποιες αντιρρήσεις τους επί

των επερχόμενων αλλαγών. Τέλος αναδεικνύεται ο κομβικός ρόλος του εκτελεστή της αλλαγής (Διοικητές Μονάδων – Ανεξ. Υπομονάδων) ως προς την ευελιξία του στην εκάστοτε κατάσταση και την επιρροή του προς τους υφισταμένους του προκειμένου να επιταχύνει τις διαδικασίες των αλλαγών.

Όπως προέκυψε από την ερευνητική προσέγγιση, όσο οι Αξιωματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, τόσο μειώνεται η ευελιξία του Διοικητή τους στις αλλαγές, έχουν περισσότερες δυνατότητες να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους, θεωρούν τις αλλαγές πιο αποτελεσματικές και έχουν καλύτερη ενημέρωση με αποτέλεσμα να αποδέχονται ευκολότερα τις αλλαγές.

Οι Αξιωματικοί παρουσιάζονται συνολικά ικανοποιημένοι από τα υφιστάμενα μέτρα παρακίνησης. Πρώτιστα αντλούν κίνητρα από το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον), ακολούθως, από τη μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού, στην συνέχεια από τις προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ, το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και τέλος το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς του αξιωματικού στην ΕΦ. Σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι, παρότι η έως τώρα επαγγελματική σταδιοδρομία των Αξιωματικών του αφήνει λίγο ικανοποιημένους είναι ιδιαίτερα περήφανοι επειδή υπηρετούν στην Εθνική Φρουρά.

Όπως προέκυψε από την ερευνητική προσέγγιση, όσο οι Αξιωματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, θεωρούν το σύστημα εκπαίδευσης και αναγνώρισης πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης, επίσης δίνουν μικρότερη σημασία στο σύστημα προαγωγών και στο καλό πνεύμα της Μονάδας.

Οι νέες πρόνοιες του κανονισμού αφήνουν του αξιωματικούς πολύ ικανοποιημένους και συγκεκριμένα: για το χρόνο διοίκησης που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικός σε κάθε βαθμό, για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχει ο αξιωματικός για να δικαιούται κρίση, στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή, για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή», για την υιοθέτηση χωριστών επετηρίδων (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία, κοινά σώματα, αξιωματικοί υπηρεσίας γραφείου, αξιωματικοί ελαφράς υπηρεσίας), με βάση το βαθμό και την αρχαιότητα, για το σύστημα αξιολόγησης με το οποίο οι αξιωματικοί

αξιολογούνται σε κατηγορίες προσόντων (σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας, ειδικά), για τους βαθμούς ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο, για τις βαθμολογίες που πρέπει να έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή, για την αρχαιότητα του αξιωματικού η οποία καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του από τα Α.Σ.Ε.Ι και για το ότι αξιωματικός ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως υπηρεσίας γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας είναι δυνατό να επανέλθει στην προ του χαρακτηρισμού του υπηρεσιακή κατάσταση εντός 4 ετών από το χαρακτηρισμό του.

Όπως προέκυψε από την ερευνητική προσέγγιση, όσο οι Αξιωματικοί ανεβαίνουν στην κλίμακα της ιεραρχίας, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το χρόνο διοικήσεως τους και λιγότερο ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση, το βαθμό ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο, το φυσιολογικό βάρος, τις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του αξιωματικού για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή, την αρχαιότητα του αξιωματικού με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του από τα Α.Σ.Ε.Ι., τις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό.

6.2 Προτάσεις

Η ΕΦ αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό ο οποίος λειτουργεί και αναπτύσσεται σε ένα περιβάλλον με το οποίο υφίσταται μια ενεργητική αλληλεπίδραση, μεταξύ των στελεχών της ΕΦ και της Κυπριακής κοινωνίας. Κύριος πολλαπλασιαστής ισχύος της το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο οφείλει να έχει διασφαλίσει το υψηλό ηθικό του μέσα από την άενη προσπάθεια ικανοποίησης όλων των θεμάτων που το απασχολούν και δρουν αρνητικά. Προς τούτο πρέπει να συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα που απασχολούν το προσωπικό, να τις αξιολογεί, να τις αναλύει και τέλος να λαμβάνονται αποφάσεις. Συγκεκριμένα με βάση τα αποτελέσματα της έρευνα προτείνονται τα παρακάτω :

α. Επιβράβευση – Ηθικές Αμοιβές

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς του αξιωματικού στην ΕΦ έχει συγκεντρώσει την μικρότερη ικανοποίηση. Θα πρέπει επομένως να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο τομέα αυτόν εκ μέρους της Υπηρεσίας. Η χορήγηση από όλα τα κλιμάκια Διοικήσεως των ηθικών αμοιβών και διαμνημονεύσεων για κάθε διακεκριμένη

πράξη και η σύνδεση τους με το σύστημα αξιολόγησης και μεταθέσεων θα ενίσχυε σημαντικά το συγκεκριμένο σύστημα θετικών κινήτρων.

β. Αξιολόγηση Απόδοσης

Στην συνέχεια την μικρότερη βαθμολογία ικανοποίησης συγκέντρωσε στην έρευνα το σύστημα αξιολόγησης. Παρότι ο νέος κανονισμός περί ιεραρχίας και προαγωγών προσπαθεί όπως η αξιολόγηση να ανταποκρίνεται σε αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια, οι ερωτηθέντες είχαν αρνητική στάση σχετικά με την αξιοκρατία της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου εάν τα προσόντα που αξιολογούνται περιοριστούν αυστηρά σε όσα βαθμολογούνται αποκλειστικά με μετρήσιμα κριτήρια, απαλλάσσοντας το σύστημα από την υποκειμενική κρίση του προϊσταμένου, θα αναβάθμιζε σημαντικά το αίσθημα της αξιοκρατίας.

γ. Παρεχόμενη Εκπαίδευση

Ακολουθεί σε σειρά μικρότερης ικανοποίησης η παρεχόμενη εκπαίδευση σύμφωνα με το βαθμό και τα καθήκοντα των Αξιωματικών. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι η εκπαίδευση και οι αποκτηθείσες γνώσεις των Αξιωματικών δεν συνδέονται με τα καθήκοντα που εκτελούν, με κύριο λόγο το χρόνο παραμονή τους σε κάθε θέση ο οποίος κυμαίνεται από 2 μέχρι 5 χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αφενός να μην αξιοποιούνται πλήρως η συσσωρευμένη γνώση στο αντίστοιχο πεδίο και αφετέρου να μην είναι δυνατή η περαιτέρω βελτίωση αυτής της γνώσης, διαμέσου της αποκτηθείσας εμπειρίας στο περιβάλλον εργασίας. Μια γενική αναθεώρηση του συστήματος εκπαίδευσης της ΕΦ με βασική μόνο αρχή την βελτίωση της απόδοσης μέσω της εξειδίκευσης θα ανεβάσει κατακόρυφα την αποτελεσματικότητα αφενός και αφετέρου θα μειωθούν σημαντικά πολύτιμοι πόροι, χρόνος και χρήμα, που δαπανώνται από την ΕΦ. Με βασική προϋπόθεση πλέον την τοποθέτηση του αξιωματικού σε θέσεις με βάση τις ικανότητες και δυνατότητες του.

δ. Μέριμνα Προσωπικού

Σύμφωνα με την έρευνα ένας από τους κυριότερους παράγοντες παρακίνησης είναι και η μέριμνα του προσωπικού. Η Υπηρεσία οφείλει να βελτιώνει συνεχώς τις παρεχόμενες υπηρεσίες και συνθήκες εργασίας των στελεχών. Ενδεικτικά αναφέρεται η ανάγκη θεσμοθέτησης του ωραρίου και η παροχή οικονομικής αποζημίωσης για τις εκτελούμενες πέραν του ωραρίου, υπηρεσίες, εκπαιδευτικές και επιχειρησιακές δραστηριότητες. Η αναβάθμιση της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης μέσω του Στρατιωτικού Νοσοκομείου και λοιπών υπηρεσιών. Η βελτίωση της

ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν λέσχες και πρατήρια. Η καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του Γραφείου Μέριμνας Προσωπικού προκειμένου η Υπηρεσία να γνωρίζει άμεσα προβλήματα των στελεχών και να παρέχει κάθε είδους δυνατή βοήθεια.

Μέσα από την ιστορική αναδρομή της ΕΦ η οποία συνεχώς αναδιοργανώνεται προκειμένου να προσαρμόζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις αλλά και αποτελέσματα τις έρευνας με την μέτρια ικανοποίηση των στελεχών για τον φορέα των αλλαγών προκύπτει η ανάγκη όπως οι αξιωματικοί ως οι παράγοντες υλοποίησης των αλλαγών διακατέχονται από την αναγκαιότητα της αλλαγής. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω καθίσταται επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση τους μέσω ημερίδων και σεμιναρίων από εγνωσμένης αξίας ακαδημαϊκούς αλλά και επιτυχημένους μάνατζερ οργανισμών. Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει και η ιεραρχία της ΕΦ, ως δημιουργοί ενός οράματος για έναν οργανισμό σύγχρονο, αποδεσμευμένο από παραδοσιακές δομές και φορέα αλλαγών, προσαρμοσμένων στη σύγχρονη πραγματικότητα. Η διατήρηση και περεταίρω αναβάθμιση της Διεύθυνσης Αναδιοργάνωσης η οποία συγκροτήθηκε μετά την έγκριση την αναδιοργάνωσης από την πολιτική ηγεσία, ως αρμόδιος φορέας προγραμματισμού και παρακολούθησης της μετεξέλιξης της ΕΦ, θα καλλιεργήσει την κουλτούρα και την εμπειρία αλλαγών.

Παρά την σημαντική ικανοποίηση των Αξιωματικών από τους κανονισμούς δεν μπορούν να αγνοηθούν οι σημαντικές προτάσεις για τυχόν πρόνοιες των κανονισμών που απαιτούν βελτιώσεις ή νέες πρόνοιες από τους μισούς αξιωματικούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Γεγονός που καθιστά αναγκαία την υποβολή βελτιωτικών προτάσεων για την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές και εμπέδωση της αξιοκρατίας.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, απηχεί τις απόψεις μονίμων Αξιωματικών της ΕΦ μετά την πάροδο του πρώτου χρόνου υλοποίησης των αλλαγών. Θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον όπως επαναληφθεί στις αρχές του επόμενου έτους όταν πλέον οι μεταβατικές διατάξεις των κανονισμών εξαλειφθούν και επέλθουν οι όποιες βελτιώσεις, προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις τους οι οποίες πιθανό να είναι διαφορετικές.

Εν κατακλείδι, ως συνολική παρατήρηση θα μπορούσαμε να παραθέσουμε το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μελέτη συνεισφέρει ουσιαστικά τόσο σε ερευνητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο και λειτουργεί ως εργαλείο για υποβολή προτάσεων με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών της αλλαγής, των μέτρων παρακίνησης και τέλος των κανονισμών. της ΕΦ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

Ερωτηματολόγιο για την παρακίνηση, το ηθικό και την ικανοποίηση των Αξιωματικών της ΕΦ.



Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Σκοπός του ερωτηματολογίου που ακολουθεί είναι η διερεύνηση των απόψεων για θέματα παρακίνησης και της ικανοποίησης των μονίμων Αξιωματικών της ΕΦ. Οι πληροφορίες που θα ληφθούν, θα αξιοποιηθούν σε προσωπικό επίπεδο για την ολοκλήρωση μεταπτυχιακής μου διατριβής, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι, οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εξ ολοκλήρου εμπιστευτικές και ανώνυμες.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.

Τχης (ΠΖ) Ιωάννης Αριστείδου

Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε τις πληροφορίες που ακολουθούν σημειώνοντας **X** όπου απαιτείται.

1. Βαθμός:
2. Φύλο: Άνδρας: Γυναίκα:

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που δίνεται πιο κάτω (1, 2, 3, 4, 5) παρακαλώ κυκλώστε **μόνο ένα αριθμό** που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας σε κάθε ερώτηση.

