

ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών :
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Θέμα: Διερεύνηση των κινήτρων που παρέχονται στα μέλη της Αστυνομίας, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων, και πιθανοί τρόποι βελτίωσης τους.

Όνομα Φοιτητή: Δώρος Χαραλάμπους

Όνομα Επιβλέποντα Καθηγητή: Στέλιος Μαρκουλής

Λεμεσός 2013

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1 ΓΕΝΙΚΑ	7
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	8
1.3 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	9
1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ	14
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
2.1.1 Οργανωτική Δομή	14
2.1.2 Αποστολή.....	15
2.1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	15
2.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ.....	16
2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ	17
2.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ.....	19
2.5 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΗΘΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ	20
2.6 ΆΛΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	25
3.1 ΓΕΝΙΚΑ	25
3.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ / ΣΤΟΧΟΙ.....	25
3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ / ΔΕΙΓΜΑ	26
3.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	26
3.4.1 Γενικά	26
3.4.2 Δομή Ερωτηματολογίου.....	27
3.4.3 Επίδοση και Συλλογή ερωτηματολογίων.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ/ ΈΡΕΥΝΑΣ	29
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	29
4.2 ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	29
4.2.1 Φύλο (ερώτηση 1)	29
4.2.2 Ηλικιακή Ομάδα (ερώτηση 2)	30
4.2.3 Επίπεδο Μόρφωσης (ερώτηση 3)	30
4.2.4 Χρόνια Υπηρεσίας στην Αστυνομία (ερώτηση 4).....	31
4.2.5 Ωράριο Εργασίας (ερώτηση 5)	31
4.3 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΜΕΛΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	32
4.3.1 Ο προϊστάμενος μου είναι σε θέση να αναγνωρίζει παράγοντες που με παρακινούν στα καθήκοντα μου (ερώτηση 8).....	32
4.3.2 Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί τους παράγοντες παρακίνησης (ερώτηση 9)	33
4.3.3 Η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο μου (ερώτηση 10)	33
4.3.4 Λαμβάνω αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση από τους προϊστάμενους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 12).....	34
4.3.5 Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 16)	35
4.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ.....	36
4.4.1 Παράγοντες που αποτελούν κίνητρο (ερώτηση 7).....	36
4.4.2 Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στις ετήσιες αξιολογήσεις/ βαθμολογία που υποβάλλει ο Προϊστάμενος μου, αντιπροσωπεύουν πλήρως τις επιδόσεις μου(ερώτηση 17)	38
4.4.3 Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 20).....	39
4.4.4 Πώς αξιολογείτε το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών στην Αστυνομία (ερώτηση 22)	40
4.4.5 Κίνητρα που θα βελτίωναν την απόδοση (ερώτηση 23)	41
4.5 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΜΕΛΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΤΟΥΣ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥΣ	42

4.5.1 Είμαι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον (ερώτηση 6).....	42
4.5.2 Καταβάλλω αρκετές προσπάθειες για να πετύχω τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις (ερώτηση 11).....	43
4.5.3 Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας μου και αισθάνομαι με τον τρόπο αυτό περισσότερο υπεύθυνος με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση (ερώτηση 13).	43
4.5.4 Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 14).....	44
4.5.5 Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέραν των προκαθορισμένων με δική μου θέληση (ερώτηση 15)	45
4.5.6 Η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων εναντίον μου συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας μου(ερώτηση 21)	45
4.6 ΚΙΝΗΤΡΑ ΜΕΣΩ ΗΘΙΚΩΝ / ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ / ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ Κ.Α.	46
4.6.1 Παράγοντες που αποτελούν κίνητρο (ερώτηση 7).....	46
4.6.2 Η χρηματική / ηθική αμοιβή θα αποτελούσε κίνητρο στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία μου (ερώτηση 18).....	48
4.6.3 Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασία μου (ερώτηση 19)	49
4.6.4 Κίνητρα που θα βελτίωναν την απόδοση (ερώτηση 23)	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	52
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	52
5.2 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV	72

Περίληψη

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στον χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την δέσμευση - αφοσίωση (commitment) στην επιχείρηση Οργανισμό. (Δημήτρης Μπουράντας 2002)

Η Αστυνομία αποτελεί ένα ανθρώπινο οργανισμό ο οποίος είναι επιφορτισμένος με ευθύνες και αρμοδιότητες όπως είναι, η τήρηση του νόμου και της τάξης, η πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και η σύλληψη και προσαγωγή των παρανομούντων ενώπιον της Δικαιοσύνης. Η ικανοποίηση και παροχή κινήτρων προς τα μέλη της Αστυνομίας αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν με καθοριστικό τρόπο στην εικόνα που εκπέμπεται.