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου						
A	ΗΓΕΤΗΣ ΩΣ ΦΟΡΕΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ					
1	Θεωρείτε ότι οι αλλαγές που υιοθετούνται στην ΕΦ, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της, από τους φορείς της αλλαγής [ηγέτη (ΥΠΑΜ) - προγραμματιστή (ΓΕΕΦ)] εστιάζουν σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά;	1	2	3	4	5
2	Πόσο αναγκαίες θεωρείται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην ΕΦ;	1	2	3	4	5
3	Η ενημέρωσή σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά την νέα δομή δυνάμεων, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	1	2	3	4	5
4	Η ενημέρωσή σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά το θεσμό των Συμβασιούχων Οπλιτών (ΣΥΟΠ), υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	1	2	3	4	5
5	Η ενημέρωσή σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά την μείωση θητείας, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;	1	2	3	4	5
6	Σας δόθηκε η δυνατότητα να τις εκφράσετε τις όποιες αντιρρήσεις σας επί των επερχόμενων αλλαγών;	1	2	3	4	5

	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ 1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
7	Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) ήταν δεκτικός στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών);	1	2	3	4	5
8	Ο εκτελεστής της αλλαγής (ο Διοικητής σας) προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση;	1	2	3	4	5
9	Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) προσαρμόζεται ευέλικτα στην εκάστοτε κατάσταση;	1	2	3	4	5
10	Η επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους του επιτάχυνε τις διαδικασίες αλλαγής;	1	2	3	4	5
11	Το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ υποβοήθησε την υλοποίηση των αλλαγών;	1	2	3	4	5
12	Η στάση και συμπεριφορά της ιεραρχίας υποβοήθησε την επίτευξη των στόχων της αλλαγής;	1	2	3	4	5
13	Οι αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών ήταν επαρκή;	1	2	3	4	5
B	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΟ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ					
1	Η έως τώρα επαγγελματική σας σταδιοδρομία στην ΕΦ σας αφήνει ικανοποιημένο;	1	2	3	4	5
2	Οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών είναι πολύ σημαντικά για την επίδοσή σας;	1	2	3	4	5
3	Πόσο σας ικανοποιεί το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς σας στην ΕΦ;	1	2	3	4	5
4	Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση σου;	1	2	3	4	5
5	Θεωρείτε ότι το σύστημα προαγωγών και αφυπηρετήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	1	2	3	4	5

	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ 1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
6	Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	1	2	3	4	5
7	Πόσο αξιοκρατικό θεωρείται το σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών της ΕΦ;	1	2	3	4	5
8	Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον;	1	2	3	4	5
9	Θεωρείτε ότι η μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;	1	2	3	4	5
10	Νιώθετε περήφανος επειδή υπηρετείτε στην Εθνική Φρουρά;	1	2	3	4	5
Γ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΩΝ-ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ-ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΑΦΥΠΗΡΕΤΗΣΕΩΣ ΑΞΚΩΝ	1	2	3	4	5
1	Ο κανονισμός θέτει το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές, στη βάση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του κάθε αξιωματικού;	1	2	3	4	5
2	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 12 (4) ότι, ο αξιωματικός ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως υπηρεσίας γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας είναι δυνατό να επανέλθει στην προ του χαρακτηρισμού του υπηρεσιακή κατάσταση εντός 4 ετών από το χαρακτηρισμό του;	1	2	3	4	5
3	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 15(2)(α) ότι, η αρχαιότητα του αξιωματικού απόφοιτου Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Σ.Ε.Ι) καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτηση του;	1	2	3	4	5

	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ 1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
4	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 16 ότι, για τους αξιωματικούς τηρούνται χωριστές επετηρίδες (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία, κοινά σώματα, αξιωματικοί υπηρεσίας γραφείου, αξιωματικοί ελαφράς υπηρεσίας), με βάση το βαθμό και την αρχαιότητα;	1	2	3	4	5
5	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 18 ότι, οι αξιωματικοί αξιολογούνται σε κατηγορίες προσόντων (σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας, ειδικά) με σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, με βάση την επαγγελματική ικανότητα και την αποδοτικότητα τους;	1	2	3	4	5
6	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 23(1) ότι, οι βαθμοί ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο έχουν ως ακολούθως: <ul style="list-style-type: none"> • Όπλα του Στρατού Ξηράς μέχρι το βαθμό του Αντιστρατήγου. • Σώματα του Στρατού Ξηράς μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου. • Μάχιμοι του Ναυτικού μέχρι το βαθμό του Υποναυάρχου. • Μηχανικοί του Ναυτικού μέχρι το βαθμό του Αρχιπλοιάρχου. • Ιπτάμενοι της Αεροπορίας μέχρι το βαθμό του Υποπτέραρχου. • Μηχανικοί της Αεροπορίας μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου. • Κοινών Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού, Δικαστικού και μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου. • Ιατροί του Υγειονομικού μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου και λοιπές ειδικότητες μέχρι το βαθμό του Συνταγματάρχη και Διοικητικοί μέχρι Αντισυνταγματάρχη. • Κοινών Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού, Δικαστικού και Υγειονομικού μέχρι το βαθμό του Ταξίαρχου. • Αξιωματικοί των Κοινών Σωμάτων Αμυντικής Διπλωματίας και Πληροφορικής-Μηχανογράφησης μέχρι το βαθμό του Συνταγματάρχη. • Κοινών Σωμάτων του Μουσικού μέχρι το βαθμό του Ταγματάρχη. 	1	2	3	4	5

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου						
7	<p>Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 27 ότι, ο χρόνος διοίκησης που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό, για να δικαιούται κρίση, είναι ο ακόλουθος:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανθυπολοχαγός: 2 έτη • Υπολοχαγός: 4 έτη • Λοχαγός: 3 έτη • Ταγματάρχης: 2 έτη • Αντισυνταγματάρχης: 2 έτη • Συνταγματάρχης: 1 έτος • Ταξίαρχος: 1 έτος 	1	2	3	4	5
8	<p>Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή, όπως παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανθυπολοχαγός: σε 6 το μέγιστο προσόντα «Καλή» και στα υπόλοιπα «Πολύ Καλή» • Υπολοχαγός: σε 6 το μέγιστο προσόντα «Καλή» και στα υπόλοιπα «Πολύ Καλή» • Λοχαγός: σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη» • Ταγματάρχης: σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη» • Αντισυνταγματάρχης: σε όλα τα προσόντα είναι τουλάχιστο «Άριστη» • Συνταγματάρχης: σε 6 το μέγιστο προσόντα «Άριστη» και στα υπόλοιπα «Εξαίρετη» • Ταξίαρχος: σε 3 το μέγιστο προσόντα «Άριστη» και στα υπόλοιπα «Εξαίρετη». 	1	2	3	4	5

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ		ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
1 = Πάρα πολύ 2 = Πολύ 3 = Μέτρια 4 = Λίγο 5 = Καθόλου						
9	<p>Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό, όπως παρακάτω:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανθυπολοχαγός: τουλάχιστον «Καλώς» • Υπολοχαγός: τουλάχιστον «Καλώς» • Λοχαγός: τουλάχιστο «Άριστα» • Ταγματάρχης: τουλάχιστο «Άριστα» • Αντισυνταγματάρχης: τουλάχιστο «Άριστα» • Συνταγματάρχης: ΑΔΙΣΠΟ με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα» και ΣΕΘΑ με βαθμολογία τουλάχιστον «Λίαν Καλώς» <ul style="list-style-type: none"> • Ταξίαρχος: ΑΔΙΣΠΟ με βαθμολογία τουλάχιστον «Άριστα» και ΣΕΘΑ με βαθμολογία τουλάχιστον «Λίαν Καλώς» 	1	2	3	4	5
10	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχει;					
11	Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» στο βαθμό μόνο του Αντισυνταγματάρχη;					
12	Ο κανονισμός δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ομαλή ανέλιξη των στελεχών;					

13. Ποιες είναι οι κύριες προτάσεις σας για τυχόν πρόνοιες των κανονισμών που πιστεύετε ότι απαιτούν βελτιώσεις ή νέες πρόνοιες που πιστεύετε ότι χρειάζονται;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

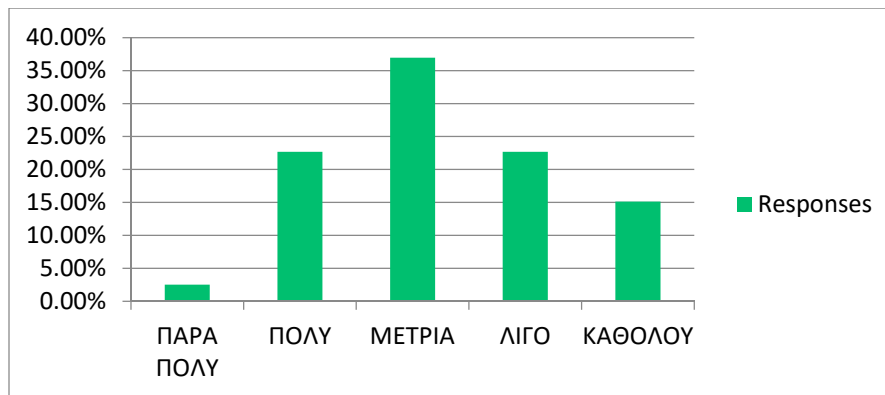
.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.

A. Ηγέτης ως φορέας αλλαγής:

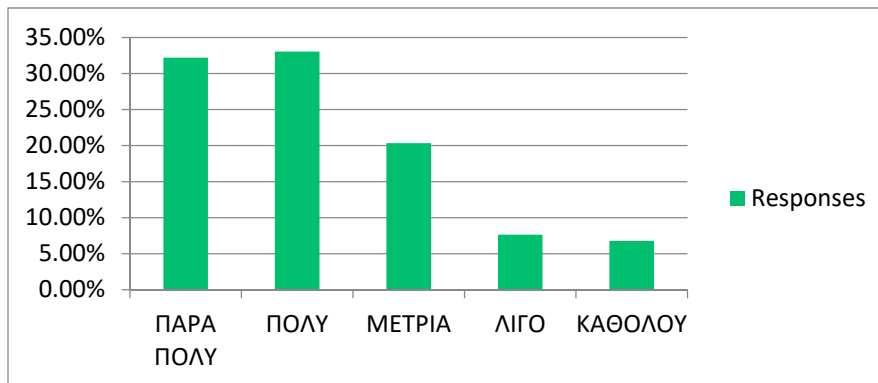
1. Όσον αφορά στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι οι αλλαγές που υιοθετούνται στην ΕΦ, στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της, από τους φορείς της αλλαγής [ηγέτη (ΥΠΑΜ) – προγραμματιστή (ΓΕΕΦ)] εστιάζουν σε αδυναμίες - προβλήματα της Δύναμης προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά;»



Διάγραμμα 15: Αποτελεσματικότητα αλλαγών

Ο Μέσος Όρος (Μ.Ο) ανέρχεται στο 2.75, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή στάση των Αξιωματικών ως προς την αποτελεσματικότητα των αλλαγών.

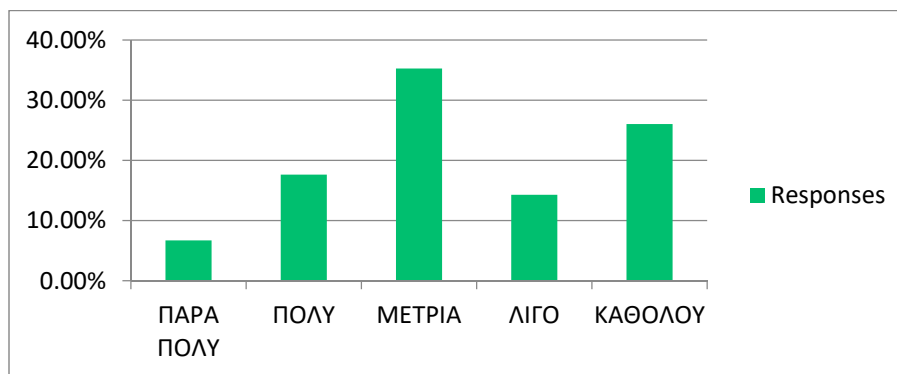
2. Όσον αφορά στο ερώτημα «Πόσο αναγκαίες θεωρείται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην ΕΦ;»



Διάγραμμα 16: Αναγκαιότητα αλλαγών

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.76, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ευαρέσκεια των Αξιωματικών ως προς την αναγκαιότητα των αλλαγών.