Σκοπός της παρούσα μελέτης είναι να αναδείξει τα υφιστάμενα κίνητρα και τους τρόπους παρακίνησης που υπάρχουν στην Αστυνομία και προσφέρονται στα μέλη της, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και αξιολογήσεων και να εντοπιστούν πιθανοί τρόποι βελτίωσης τους που θα μπορούν να εφαρμοστούν αυξάνοντας την αποτελεσματικότητας της Αστυνομίας Κύπρου.

Παράλληλα στη μελέτη τίθενται τα εξής βασικά ερευνητικά ερωτήματα: (α) Ποια τα υφιστάμενα κίνητρα που δίνονται στα μέλη της Αστυνομίας; (β) Πως μπορεί να βελτιωθούν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών; (γ) Ποια άλλα πρόσθετα κίνητρα θα πρέπει να εισαχθούν με σκοπό πάντα τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Σημαντικό ρόλο στην διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων και κεντρικό ρόλο την μελέτη αυτή διαδραματίζει η κυκλοφορία ερωτηματολογίου σε αριθμό μελών της αστυνομίας με διάφορα ερωτήματα που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού. Η άποψη των μελών στο ερωτηματολόγιο προσδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα της μελέτης, την τοποθετεί σε μια πραγματική διάσταση και βοηθά με ουσιαστικό τρόπο στην ολοκλήρωση της.

Μέσα από την έρευνα και την ανάλυση των δεδομένων της επιχειρηματικής αυτής μελέτης, εύκολα μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι αυτή έχει πετύχει το στόχο της. Έχουν αναλυθεί τα υφιστάμενα κίνητρα που δίνονται στα μέλη της Αστυνομίας και τρόποι που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα γίνονται εισηγήσεις με βάση τα ευρήματα του ερωτηματολογίου για νέα κίνητρα που θα πρέπει να εισαχθούν.

Περίληψη στην Αγγλική

Motivation of employees constitutes one of the most important aspects of Management since it is closely connected with the human behavior and with performance in the area of organisation. It determines the most critical attitudes of employees towards work and commitment in the Organisation. (Dimitris Mpourantas 2002)

The Police constitutes a human organisation which is charged with responsibilities and competences such as, the maintenance of law and order, the prevention and detection of crime and the arrest and prosecution of offenders. Work satisfaction and motivation of members of the Police constitute factors that contribute in a decisive way to the picture emitted. The aim of the present study is to reveal the existing motives and other ways used to stimulate the interest of police officers, offered by the Police, via promotions, payroll, transfers and evaluations and also to identify possible ways for improvement which if implemented would increase the effectiveness of the Cyprus Police.

At the same time the study poses the following research questions: (a) Which are the existing motives that are given to the members of the Police? (b) In which way these can be improved for the improvement of services offered? (c) Which motives should be introduced with the aim to improve services offered?

The circulation of a questionnaire to a number of members of the Police which will include questions on the motivation of staff will contribute in an important way to this research. The views of the members of the Police as reflected in the questionnaire attribute special importance to the results of the research and help in an essential way the completion of the study.

Through the research and analysis of the data of this study it can be easily conceive that it has achieved its goals. The existing motives given to members of the Police and ways that could improve these motives have been analysed in order to improve the services offered. Alongside suggestions are made at the based on the findings of the questionnaire for new motives that should be introduced.

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της παρούσας διατριβής επιπέδου Μάστερ και της φοίτησής μας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους Καθηγητές - Συμβούλους των θεματικών ενοτήτων που παρακολούθησα, και τους Υπεύθυνους Καθηγητές του Προγράμματος. Ιδιαίτερος όμως θα ήθελα να υποβάλω τις ειλικρινείς μας ευχαριστίες στον Επιβλέπων Καθηγητή μου κ. Στέλιο Μαρκουλή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για την πολύτιμη βοήθεια, την υπομονή και καθοδήγηση του και ειδικά για την επικοινωνία που αναπτύξαμε.

Αισθάνομαι, επίσης, την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες και σε όλους όσους συντέλεσαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής διατριβής που σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πρόγραμμα MBA. Ιδιαίτερες ευχαριστίες προς τα μέλη της οικογένειάς μου για τη συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, οι οποίοι μου έδιναν συνεχώς δύναμη και κουράγιο.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ηγεσία της Αστυνομίας και τα μέλη της, για τη συνεργασία τους και το χρόνο που αφιέρωσαν, συμβάλλοντας στην υλοποίηση της διπλωματικής αυτής εργασίας

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Σε κάθε οργανισμό, υπηρεσία, τμήμα είτε αυτός είναι δημόσιος η ιδιωτικός η παρακίνηση του προσωπικού διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία. Το παρακινούμενο προσωπικό απαιτεί λιγότερη επίβλεψη και καταδεικνύει την υπερηφάνεια στην εργασία του. Οι παρακινημένοι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη συγκέντρωση στην εργασία τους και είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν λάθη, να προκαλέσουν ατυχήματα ή να δημιουργήσουν προστριβές μεταξύ τους. Είναι επίσης πιθανό να παρουσιάσουν μεγαλύτερη πίστη στα καθήκοντα τους και να έχουν τη λιγότερη συστηματική αποχή από την εργασία. Αντίθετα, ένα μη παρακινημένο εργατικό δυναμικό θα είναι δυσαρεστημένο με το ρόλο του στο περιβάλλον εργασίας. Αυτό μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις και στην ποιότητα της εργασίας καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότητά τους.

Η Αστυνομία που αποτελεί θεσμό, σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία του κράτους, είναι επιφορτισμένη με ευθύνες και αρμοδιότητες όπως είναι, η τήρηση του νόμου και της τάξης, η πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος σύλληψη και προσαγωγή των παρανομούντων ενώπιον της Δικαιοσύνης, οφείλει να εντοπίσει τους τρόπους βάσει των οποίων θα μπορούν να δημιουργηθούν συνθήκες εργασίας που θα προσφέρουν ικανοποίηση στα μέλη της. Μέσα από την εκτέλεση των καθηκόντων τους τα μέλη της Αστυνομίας θα πρέπει να έχουν το αίσθημα της ευθύνης και να τους παρέχονται παράλληλα ευκαιρίες και κίνητρα.

Σε σχέση με τα κίνητρα που προσφέρονται στα μέλη της Αστυνομίας μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας και αξιολογήσεων, και ενέργειες που γίνονται για βελτίωση τους και αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι, είναι απαραίτητο η Αστυνομία να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες παρακίνησης που χρειάζονται έτσι ώστε να αξιοποιεί σε μεγαλύτερο και πιο αποτελεσματικό βαθμό τα προσόντα και τον χρόνο των μελών της κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

1.2 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπισθούν και να διερευνηθούν τα υφιστάμενα κίνητρα και τρόποι παρακίνησης που υπάρχουν στην Αστυνομία Κύπρου, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων και να εντοπιστούν πιθανοί τρόποι αξιοποίησης τους που θα μπορούν να εφαρμοστούν. Επίσης, η μελέτη προσβλέπει στο να δώσει συγκεκριμένες εισηγήσεις βελτίωσης των προσφερόμενων κινήτρων καθώς και εισαγωγής νέων που με την εφαρμογή τους να συμβάλουν στην βελτίωση της εικόνας που η Αστυνομία εκπέμπει προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Ως εκ τούτου, για την εκπόνηση της μελέτης τίθενται τα πιο κάτω βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

- (α) Ποια τα υφιστάμενα κίνητρα που δίνονται στα μέλη της Αστυνομίας;
- (β) Πως μπορεί να βελτιωθούν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;
- (γ) ποια νέα κίνητρα θα πρέπει να εισαχθούν με σκοπό πάντα τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, συλλογή πληροφοριών που βρίσκονται κυρίως σε βιβλία, έγκυρα άρθρα, δημοσιευμένες εκθέσεις, και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, από νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της Αστυνομίας.