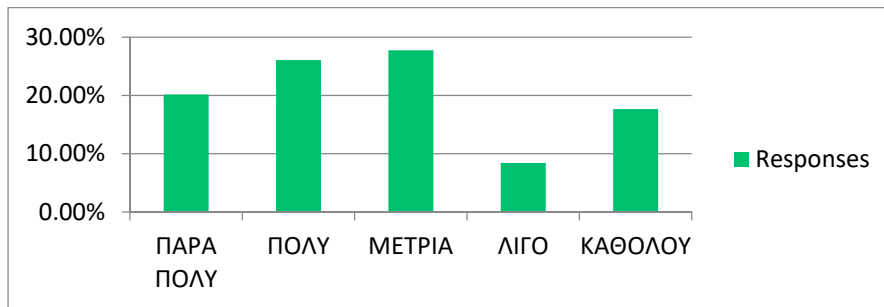
3. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η ενημέρωσή σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη νέα δομή δυνάμεων, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;»



Διάγραμμα 17: Αποδοχή της νέας δομής δυνάμεων

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.65, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει του φόβους των Αξιωματικών για την νέα δομή δυνάμεων.

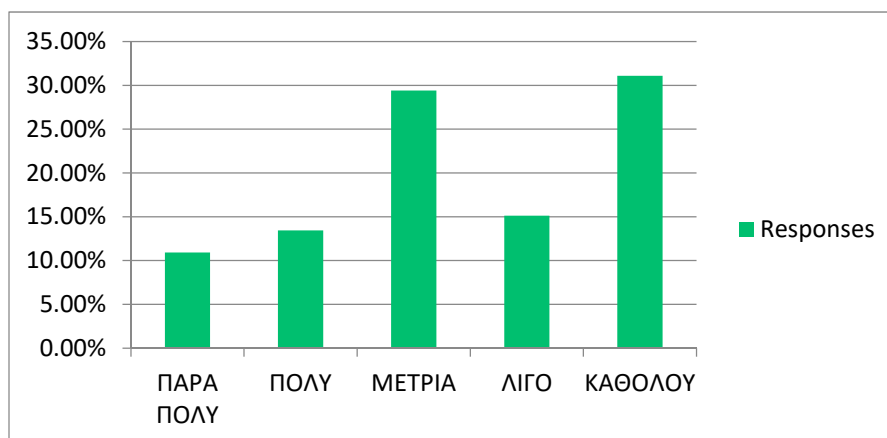
4. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η ενημέρωση σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά το θεσμό των Συμβασιούχων Οπλιτών (ΣΥΟΠ), υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;»



Διάγραμμα 18: Αποδοχή του θεσμού των ΣΥΟΠ

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.23, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτρια, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή αποδοχή του δεσμού των ΣΥΟΠ.

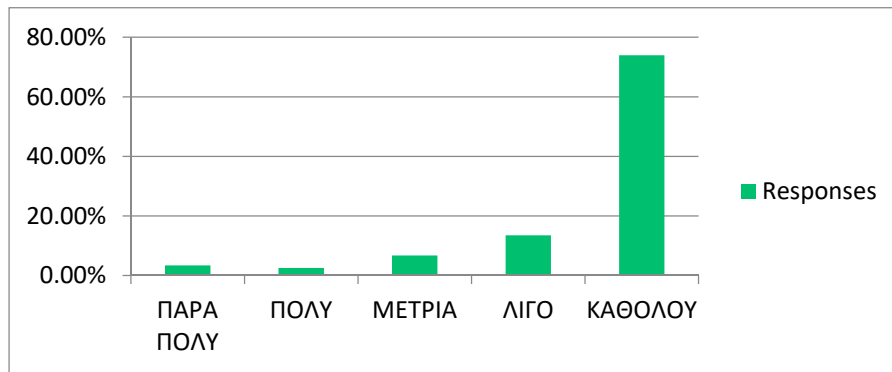
5. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η ενημέρωση σας για τις επερχόμενες αλλαγές όσο αφορά τη μείωση της θητείας, υπερνίκησαν τους όποιους φόβους σας και ενίσχυσαν την επιθυμία σας για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής;»



Διάγραμμα 19: Αποδοχή της μείωσης της θητείας

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.58, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την μείωση της θητείας.

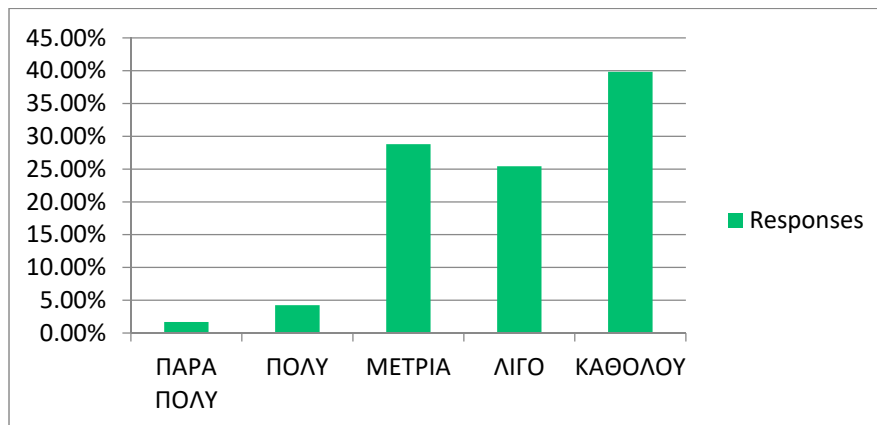
6. Όσον αφορά στο ερώτημα «Σας δόθηκε η δυνατότητα να τις εκφράσετε τις όποιες αντιρρήσεις σας επί των επερχόμενων αλλαγών;»



Διάγραμμα 20: Δυνατότητα αντιρρήσεων επί των αλλαγών

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 1.48, τιμή κατά πολύ χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ότι δεν δόθηκε η δυνατότητα στους αξιωματικούς να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους επί των επερχόμενων αλλαγών.

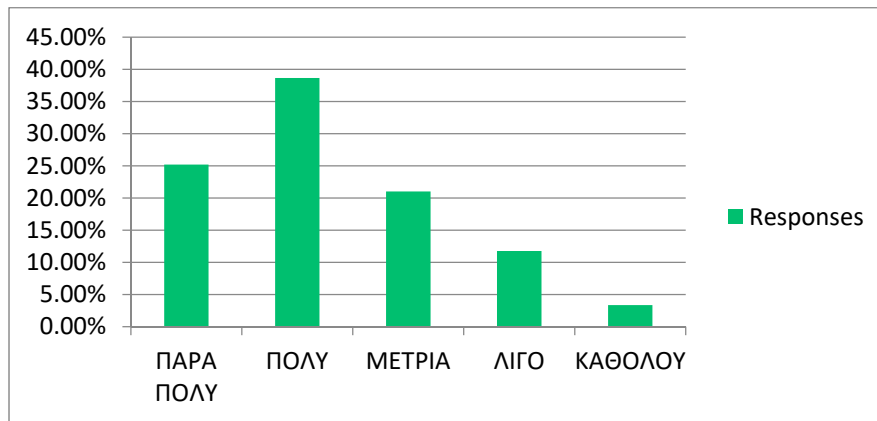
7. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) ήταν δεκτικός στις εισηγήσεις και ιδέες των υφισταμένων (εκτελεστών);»



Διάγραμμα 21: Δεκτικότητα του προγραμματιστή στις εισηγήσεις των υφισταμένων

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.02, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη, που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών εκτελεστών της αλλαγής προς τον προγραμματιστή των αλλαγών για την δεκτικότητά του ως προς τις εισηγήσεις των.

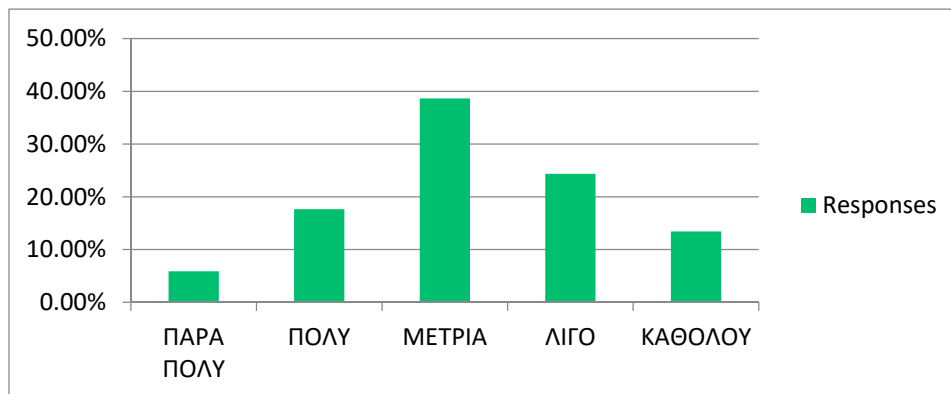
8. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ο εκτελεστής της αλλαγής (ο Διοικητής σας) προσαρμόζεται εύελκτα στην εκάστοτε κατάσταση;»



Διάγραμμα 22: Ευελιξία εκτελεστών της αλλαγής

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.70, τιμή υψηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ευελιξία των Διοικητών – Εκτελεστών της αλλαγής.

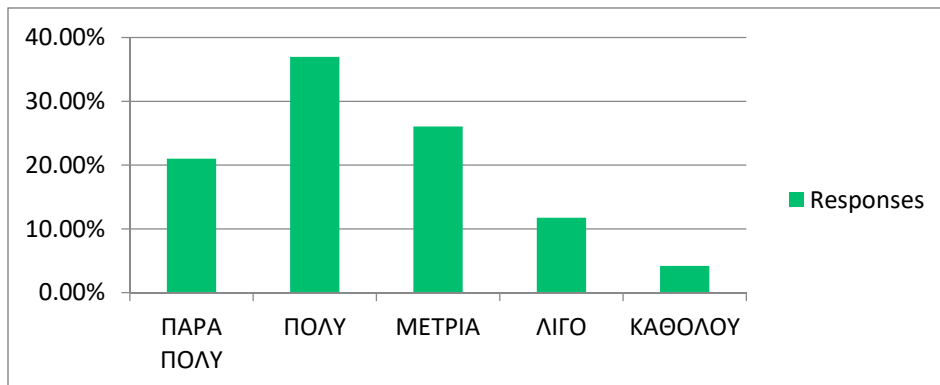
9. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ο προγραμματιστής της αλλαγής (αρμόδια διεύθυνση του ΓΕΕΦ) προσαρμόζεται εύελκτα στην εκάστοτε κατάσταση;»



Διάγραμμα 23: Ευελιξία προγραμματιστή της αλλαγής

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.78, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την μερική ευελιξία του προγραμματιστή της αλλαγής.

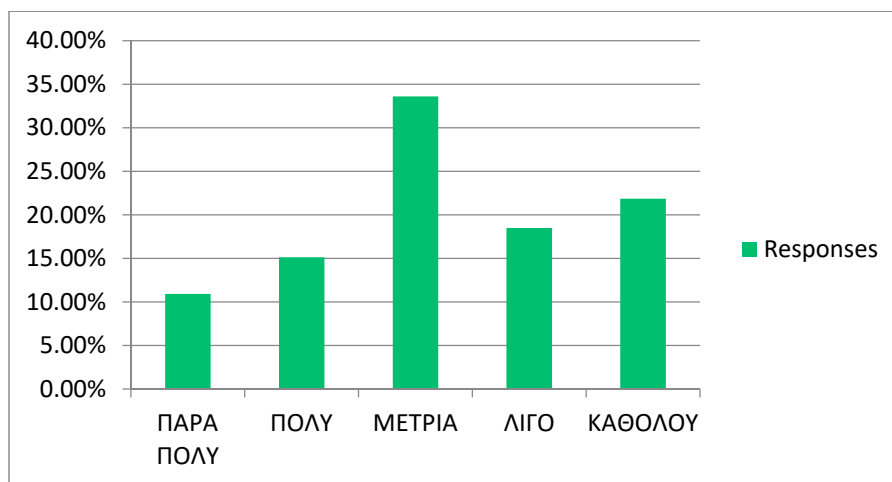
10. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους του επιτάχυνε τις διαδικασίες αλλαγής;»



Διάγραμμα 24: Επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.59, τιμή υψηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ότι η επιρροή του Διοικητή στους υφισταμένους επιτάχυνε τις διαδικασίες της αλλαγής.