Παράλληλα θα συλλεχθούν δεδομένα που θα προέρχονται κυρίως από ερωτηματολόγιο, και θα αναλυθούν έτσι ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η ολοκλήρωση της έρευνας έχει ως στόχο να συμβάλει στη βελτιστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών στις Αρχές Επιβολής του Νόμου (Αστυνομία) και στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης και του αισθήματος ασφαλείας από το κοινό.

1.3 Σύνοψη κεφαλαίων

Αρχικά παρατίθεται ένα εισαγωγικό σημείωμα όπου γίνεται αναφορά στην έννοια της παρακίνησης και στα θετικά που προσφέρει. Επίσης γίνεται συνοπτική αναφορά στην αστυνομία και τους τομείς στους οποίους προσφέρονται διάφορα κίνητρα και στα θετικά που θα επιφέρει οποιαδήποτε βελτίωση των κινήτρων αυτών. Στο πρώτο κεφάλαιο, πέραν της αναφοράς στο σκοπό και στην αναγκαιότητα διεξαγωγής της έρευνας, γίνεται και ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στην ιστορία της Αστυνομίας Κύπρου, την αποστολή της, και την αριθμητική της δύναμη. Παράλληλα θα μελετηθούν οι νόμοι και κανονισμοί σε σχέση με τα σημεία των αξιολογήσεων, προαγωγών, μεταθέσεων, μισθολογίου ως επίσης και ηθικές και υλικές αμοιβές.

Ακολουθώντας στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας, καθώς επίσης στη μεθοδολογία, τον πληθυσμό και το δείγμα. Ακολουθεί η δομή, ο τρόπος επίδοσης και συλλογής των ερωτηματολογίων.

Εκτενής στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Γίνεται αναφορά στο ερωτηματολόγιο στο οποίο συμμετείχαν 115 Αστυνομικοί, άντρες και γυναίκες, ανεξαρτήτως βαθμού από όλα ανεξαιρέτα τα τμήματα της Αστυνομίας σε παγκύπρια βάση. Το ερωτηματολόγιο απέβλεπε στην καταγραφή αντιλήψεων των μελών της αστυνομίας σχετικά με κίνητρα που θα βελτίωναν το βαθμό αποτελεσματικότητας τους στα καθήκοντα που εκτελούν. Τέλος, αναφέρονται προτάσεις και εισηγήσεις με σκοπό την βελτίωση των υφιστάμενων κινήτρων και προσθήκη άλλων κατάλληλων κινήτρων προς τα μέλη της Αστυνομίας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας και, στη βάση αυτών, γίνονται προτάσεις και εισηγήσεις προς την ηγεσία της Αστυνομίας.

1.4 Βιβλιογραφική Αναφορά

Πολλές φορές παρατηρείται το γεγονός ότι ενώ η επιχείρηση / οργανισμός / υπηρεσία μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα που έχει το άτομο, εντούτοις δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό /επιχείρηση.

Για τον λόγο αυτό ένα από τα βασικά καθήκοντα των διοικητικών στελεχών/προϊστάμενων είναι να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση να θέλουν να αποδώσουν. Για την εκπόνηση προγραμμάτων παρακίνησης των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι, η επιχείρηση/οργανισμός εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που προσφέρει στον εργαζόμενο είναι απαραίτητο να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν έτσι ώστε να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και τον χρόνο που διαθέτει σε αυτή.

Βασική παράμετρος σε αυτή την σημαντική ανάπτυξη της επιχείρησης διαδραματίζει η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων αναγνωρίζοντας ότι το κίνητρο των υπαλλήλων είναι σημαντικό σε όλους τους ρόλους της επιχείρησης, για τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μεγάλα οφέλη μπορούν να αποκομισθούν από την παρακίνηση του προσωπικού η οποία γίνεται με την αύξηση της γνώσης, των δεξιοτήτων και της ικανοποίησης εργασίας του προσωπικού αλλά και μέσω της κατάρτισης και ανάπτυξης και της παροχής των σχετικών ευκαιριών ανταμοιβής και αναγνώρισης.

Για να μπορεί να γίνει κατορθωτό αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διάφορες θεωρίες του ρόλου της παρακίνησης σύμφωνα με τις προσεγγίσεις των F Taylor, E Mayo, A Maslow, Porter και Lawler και F Herzberg και να συνδέονται και εφαρμόζονται στα πλαίσια των επαγγελματικών δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης / οργανισμού.

Για να κατανοηθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποίο κάθε μια από αυτές τις θεωρίες συνδέεται και εφαρμόζεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι αναγκαία η συνοπτική αναφορά σε αυτές.

Θεωρία του Taylor

Σύμφωνα με την θεωρία του Taylor, οι άνθρωποι παρακινούνται μόνο με τα χρήματα και κίνητρο αποτελεί η αύξηση της οικονομικής αμοιβής τους. Η θεωρία του Taylor παίρνοντας ως κεντρική ιδέα την ανταμοιβή, προχωρά αρκετά πέρα από τη θεωρία αυτή και πέρα από τα μισθολογικά κίνητρα υποστηρίζει και τους ποικίλους τρόπους ζωής των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, το προσωπικό θα μπορούσε να συμμετέχει σε μια αποκαλούμενη έρευνα/άποψη ικανοποίησης και μέσω αυτής να του δίνεται η ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις του σχετικά με σχεδόν κάθε πτυχή της εργασίας τους.

Θεωρία του Mayo

Εν συνέχεια είναι η θεωρία του Mayo σύμφωνα με την οποία υπάρχουν εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες επίδρασης που μπορούν να παρακινήσουν ένα πρόσωπο για να διαφοροποιήσουν ή και να αναπτύξουν τις ικανότητές του. Η θεωρία αυτή προτείνει ότι το κίνητρο στην εργασία βασίζεται σε παράγοντες όπως η καλύτερευση της επικοινωνίας, η καλή ομαδική εργασία, η παρουσίαση ενδιαφέροντος για άλλους, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εξασφάλιση της ευημερίας και η εξασφάλιση του ότι η εργασία να είναι ενδιαφέρουσα και όχι επαναλαμβανόμενη.

Όλο το προσωπικό θα πρέπει να έχει ένα προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης και να βοηθούνται για να φθάσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους με την ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης και την παροχή της προόδου μέσω της τρέχουσας κατάρτισης. Θα πρέπει να επιτρέπεται παράλληλα στα άτομα να πάρουν την ευθύνη για την ανάπτυξή τους.

Θεωρία των Maslow

Ακολουθεί η θεωρία των Maslow που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από πέντε ουσιαστικές ανάγκες. Αυτές παρουσιάζονται σε μια πυραμίδα που καταδεικνύει αυτές τις ανάγκες οι οποίες ονομάζει «ιεραρχία των αναγκών»: Στο κατώτατο σημείο της πυραμίδας είναι οι πρώτες ανάγκες, εκείνες δηλαδή που παρακινούν τους ανθρώπους για να εργαστούν - τρόφιμα και στέγη. Μόλις ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες μέσω της αμοιβής, τα άτομα θέλουν την ασφάλεια και την προστασία όπως, παραδείγματος χάριν, καλούς όρους εργασίας. Οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται στην ανάγκη να ανήκουν κάπου έτσι ώστε να είναι μέρος μιας ομάδας. Ο

αυτοσεβασμός μπορεί να προκύψει από μια προώθηση στην ιεραρχία του οργανισμού όπου εργάζονται. Το δικαίωμα στην κορυφή είναι η περιοχή για τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και το ενδιαφέρον, δηλαδή η αυτοεκπλήρωση. Η θεωρία του Maslow πρότεινε ότι η επίτευξη ενός επιπέδου μας παρακινεί για να στοχεύσουμε το επόμενο.