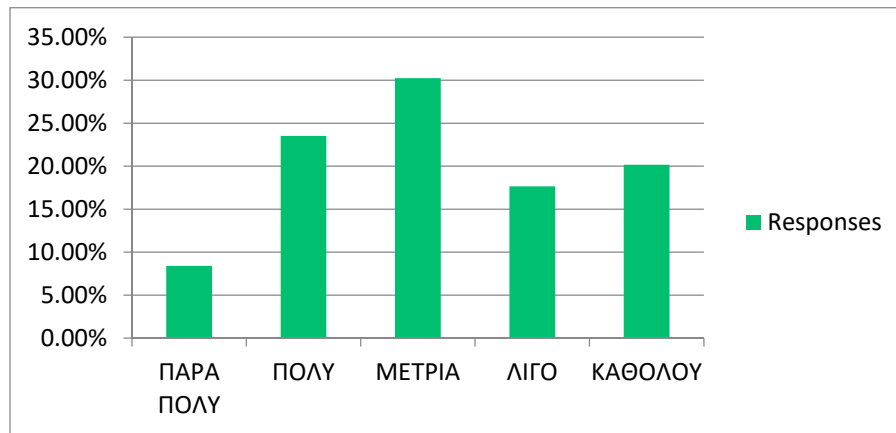
11. Όσον αφορά στο ερώτημα «Το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ υποβοήθησε την υλοποίηση των αλλαγών;»



Διάγραμμα 25: Οργανωσιακό κλίμα και κουλτούρα

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.81, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει ότι το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα της ΕΦ υποβοηθήσαν μερικώς την υλοποίηση των αλλαγών.

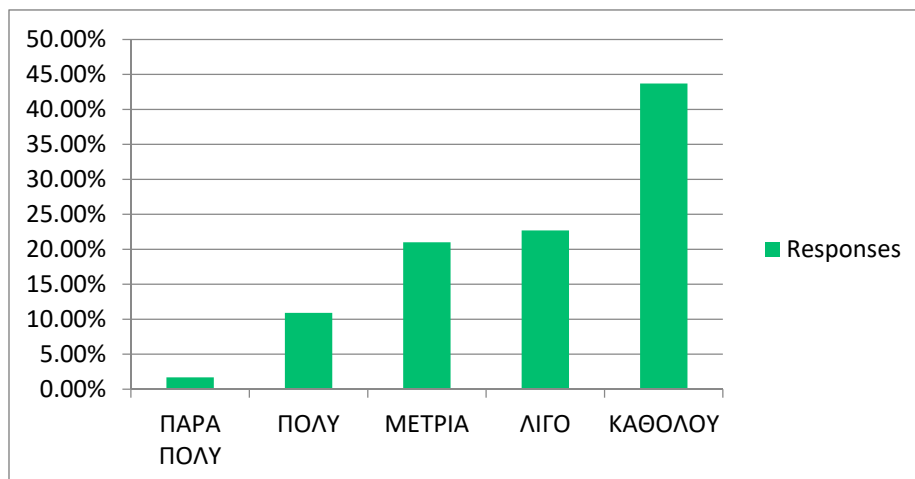
12. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η στάση και συμπεριφορά της ιεραρχίας υποβοήθησε την επίτευξη των στόχων της αλλαγής;»



Διάγραμμα 26: Στάση ιεραρχίας

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.82, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή στήριξη της ιεραρχίας, με την στάση και την συμπεριφορά της, να υποβοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής.

13. Όσον αφορά στο ερώτημα «Οι αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών ήταν επαρκή;»

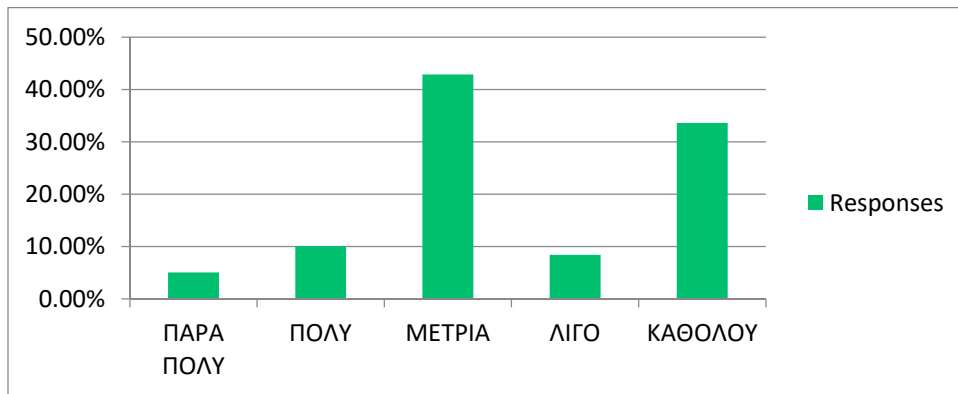


Διάγραμμα 27: Αμοιβές και κίνητρα

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.04., τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ότι οι αμοιβές και τα κίνητρα που δόθηκαν για την υλοποίηση των αλλαγών ήταν ανεπαρκή.

B. Παρακίνηση και ηθικό Αξιωματικών:

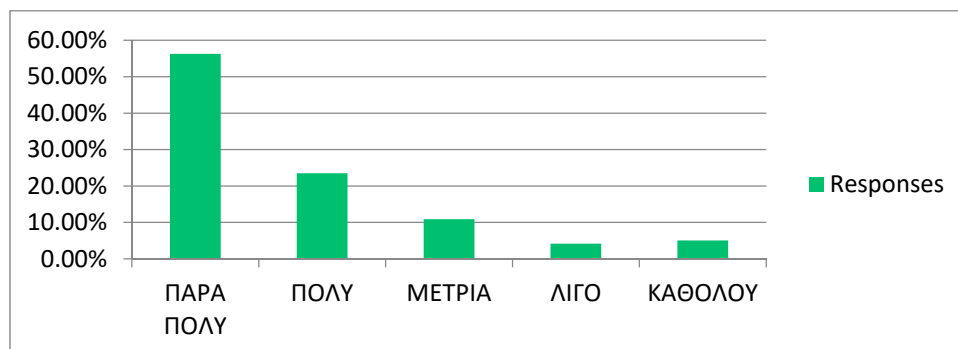
1. Όσον αφορά στο ερώτημα «Η έως τώρα επαγγελματική σας σταδιοδρομία στην ΕΦ σας αφήνει ικανοποιημένο;»



Διάγραμμα 28: Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία στην ΕΦ

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.45, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την σταδιοδρομία τους στην Δύναμη.

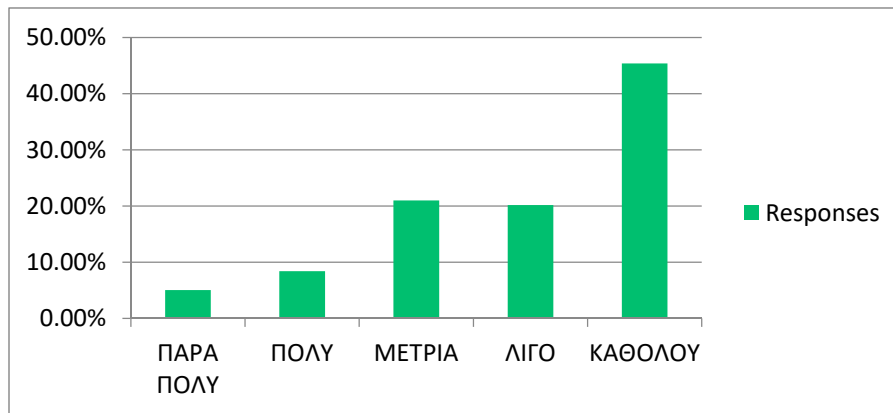
2. Όσον αφορά στο ερώτημα «Οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγών είναι πολύ σημαντικά για την επίδοσή σας;»



Διάγραμμα 29: Σημαντικότητα των προαγωγών

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 4.22, τιμή πολύ υψηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι πολύ υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ξεκάθαρα την θετική συσχέτιση της επίδοσης των Αξιωματικών με τις προαγωγές τους.

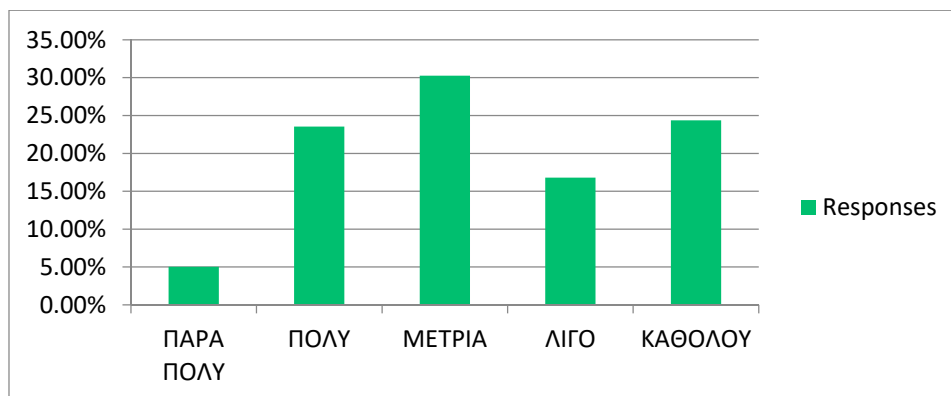
3. Όσον αφορά στο ερώτημα «Πόσο σας ικανοποιεί το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης του έργου και της προσφοράς σας στην ΕΦ;»



Διάγραμμα 30: Περιγραφικά στοιχεία του ηγέτη της αλλαγής

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.08, τιμή μικρότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για το σύστημα αναγνώρισης και επιβράβευσης.

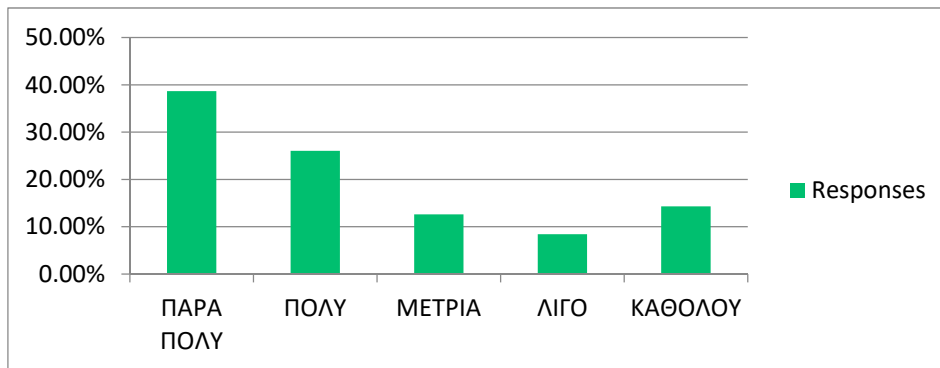
4. Όσον αφορά στο ερώτημα «Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης (υποχρεωτικά σχολεία) στο βαθμό και στην θέση σου;»



Διάγραμμα 31: Παρεχόμενη εκπαίδευση - υποχρεωτικά σχολεία

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.68, τιμή μικρότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την παρεχόμενη εκπαίδευση σύμφωνα με το βαθμό και τα καθήκοντα τους.

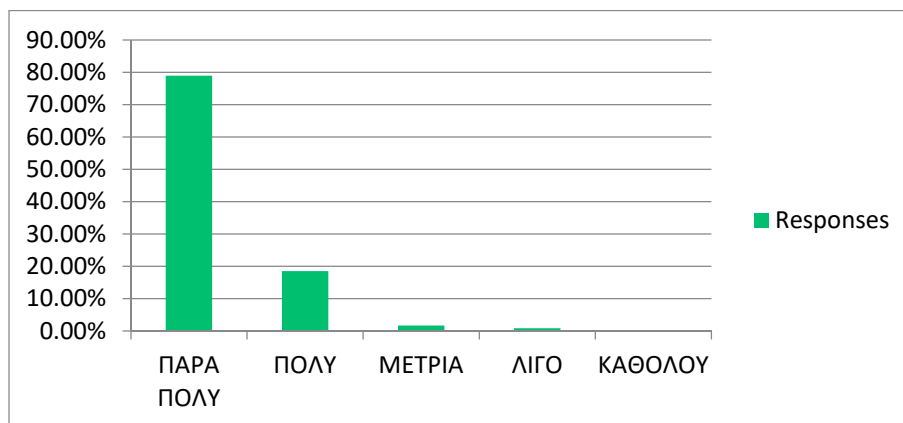
5. Όσον αφορά στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι το σύστημα προαγωγών και αφυπηρητήσεων των Αξιωματικών της ΕΦ αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;»



Διάγραμμα 32: Σύστημα προαγωγών-αφυπηρητήσεων ως παράγοντας παρακίνησης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.66, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με τις προαγωγές τους.