Θεωρία του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg αναφέρεται ως θεωρία δύο παραγόντων δηλαδή του παράγοντα της ικανοποίησης και του παράγοντα της υγιεινής. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, για να παρακινηθεί αληθινά ένας υπάλληλος, μια επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει τους όρους που καθιστούν εκπληρωμένη την αίσθηση του στον εργασιακό χώρο και παράλληλα η τυχόν απουσία ή ανεπάρκεια των παραγόντων υγιεινής (π.χ. συνθήκες εργασίας, ασφάλεια - σιγουριά) να μην δημιουργούν δυσαρέσκεια και να διατηρούν την απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.

Υπόδειγμα των Porter και Lawler

Το υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές μεταβλητές: Προσπάθεια, Απόδοση, Ανταμοιβή και Ικανοποίηση και παρουσιάζει τη δυναμική διάσταση της παρακίνησης. Η σπουδαιότητα του μοντέλου αυτού βασίζεται στο ότι συνδέει την παρακίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση και μέσω αυτού εξάγονται τα ακόλουθα χρήσιμα συμπεράσματα: Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια πολιτική αμοιβών που θα βελτιώνει τη σχέση των εργαζομένων μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών. Οι ανταμοιβές να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζόμενων. Πρέπει να υπάρχουν σαφή και καθορισμένα καθήκοντα και ρόλοι ώστε να καθιστούν αντιληπτή την επικοινωνία. Πρέπει επίσης να δίδεται η δυνατότητα για βελτίωση ικανοτήτων και παράλληλα αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησης. Επιπλέον, σημαντική είναι και η δημιουργία αισθήματος δικαίου ανάμεσα στο προσωπικό με την εφαρμογή πολιτικής ανταμοιβών και επικοινωνίας. Τέλος, κρίσιμη είναι και η καθοδήγηση και υποστήριξη μέσω του οργανωτικού πλαισίου της επιχείρησης / οργανισμού.

Όλες οι προαναφερόμενες θεωρίες παρέχουν σημαντικά στοιχεία και πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες της κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Βασική παράμετρο διαδραματίζει η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους είναι σημαντική σε όλους τους ρόλους της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη ότι κάθε υπάλληλος είναι άτομο με διαφορετικές ανάγκες και φιλοδοξίες και έτσι η διαδικασία των αναθεωρήσεων και τα σχέδια προσωπικής ανάπτυξης θα πρέπει να

επιτρέπουν την αναγνώριση των δυνατοτήτων του κάθε προσώπου, καθώς επίσης και την πρόοδο του μέσα στο πλαίσιο της σταδιοδρομίας του.

Με βάση τα πιο πάνω φαίνεται ότι ένα παρακινημένο εργατικό δυναμικό θα απασχοληθεί σκληρότερα και θα επιτύχει τη μεγαλύτερη παραγωγή στο λιγότερο χρόνο, μειώνοντας παράλληλα τις δαπάνες εργασίας. Απαιτεί τη λιγότερη επίβλεψη και επιδεικνύει υπερηφάνεια στην εργασία του, κάτι που έχει θετικό αντίκτυπο στον πελάτη. Οι παρακινημένοι υπάλληλοι έχουν τη μεγαλύτερη συγκέντρωση και είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν τα λάθη, να προκαλέσουν ατυχήματα ή να συμμετέχουν σε συγκρούσεις. Είναι επίσης πιθανό να παρουσιάσουν μεγαλύτερη πίστη στην επιχείρηση και να έχουν τη λιγότερη συστηματική αποχή από την εργασία.

Αντίθετα ένα μη παρακινημένο εργατικό δυναμικό λειτουργεί προς την αντίθετη κατεύθυνση αφού θα είναι δυσαρεστημένο με το ρόλο του στο περιβάλλον εργασίας. Αυτό μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις και στην ποιότητα της εργασίας καθώς επίσης και πόσο αποτελεσματικά οι υπάλληλοι επιτελούν την εργασία τους.

Κεφάλαιο 2 : Αστυνομία Κύπρου

2.1 Εισαγωγή

Η Κυπριακή Αστυνομία ιδρύθηκε σύμφωνα με τις πρόνοιες του Συντάγματος και η σύγχρονη ιστορία της αρχίζει το 1960 με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας. Με βάση τις πρόνοιες του Συντάγματος, ιδρύθηκαν στην Κύπρο δύο Σώματα Ασφαλείας. Το Σώμα της Αστυνομίας πόλεων, που είχε την ευθύνη αστυνόμευσης των αστικών περιοχών, και το Σώμα της Χωροφυλακής, το οποίο ανέλαβε την αστυνόμευση των αγροτικών περιοχών. Αργότερα, η Χωροφυλακή ενσωματώθηκε στην Αστυνομία. Από το 1974 και μετά, η Αστυνομία είχε να αντιμετωπίσει μια νέα κατάσταση πραγμάτων με διαφοροποιημένες αλλά συνάμα και αυξημένες ευθύνες. (Ετήσια Έκθεση της Αστυνομίας – 2010)

Η Κυπριακή Αστυνομία ως ο κατεξοχήν αρμόδιος φορέας διασφάλισης της έννομης τάξης και ασφάλειας παρέχει υπηρεσίες στο έδαφος της Κυπριακής Δημοκρατίας ολόκληρο το 24ώρο, επτά μέρες την εβδομάδα, διασφαλίζοντας την ασφάλεια και την έννομη λειτουργία της κοινωνίας. Σ ζωντανός οργανισμός, στοχεύει στη διαρκή βελτίωση και αναμόρφωση των επιχειρησιακών δράσεων των διαφόρων Υπηρεσιών του, που θα συντείνουν στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των διαφόρων μορφών εγκληματικότητας, στην περαιτέρω μείωση των θανατηφόρων δυστυχημάτων και εμπέδωση συνετής οδικής συμπεριφοράς, στην προστασία της κοινωνίας από τη μάστιγα των ναρκωτικών και ψυχοτρόπων ουσιών και γενικότερα στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών. (Ετήσια Έκθεση της Αστυνομίας – 2011)

2.1.1 Οργανωτική Δομή

Η σημερινή οργανωτική δομή¹ της Κυπριακής Αστυνομίας αποτελείται από τον Αρχηγό, ο οποίος βρίσκεται στην κορυφή της ηγετικής πυραμίδας. Ακολουθούν ο Υπαρχηγός και οι Βοηθοί Αρχηγοί Εκπαίδευσης, Διοίκησης, Επιχειρήσεων και Υποστήριξης. Ο κάθε τομέας αποτελεί ευθύνη του αντίστοιχου Βοηθού Αρχηγού. Σύμφωνα με το Περί Αστυνομίας Νόμο ο Αρχηγός έχει τη δικαιοδοσία να εκδίδει Διαταγές, οι δε Βοηθοί Αρχηγοί έχουν αρμοδιότητα να συντονίζουν και να εποπτεύουν το προσωπικό, Τμήματα και Μονάδες που υπάγονται σ' αυτούς, (Αστυνομική Διάταξη 1/10).

¹ Οργανόγραμμα – Παράρτημα Ι

Το έργο της Αστυνομίας καλούνται να επιτελέσουν 6.037 μέλη. Στον αριθμό αυτό περιλαμβάνονται 90 εξειδικευμένα μέλη, 723 μέλη της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και 914 Ειδικοί Αστυνομικοί, εκ των οποίων 202 έχουν προσληφθεί για κάλυψη των αναγκών Οργανισμών Κοινής Ωφελείας (Στρατηγικό Σχέδιο Αστυνομίας Κύπρου 2012-2015)

2.1.2 Αποστολή

Οι ευθύνες και αρμοδιότητες της Αστυνομίας καθορίζονται από τον Περί Αστυνομίας Νόμο και περιλαμβάνουν την τήρηση του νόμου και της τάξης, την πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και τη σύλληψη και προσαγωγή των παρανομούντων ενώπιον της Δικαιοσύνης. [Περί Αστυνομίας Νόμος (Ν.73(I)/2004)].