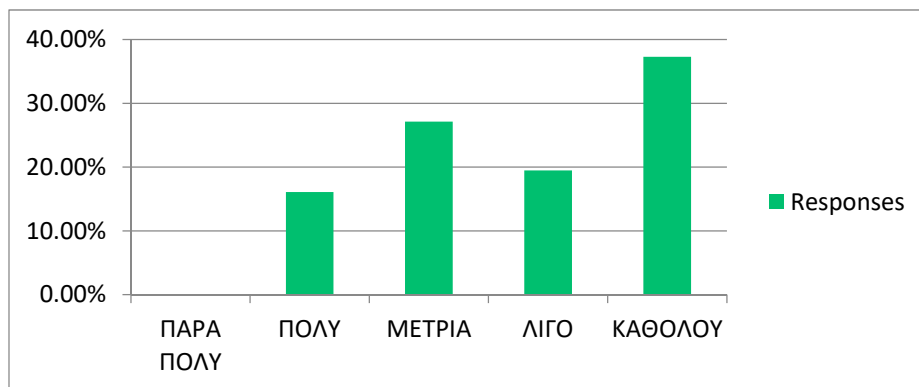
6. Όσον αφορά στο ερώτημα «Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον) αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;»



Διάγραμμα 33: Πνεύμα Μονάδας ως παράγοντας παρακίνησης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 4.75, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με το πνεύμα Μονάδος (θετικό εργασιακό περιβάλλον).

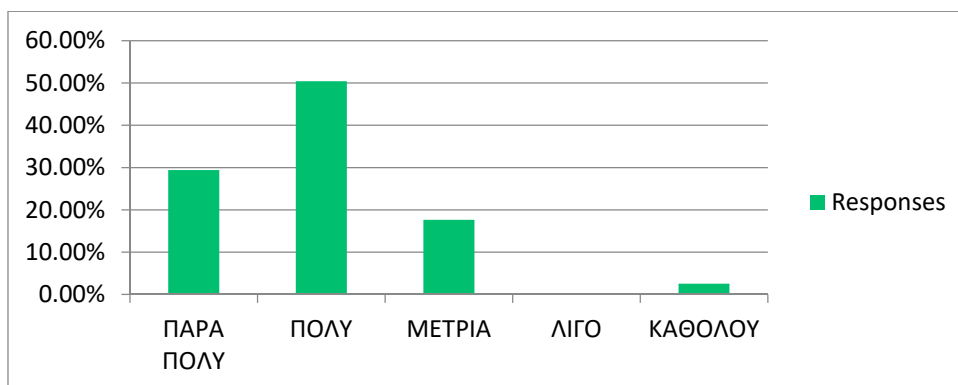
7. Όσον αφορά στο ερώτημα «Πόσο αξιοκρατικό θεωρείται το σύστημα αξιολόγησης των Αξιωματικών της ΕΦ;»



Διάγραμμα 34: Αξιοκρατία του συστήματος αξιολόγησης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.22, τιμή μικρότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών ως προς το σύστημα αξιολογήσεων.

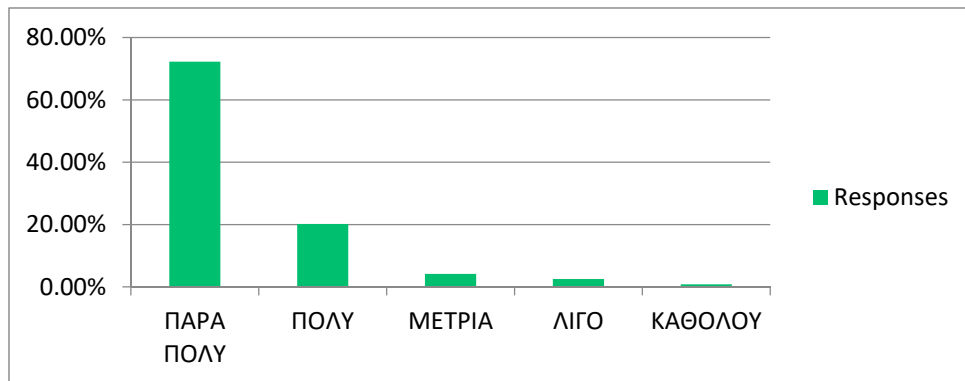
8. Όσον αφορά στο ερώτημα «Σε ποιον βαθμό είστε ικανοποιημένος από τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον;»



Διάγραμμα 35: Συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 4.04, τιμή πολύ μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι πολύ υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ξεκάθαρη ευαρέσκεια των Αξιωματικών για τις συναδελφικές σχέσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.

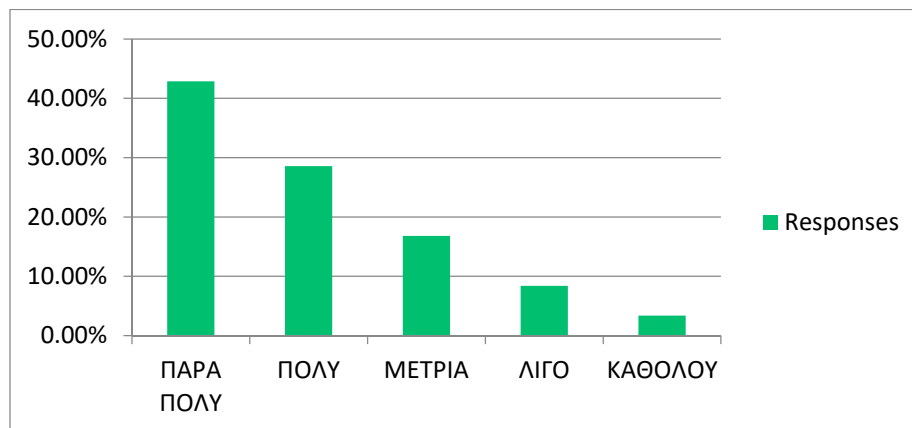
9. Όσον αφορά στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι η μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης;»



Διάγραμμα 36: Μέριμνα υπέρ του προσωπικού ως παράγοντας παρακίνησης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 4.60, τιμή πολύ μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι πολύ υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την θετική συσχέτιση της παρακίνησης των Αξιωματικών με την μέριμνα υπέρ του στρατιωτικού προσωπικού.

10. Όσον αφορά στο ερώτημα «Νιώθετε περήφανος επειδή υπηρετείτε στην Εθνική Φρουρά;»

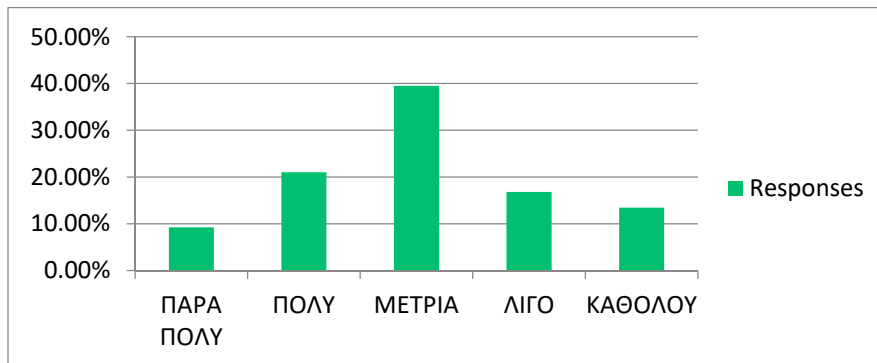


Πίνακας 37: Ηθικό προσωπικού

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.99, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει το υψηλό ηθικό των Αξιωματικών και το υψηλό αίσθημα υπερηφάνειας για την υπηρεσία τους στην ΕΦ.

Γ. Κανονισμός διορισμών-ιεραρχίας-προαγωγών και αφυπηρετήσεως Αξικών

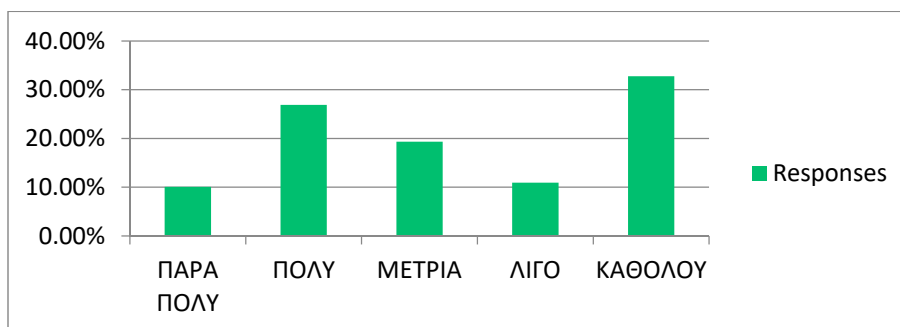
1. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ο κανονισμός θέτει το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές, στη βάση της εκπαίδευσης και της απόδοσης του κάθε αξιωματικού;»



Διάγραμμα 38: Ο κανονισμός θέτει το πλαίσιο για την εμπέδωση της αξιοκρατίας;

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.96, τιμή περίπου ίση με το 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή στάση των Αξιωματικών για τους νέους κανονισμούς ότι έχουν την δυνατότητα να εμπεδώσουν την αξιοκρατία.

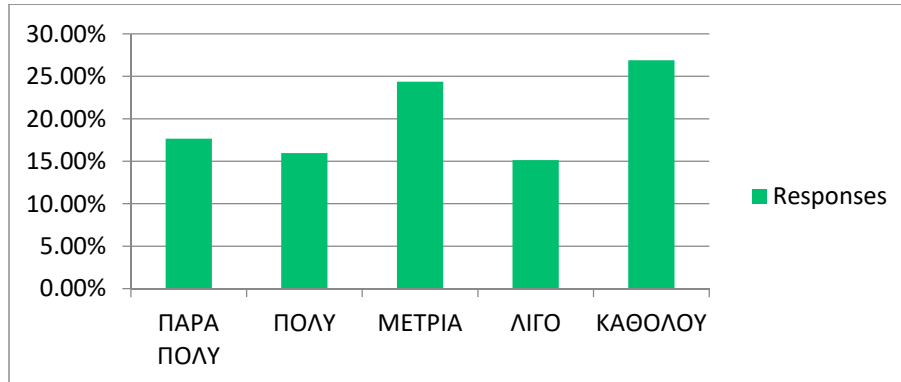
2. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 12 (4) ότι, ο αξιωματικός ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως υπηρεσίας γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας είναι δυνατό να επανέλθει στην προ του χαρακτηρισμού του υπηρεσιακή κατάσταση εντός 4 ετών από το χαρακτηρισμό του;»



Διάγραμμα 39: Πρόνοιες για τους αξιωματικούς γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.71, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των Αξιωματικών για την πρόνοια των Αξιωματικών γραφείου ή ελαφράς υπηρεσίας να επανέλθουν στην προ του χαρακτηρισμού τους υπηρεσιακή κατάσταση.

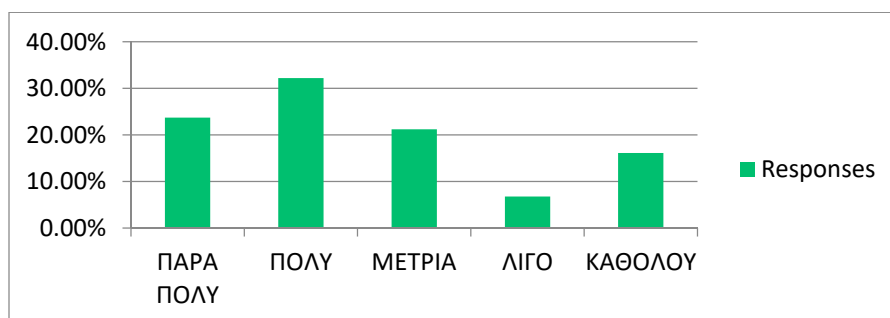
3. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 15(2)(α) ότι, η αρχαιότητα του αξιωματικού απόφοιτου Ανώτερου Στρατιωτικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Σ.Ε.Ι) καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας του κατά την αποφοίτησή του;»



Διάγραμμα 40: Πρόνοιες για την αρχαιότητα των Αξιωματικών

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.82, τιμή χαμηλότερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι χαμηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την αντίθεση των Αξιωματικών με την πρόνοια με την οποία η αρχαιότητα τους καθορίζεται με βάση τη σειρά επιτυχίας τους κατά την αποφοίτησή τους από τα Α.Σ.Ε.Ι.

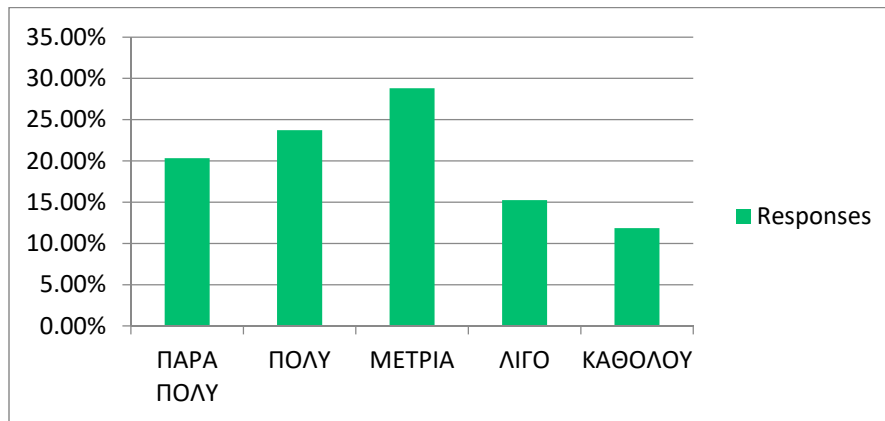
4. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 16 ότι, για τους αξιωματικούς τηρούνται χωριστές επετηρίδες (στρατός ξηράς, ναυτικό, αεροπορία, κοινά σώματα, αξιωματικοί υπηρεσίας γραφείου, αξιωματικοί ελαφράς υπηρεσίας), με βάση το βαθμό και την αρχαιότητα;»



Διάγραμμα 41: Πρόνοιες για τις χωριστές επετηρίδες

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.40, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ευαρέσκεια των Αξιωματικών με τις τηρούμενες χωριστές επετηρίδες.

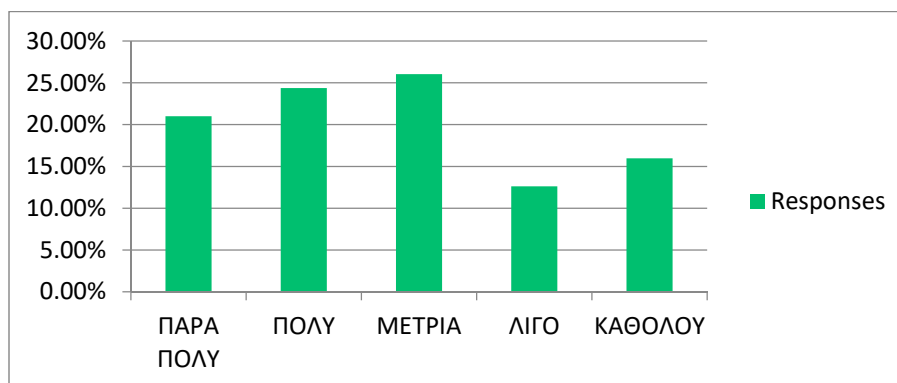
5. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 18 ότι, οι αξιωματικοί αξιολογούνται σε κατηγορίες προσόντων (σωματικά, διανοητικά, ψυχικά, διοικητικά, ηγετικά, επαγγελματικά, ηθικά, πειθαρχίας, ειδικά) με σύστημα αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και της αξιοκρατίας, με βάση την επαγγελματική ικανότητα και την αποδοτικότητα τους;»



Διάγραμμα 42: Πρόνοιες για τις αξιολογήσεις

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.25, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή υποστήριξη του συστήματος αξιολόγησης.

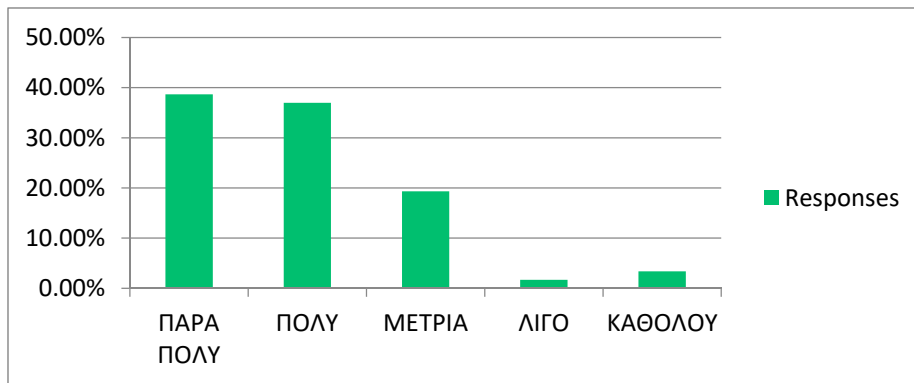
6. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 23(1), για τους βαθμούς ανέλιξης των Αξιωματικών κατά κλάδο;»



Διάγραμμα 43: Πρόνοιες για τους βαθμούς ανέλιξης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.22, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή υποστήριξη στους καταληκτικούς βαθμούς των Αξιωματικών κατά κλάδο.

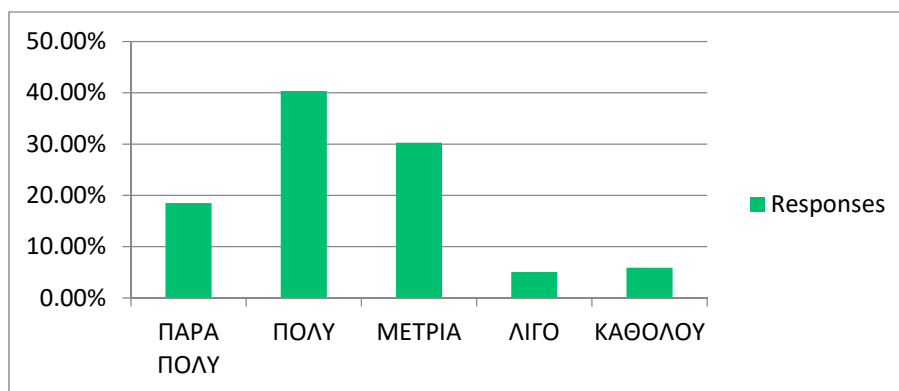
7. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 27, για το χρόνο διοίκησης που απαιτείται να έχει ο Αξιωματικών σε κάθε βαθμό;»



Διάγραμμα 44: Πρόνοιες για το χρόνο διοίκησης

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 4.06, τιμή πολύ μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι πολύ υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ξεκάθαρα την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για τον απαιτούμενο χρόνο διοίκησης τους σε κάθε βαθμό.

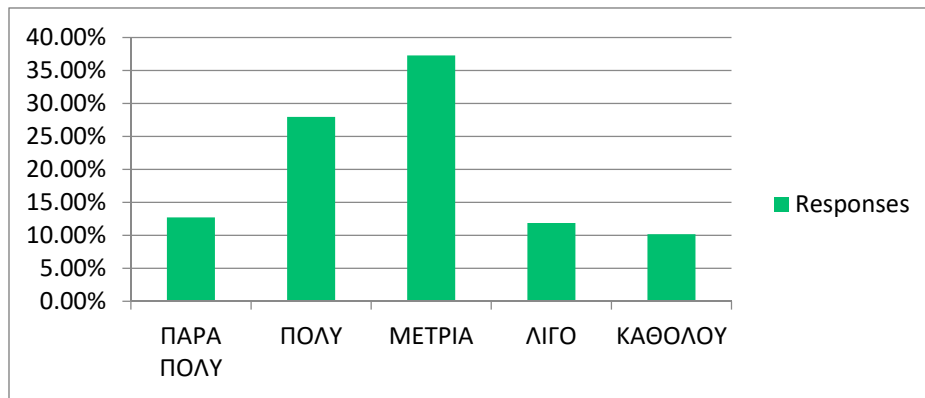
8. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις του για να κρίνεται προακτέος κατ' εκλογή;»



Διάγραμμα 45: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, εκθέσεις αξιολογήσεις

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.61, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ευαρέσκεια των Αξιωματικών στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν οι εκθέσεις αξιολογήσεις των για να κρίνονται προακτέοι κατ' εκλογή.

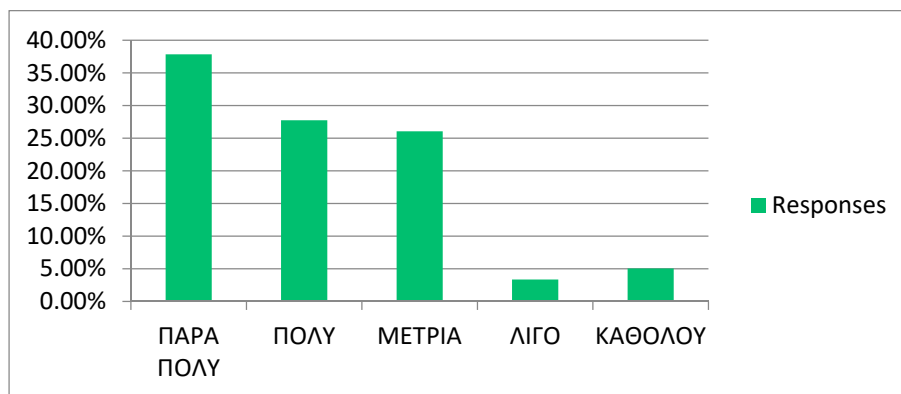
9. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα στις βαθμολογίες που πρέπει έχει αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό;»



Διάγραμμα 46: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, βαθμολογίες στα υποχρεωτικά σχολεία

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.21, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή στάση των Αξιωματικών στις βαθμολογίες που πρέπει να έχουν αποφοιτήσει από τα υποχρεωτικά σχολεία κατά βαθμό για να κρίνονται προακτέοι κατ' εκλογή.

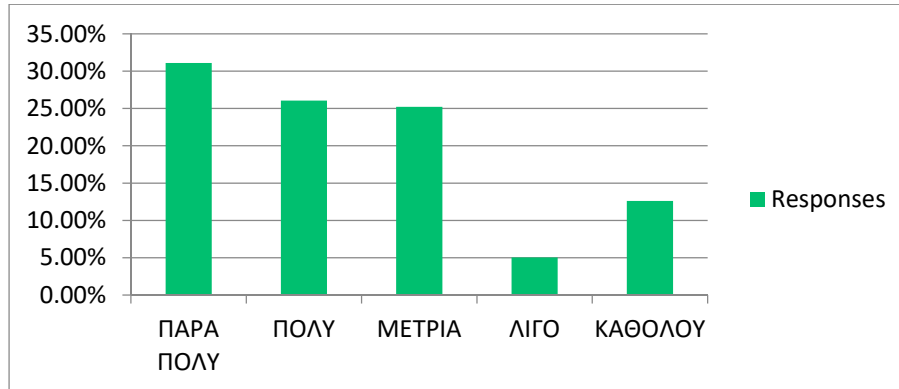
10. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχει;»



Διάγραμμα 47: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, φυσιολογικό βάρος

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.90, τιμή πολύ μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει ξεκάθαρα την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για το φυσιολογικό βάρος που πρέπει να έχουν για να κριθούν.

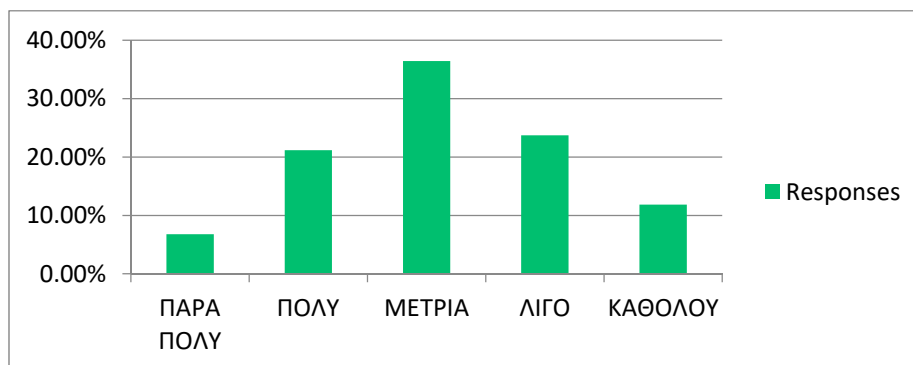
11. Όσον αφορά στο ερώτημα «Συμφωνείτε με την πρόνοια του κανονισμού 38, για τα κριτήρια κρίσεων των Αξιωματικών και συγκεκριμένα για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» στο βαθμό μόνο του Αντισυνταγματάρχη;»



Διάγραμμα 48: Πρόνοιες για τα κριτήρια κρίσεων, επίπεδο γλωσσομάθειας

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 3.58, τιμή μεγαλύτερη του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι υψηλό, ένδειξη που υποδεικνύει την ευαρέσκεια των Αξιωματικών για την γνώση πιστοποιημένα τουλάχιστον μια ξένης γλώσσας σε επίπεδο γλωσσομάθειας τουλάχιστον «Πολύ Καλή» για να κριθούν σε συνταγματάρχες.

12. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ο κανονισμός δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ομαλή ανέλιξη των στελεχών;»



Διάγραμμα 49: Ομαλή ανέλιξη των στελεχών

Ο Μ.Ο ανέρχεται στο 2.87, τιμή πλησίον του 3, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης είναι μέτριο, ένδειξη που υποδεικνύει την χλιαρή στάση των αξιωματικό ως προς την δυνατότητα των νέων κανονισμών για την ομαλή ανέλιξη των.

13. Όσον αφορά στο ερώτημα «Ποιες είναι οι κύριες προτάσεις σας για τυχόν πρόνοιες των κανονισμών που πιστεύετε ότι απαιτούν βελτιώσεις ή νέες πρόνοιες που πιστεύετε ότι χρειάζονται;»

α	Αλλαγή της ημερομηνίας γέννησης ως κριτήριο για την προαγωγή των Αξιωματικών.
β	Επαναξιολόγηση των κανονισμών κάθε τρία χρόνια
γ	Ο κανονισμός 15(2) θα πρέπει να αλλάξει γιατί δεν μπορεί μια βαθμολογία αποφοίτησης να ορίζει όλη την καριέρα ενός αξιωματικού που άλλος μπορεί να εξελίχθηκε και άλλος να αδιαφόρησε
δ	Χρειάζεται να τεθούν αντικειμενικά κριτήρια για τις προαγωγές και να ξεφύγουμε από την κουλτούρα της σειράς αποφοίτησης των ΑΣΕΙ δηλ. όλοι να θέλουμε να γίνουμε στρατηγοί. Πρέπει από κάποιο βαθμό και μετά να υπάρχει η εξειδίκευση με καταληκτικό βαθμό και ορισμένοι να φτάνουν στον ανώτατο βαθμό. Επίσης είναι αδιανόητο να φτάνουν Αξκοι σωμάτων, ιατρών κλπ στον βαθμό του ταξίαρχου. Έπρεπε να υπάρχει ξεχωριστή επετηρίδα, συγκεκριμένοι βαθμοί και διαφορετικές κλίμακες απολαβών.
ε	Ο Βαθμός των Σωμάτων Στρατολογικού, Οικονομικού κλπ να είναι μέχρι 'Ανη-Σχη. Αξκοί Σωμάτων Στρατού Ξηράς, μέχρι βαθμό Σχη.
στ	Να δημιουργηθούν διακρίσεις (μετάλλια στις στολές) για διάφορα επιτεύγματα, έτσι ώστε να ενεργεί σαν κίνητρο - ασκήσεις με άλλους στρατούς, νέες εμπειρίες - χρήση τεχνολογίας για βελτίωση διαδικασιών γραφειοκρατίας
ζ	Χρόνια διοίκησης των Αξιωματικών + 1 έτος τουλάχιστο στο βαθμό του Λοχαγού και πάνω.
η	Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται με μετρήσιμα κριτήρια με βάση το βαθμό δυσκολίας της θέσης που υπηρετεί και όχι απόλυτα και μόνο με την άποψη του προϊστάμενου.
θ	Αξιολόγηση των αξκων να γίνεται και από το υφιστάμενο προσωπικό όχι μόνο από τον προϊστάμενο Δκτη.
ι	Στο βαθμό του Σχη, όσα στελέχη δεν πληρούν τα προσόντα για περεταίρω ανέλιξη, να αφυπηρετούν κατά την πρώτη τους κρίση, υποχρεωτικά στην ηλικία των 55 χρονών.
ια	Αξιωματικοί Σωμάτων, Κοινών Σωμάτων, μηχανικοί αεροπορίας και Ναυτικού να έχουν καταληκτικό βαθμό τον αντίστοιχο σε κάθε περίπτωση αυτή του Συνταγματάρχη καθότι δεν χρειάζεται να ασκούν διοίκηση σε αυτός τις βαθμούς σύμφωνα με τον τρόπο δομής της ΕΦ.
ιβ	Να υπάρχει μεγαλύτερος και προκαθορισμένος χρόνος παραμονής ενός αξιωματικού σε Μονάδα για να αποφεύγεται το φαινόμενο όπου Λοχαγοί-Ταγματάρχες-Αντισυνταγματάρχες γεμίζουν τα γραφεία των διοικήσεων-διευθύνσεων-ΓΕΕΦ-υπουργείου και στις Μονάδες είναι ανύπαρκτοι
ιγ	Να σταματήσει η διάκριση κατά των Αξκων Σωμάτων του ΣΞ, μηχανικών για Αεροπορία και Ναυτικό. Συνήθως είναι πολύ πιο καταρτισμένοι με περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες. Οι Αξκοί Πεζικού λχ είναι οι λιγότερο έμπειροι σε άλλα θέματα με τη λιγότερη εξειδίκευση. Οι σωματομετρική βαθμολόγηση με βάση πίνακες είναι άκυρη. Θα ήταν αποδεκτή αν υπήρχε τρόπος μέτρηση της ευφυΐας. Δεν είναι δυνατόν ένα «τούβλο» Αξκός που πάει γυμναστήριο να παίρνει καλύτερη βαθμολογία και προσόντα από ότι μια διάνοια.

ιδ	Η ανέλιξη αρχαιότητα και προαγωγή να είναι ανεξάρτητη από την χρονολογία και σειρά αποφοίτησης από τα αντίστοιχα ΑΣΕΙ αλλά να βασίζεται αποκλειστικά στην πολυετή σταδιοδρομία του αξιωματικού βασισμένη σε σοβαρά κριτήρια και μοριοδότηση.
ιε	Η αναγνώριση σαν μέτρο ενίσχυσης προαγωγών τυχών άλλων πτυχίων η μεταπτυχιακών των Αξιωματικών.
ιστ	Σε κάθε βαθμό πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις.
ιζ	Κοινά αντικείμενα αξιολόγησης σε κάθε βαθμό σύμφωνα με τα καθήκοντα που έπρεπε να κατέχει ο αξιωματικός βάσει του βαθμού του και όχι αυτά που έχει από ανεξάρτητη επιτροπή. πχ ο Λοχαγός να εξετάζεται στη Δκση Λόχου σε πραγματική άσκηση και όχι στο 1ο γραφείο στο οποίο είναι τοποθετημένος. Ο Τχης να εξεταστεί στη Δκση Τάγματος και όχι στη θέση ΓΥΑ που είναι τοποθετημένος.
ιη	Τα κριτήρια πρέπει να είναι για όλους το ίδιο. Αυτή τη στιγμή επαφίενται από ανομοιογενείς παράγοντες όπως: Χαρακτήρας - Απαιτήσεις Προϊσταμένων (Δκτή, Ταξιαρχου κ.ο.κ), Μετάθεση (άλλο 211 ΤΠ και άλλο 651 ΜΤΠ), Διαπροσωπικές σχέσεις.
ιθ	α. Διαχωρισμός όπλων μεταξύ τους. Οι ΔΒ δεν είναι το ίδιο π.χ. με το ΠΖ, δεν ασκούν διοίκηση στις ίδιες συνθήκες και δεν είναι λογικό να προάγονται στους ανώτατους βαθμούς. β. Οι Ανχες (ΔΒ) είναι δυνατόν να γράφουν χρόνο Δκσεως και σε επιτελείο κάτι που άλλοι αξκοι δεν δύναται να κάνουν. γ. Έχουμε ναυτικό και αεροπορία που να δικαιολογεί Ταξιαρχό, Ναύαρχο, Αρχιπλοίαρχο κτλ; Έχουμε Ταξιαρχία ΔΒ; Εάν είχαμε θα δικαιολογούνταν και οι βαθμοί. δ. Τα κριτήρια αξιολόγησης των εκθέσεων ικανότητας ήταν πάντα υποκειμενικά και όχι μετρήσιμα. Χρειάζονται αναθεώρηση και επανεξέταση με γνώμονα τον διαχωρισμό των αξκών μεταξύ τους σε όπλα (job analysis - job description). ε. Η υπηρεσία χρειάζεται να διεξάγει ποσοτικές έρευνες και να ζητά την άποψη του προσωπικού. Όσες φορές προσωπικά προέβηκα σε αναφορές προτείνοντας πρακτικές δεν ενδιαφέρθηκε κανένας. στ. Οι κανονισμοί χρειάζονται επιστημονική αναθεώρηση με βάση σύγχρονες πρακτικές HRM και όχι απλά νομοτεχνικές ρυθμίσεις που διαιωνίζουν και μεταθέτουν τα προβλήματα.
κ	Μια μόνο επετηρίδα στα όπλα και μια μόνο στα σώματα. Να μην προάγονται τα σώματα αν δεν ολοκληρωθούν τα όπλα της τάξης.
κα	Μείωση κριτηρίων αξιολόγησης. Αδύνατον να έχει κάποιος/α όλα 10 ή Εξάίρετα ή Άριστος. Θα πρέπει για την υπηρεσία ικανός/η να θεωρείται ο λίαν καλώς, που είναι το λογικό και το ρεαλιστικό. Είμαστε υπηρεσία με 99% στελεχών άριστους. Όσον αφορά το βάρος, γλώσσα κλπ, πρέπει η υπηρεσία να δώσει στα στελέχη τα μέσα και το χρόνο για άθληση και μάθηση 80% στις εργάσιμες και 20% στις μη εργάσιμες ώρες, έτσι ώστε να έχουν τα προσόντα που θέτει η υπηρεσία. Επίσης δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν αρκετά στελέχη με άριστη επίδοση στα διάφορα σχολεία αφού τα ίδια τα σχολεία αξιολογούν βάση ποσοστών. Δηλαδή δεν αποφοιτούν περισσότεροι από συγκεκριμένο αριθμό ως άριστοι, λίαν καλώς κλπ
κβ	Περί προαγωγών. Μαζικές προαγωγές για απόφραξη συστήματος. Οι νεαροί αξκοί καταντήσαμε να μην έχουμε κανένα κίνητρο.

κγ	Οι αξιολογήσεις στην Κύπρο είναι πολύ υποκειμενικές, είμαστε πολύ μικρός στρατός, οι περισσότεροι έχουν «γνωστούς» οπότε και οι βαθμολογίες που βάζει ο εκάστοτε Δκτης ανάλογες. Οι αξιολόγηση των Αξιωματικών θα πρέπει να είναι στη βάση μετρήσιμων στοιχείων με ανοικτές διαδικασίες (εξετάσεις, πρακτικές δοκιμασίες και σωματομετρικά στοιχεία) στις οποίες θα δοκιμάζονται όσοι θα κρίνονται για προαγωγή μόνο. Επιπλέον πτυχία που αποκτήθηκαν όχι μέσω της υπηρεσίας αλλά στον ελεύθερο χρόνο του αξιωματικού να μην λαμβάνονται υπόψη για προαγωγή αλλά ως επιπρόσθετα προσόντα για μεταθέσεις εξωτερικού μόνο. Οι υφιστάμενοι αξιωματικοί θα πρέπει να κρίνουν την διοίκηση του προϊσταμένου τους και αυτή η κρίση να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους από τον δικό του Διοικητή.
κδ	Η σειρά εξόδου από τις σχολές να μην δεσμεύει την αρχαιότητα σε αξιωματικούς της ίδιας τάξης αλλά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας να προστεθούν οι αποδόσεις στα διάφορα σχολεία εκπαίδευσης συν αλλά προσόντα.
κε	α. Συμπερίληψη διαδικασιών για ορθολογιστική κατανομή των υπό προαγωγή Αξιωματικών για αποφυγή αυθαιρεσιών. β. Μεγαλύτερα κίνητρα για μάχιμους Αξιωματικούς έναντι σωματών-υπηρεσιών-ελαφράς υπηρεσίας.
κστ	Πρέπει οι προαγωγές να γίνονται με βάση τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα, την αποδοτικότητα και την εν γένει συνολική πορεία του αξιωματικού στην μέχρι τώρα πορεία του στην ΕΦ και όχι μόνο με βάση την σειρά αποφοίτησης του από τα ΑΣΕΙ
κζ	α. Αφαίρεση της ποσόστωσης σε σειρά επιτυχίας υποχρεωτικών σχολείων και παραμονή ως κριτήριο μόνο του κατ' ελάχιστου βαθμού. β. Αξιοκρατία σε βαθμολογίες αφού δεν λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός δυσκολίας της κάθε Μονάδος και ο επιπλέον χρόνος διοικήσεως. γ. Μεταφορά του χρόνου διοικήσεως και για κατώτερους Αξκους όχι μόνο ανώτερους.

Πίνακας 50: Βελτιώσεις κανονισμών ή νέες πρόνοιες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ»

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 1

Correlations

	Βαθμός:	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	
Βαθμός	Pearson Correlation	1	,268**	,108	,244**	,091	,221*	,291**	,197*	,160	,170	,027	,203*	,116	,116
:	Sig. (2-tailed)		,004	,249	,008	,333	,017	,002	,035	,087	,068	,770	,029	,215	,215
	N	116	116	115	116	116	116	115	116	116	116	116	116	116	116
A1	Pearson Correlation	,268	1	,562	,638	,477	,511	,426	,465	,164	,513	,258	,540	,382	,382
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,005	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A2	Pearson Correlation	,108	,562	1	,580	,436	,438	,352	,243	,070	,293	,176	,197	,333	,333
	Sig. (2-tailed)	,249	,000		,000	,000	,000	,000	,009	,454	,001	,058	,034	,000	,000
	N	115	117	117	117	117	117	117	116	117	117	117	117	117	117
A3	Pearson Correlation	,244	,638	,580	1	,717	,688	,404	,372	,240	,472	,362	,430	,484	,484
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A4	Pearson Correlation	,091	,477	,436	,717	1	,671	,257	,261	,251	,448	,392	,356	,495	,495
	Sig. (2-tailed)	,333	,000	,000	,000		,000	,005	,004	,006	,000	,000	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A5	Pearson Correlation	,221	,511	,438	,688	,671	1	,310	,365	,271	,381	,400	,387	,474	,474
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	,000	,000		,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A6	Pearson Correlation	,291	,426	,352	,404	,257	,310	1	,520	-,006	,252	,064	,301	,398	,398
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,005	,001		,000	,952	,006	,490	,001	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A7	Pearson Correlation	,197	,465	,243	,372	,261	,365	,520	1	,186	,519	,094	,566	,527	,527
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,009	,000	,004	,000	,000		,045	,000	,314	,000	,000	,000
	N	115	117	116	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
A8	Pearson Correlation	-,160	,164	,070	,240	,251	,271	-,006	,186	1	,398	,596	,277	,254	,254
	Sig. (2-tailed)	,087	,075	,454	,009	,006	,003	,952	,045		,000	,000	,002	,006	,006
	N	116	118	117	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118
A9	Pearson Correlation	,170	,513	,293	,472	,448	,381	,252	,519	,398	1	,330	,674	,481	,481
	Sig. (2-tailed)	,068	,000	,001	,000	,000	,000	,006	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A10	Pearson Correlation	,027	,258	,176	,362	,392	,400	,064	,094	,596	,330	1	,235	,337	,337
	Sig. (2-tailed)	,770	,005	,058	,000	,000	,000	,490	,314	,000	,000		,010	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A11	Pearson Correlation	,203	,540	,197	,430	,356	,387	,301	,566	,277	,674	,235	1	,476	,476
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,034	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,010		,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A12	Pearson Correlation	,116	,382	,333	,484	,495	,474	,398	,527	,254	,481	,337	,476	1	1,000
	Sig. (2-tailed)	,215	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000		,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118
A13	Pearson Correlation	,116	,382	,333	,484	,495	,474	,398	,527	,254	,481	,337	,476	1,000	1
	Sig. (2-tailed)	,215	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000
	N	116	118	117	118	118	118	118	117	118	118	118	118	118	118

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ»

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 2

Correlations

		Βαθμός:	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Βαθμός:	Pearson Correlation	1	,121	-,100	,216*	,258**	-,114	-,010	,081	,036	,032	,204*
	Sig. (2-tailed)		,197	,288	,020	,005	,222	,913	,392	,703	,731	,028
	N	116	116	116	116	116	116	116	115	116	116	116
B1	Pearson Correlation	,121	1	-,273**	,602**	,509**	,181*	-,012	,478**	,194*	-,101	,475**
	Sig. (2-tailed)	,197		,003	,000	,000	,050	,894	,000	,035	,278	,000
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B2	Pearson Correlation	-,100	-,273**	1	,016	-,079	,103	,131	-,083	-,172	,218*	-,121
	Sig. (2-tailed)	,288	,003		,864	,393	,265	,157	,371	,062	,018	,193
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B3	Pearson Correlation	,216*	,602**	,016	1	,451**	,335**	,064	,444**	,175	,025	,362**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,864		,000	,000	,490	,000	,058	,785	,000
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B4	Pearson Correlation	,258**	,509**	-,079	,451**	1	,102	,091	,469**	,155	,057	,373**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,393	,000		,274	,325	,000	,093	,538	,000
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B5	Pearson Correlation	-,114	,181*	,103	,335**	,102	1	,236*	,135	-,016	,308**	,190*
	Sig. (2-tailed)	,222	,050	,265	,000	,274		,010	,147	,861	,001	,040
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B6	Pearson Correlation	-,010	-,012	,131	,064	,091	,236*	1	,008	,063	,579**	,203*
	Sig. (2-tailed)	,913	,894	,157	,490	,325	,010		,931	,501	,000	,028
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B7	Pearson Correlation	,081	,478**	-,083	,444**	,469**	,135	,008	1	,266**	-,010	,291**
	Sig. (2-tailed)	,392	,000	,371	,000	,000	,147	,931		,004	,914	,001
	N	115	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
B8	Pearson Correlation	,036	,194*	-,172	,175	,155	-,016	,063	,266**	1	,107	,200*
	Sig. (2-tailed)	,703	,035	,062	,058	,093	,861	,501	,004		,248	,030
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B9	Pearson Correlation	,032	-,101	,218*	,025	,057	,308**	,579**	-,010	,107	1	,169
	Sig. (2-tailed)	,731	,278	,018	,785	,538	,001	,000	,914	,248		,067
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118
B10	Pearson Correlation	,204*	,475**	-,121	,362**	,373**	,190	,203*	,291**	,200	,169	1
	Sig. (2-tailed)	,028	,000	,193	,000	,000	,040	,028	,001	,030	,067	
	N	116	118	118	118	118	118	118	117	118	118	118

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Ε»

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ 3

Correlations

	Βαθμός:	Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7.	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12
	Pearson Correlation	1	-,024	,025	-,063	,088	-,208	-,196	,137	-,072	-,033	,044	,060
	Sig. (2-tailed)		,794	,786	,504	,348	,026	,035	,141	,441	,726	,345	,523
	N	116	116	116	116	115	115	116	116	116	115	116	115
Γ1	Pearson Correlation	-,024	1	,101	,150	,289	,298	,396	,102	,308	,297	,205	,213
	Sig. (2-tailed)	,794		,276	,105	,002	,001	,000	,271	,001	,001	,026	,021
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ2	Pearson Correlation	,025	,101	1	,110	,065	-,057	,149	-,005	-,008	-,080	-,263	,012
	Sig. (2-tailed)	,786	,276		,234	,483	,542	,106	,955	,934	,389	,004	,893
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ3	Pearson Correlation	-,063	,150	,110	1	,252	,014	,107	,116	,129	,105	-,006	,348
	Sig. (2-tailed)	,504	,105	,234		,006	,883	,250	,212	,165	,259	,948	,000
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ4	Pearson Correlation	,088	,289	,065	,252	1	,091	,252	,207	,322	,119	,104	,187
	Sig. (2-tailed)	,348	,002	,483	,006		,334	,006	,025	,000	,203	,265	,044
	N	115	117	117	117	117	116	117	117	117	116	117	116
Γ5	Pearson Correlation	-,208	,298	-,057	,014	,091	1	,396	,159	,462	,254	,289	,015
	Sig. (2-tailed)	,026	,001	,542	,883	,334		,000	,087	,000	,006	,002	,874
	N	115	117	117	117	116	117	117	117	117	116	117	117
Γ6	Pearson Correlation	-,196	,396	,149	,107	,252	,396	1	,216	,408	,402	,361	,218
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,106	,250	,006	,000		,019	,000	,000	,000	,018
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ7.	Pearson Correlation	,137	,102	-,005	,116	,207	,159	,216	1	,317	,184	,123	,118
	Sig. (2-tailed)	,141	,271	,955	,212	,025	,087	,019		,000	,047	,184	,202
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ8	Pearson Correlation	-,072	,308	-,008	,129	,322	,462	,408	,317	1	,557	,364	,168
	Sig. (2-tailed)	,441	,001	,934	,165	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,068
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ9	Pearson Correlation	-,033	,297	-,080	,105	,119	,254	,402	,184	,557	1	,490	,345
	Sig. (2-tailed)	,726	,001	,389	,259	,203	,006	,000	,047	,000		,000	,000
	N	115	117	117	117	116	116	117	117	117	117	117	116
Γ10	Pearson Correlation	-,088	,205	-,263	-,006	,104	,289	,361	,123	,364	,490	1	,255
	Sig. (2-tailed)	,345	,026	,004	,948	,265	,002	,000	,184	,000	,000		,005
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ11	Pearson Correlation	,044	,213	,012	,348	,187	,015	,218	,118	,168	,345	,255	1
	Sig. (2-tailed)	,637	,021	,893	,000	,044	,874	,018	,202	,068	,000	,005	
	N	116	118	118	118	117	117	118	118	118	117	118	117
Γ12	Pearson Correlation	,060	,594	,079	,170	,308	,306	,512	,213	,477	,557	,343	,404
	Sig. (2-tailed)	,523	,000	,396	,066	,001	,001	,000	,021	,000	,000	,000	
	N	115	117	117	117	116	117	117	117	117	116	117	117

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Βιβλιογραφία

Army, D. ο. (2012). *ADP 6-22, Army Leadership*. Department of the Army.

Kotter, J. P. (2003). *Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών*, *Harvard Business Review*, Για την Ηγεσία. Αθήνα: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.

Schuh, Γ. Φ. (2002). *Στρατιωτική Ψυχολογία*. Αθήνα : ΓΕΣ.

Γαιτατζής, Δ. (2016, Ιούλιος 17). <http://www.proelasi.org>. Ανάκτηση Νοέμβριος 11, 2017, από www.proelasi.org:

<http://www.proelasi.org/2016/07/17/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1->

Γαιτατζής, Δ. (2016, Ιούλιος 17). <http://www.proelasi.org>. Ανάκτηση Νοέμβριος 11, 2017, από www.proelasi.org:

<http://www.proelasi.org/2016/07/17/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1->

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

ΓΕΕΦ, Γ. Ε. (2017). <http://www.army.gov.cy/el/page/history>. Ανάκτηση Νοε 11, 2017, από www.army.gov.cy: <http://www.army.gov.cy/el/page/history>

ΓΕΣ, Γ. Ε. (1988). *Διοικητική (ΕΕ 181-3)*. Αθήνα: Ελληνικός Στρατός.

ΓΤΠ, Γ. Τ. (2017, Νοε 15). www.pio.gov.cy. Ανάκτηση Νοε 15, 2017, από www.pio.gov.cy: https://www.pio.gov.cy/moi/pio/pio2013.nsf/pio09_intro/el?OpenDocument

Ιεροδιακόνου, Π. (2016). *ΕΘΝΙΚΗ ΦΡΟΥΡΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΕΤΡΙΝΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ*. Λευκωσία: ΚΥΠΡΟΠΑΙΔΕΙΑ.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

ΥΠΑΜ, Υ. Ά. (2005). *Ηθικές Αμοιβές της ΕΦ*. Λευκωσία: Διεύθυνση Ιστορίας Εθνικής Φρουράς.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: INTERBOOKS.