2.1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στο στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνονται οι μελλοντικοί στρατηγικοί στόχοι, με όραμα μια Αστυνομία Ανθρώπινη και Υπερήφανη. Μέσα από το Στρατηγικό Σχέδιο χαράσσεται μια νέα πολιτική με σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και στοχευόμενες ενέργειες που να προσδίδουν αξία στον πολίτη και να στηρίζουν παράλληλα τα μέλη της Αστυνομίας ενισχύοντας τις ικανότητες της Αστυνομίας στην εκτέλεση της πολυσύνθετης αποστολής της. Το όραμα αυτό έχει ευρωπαϊκό προσανατολισμό και στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες, τις Αξίες και τις Αρχές (Στρατηγικό Σχέδιο Αστυνομίας Κύπρου, 2012-2015).

Η Κυπριακή Αστυνομία μέσα από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού έχει καθορίσει τους ακόλουθους στόχους:

- 1 ος Στρατηγικός Στόχος : Αξία στον πολίτη
- 2 ος Στρατηγικός Στόχος : Αύξηση αισθήματος ασφάλειας του πολίτη
- 3 ος Στρατηγικός Στόχος : Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού
- 4 ος Στρατηγικός Στόχος : Εκσυγχρονισμός - Αναβάθμιση υλικοτεχνικής υποδομής

Οι πιο πάνω στόχοι αποτελούν προϊόν συλλογικής προσπάθειας και ομόφωνης απόφασης της Ηγεσίας για αναβάθμιση του ρόλου και του έργου της Αστυνομίας. Οι στόχοι παραπέμπουν σε συγκεκριμένες δράσεις, τα αποτελέσματα των οποίων είναι μετρήσιμα, αξιολογούνται και συγκρίνονται με το παρελθόν μέσω των Γενικών Δεικτών Απόδοσης.

2.2 Κίνητρα μέσω Αξιολογήσεων

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται Αξιολόγηση Εργαζομένων. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις.

Αξιολόγηση Εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός τον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η Αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των Εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους. (Δημήτρης Μπουράντας 2012).

Στην Αστυνομία κατά το μήνα Ιανουάριο κάθε χρόνου συντάσσεται από τους υπεύθυνους Αξιωματικούς Τμημάτων, Κλάδων ή Σταθμών και υποβάλλεται προς τον Αστυνομικό Διευθυντή ή Διοικητή Μονάδας, ετήσια έκθεση αξιολόγηση για κάθε μέλος που αφορά τον προηγούμενο χρόνο.

Τα σημεία στα οποία γίνεται η αξιολόγηση αφορούν:

- Διοικητικές ικανότητες
- Κρίση
- Πειθαρχία
- Διεκπεραίωση καθηκόντων
- Επικοινωνία
- Ακεραιότητα χαρακτήρα
- Επαγγελματική κατάρτιση
- Αφοσίωση στην Υπηρεσία
- Πρωτοβουλία
- Επαγγελματικές σχέσεις

Η ετήσια έκθεση αξιολόγησης υποβάλλεται σε δύο αντίτυπα στο Αρχηγείο Αστυνομίας. Αφού ενημερωθεί ο Αρχηγός Αστυνομίας το ένα αντίτυπο τοποθετείται στον προσωπικό φάκελο του μέλους που τηρείται στο Αρχηγείο και το άλλο επιστρέφεται για αρχειοθέτηση στον προσωπικό φάκελο του μέλους που τηρείται στη Διεύθυνση / Μονάδα / Υπηρεσίας του.

Οι ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης υποβάλλονται για να βοηθήσουν τα μέλη της Επιτροπής Αξιολόγησης και τον Αρχηγό Αστυνομίας στις προαγωγές και στην ορθή ανάπτυξη και αξιοποίηση του προσωπικού και γενικά στην αποτελεσματικότητα της Αστυνομίας. Εκείνος που ετοιμάζει την ετήσια έκθεση αξιολόγησης πρέπει να γνωρίζει καλά το αξιολογούμενο μέλος. Αυτό συνεπάγεται ότι συστηματικά και αδιάλειπτα πρέπει να παρακολουθείται η συμπεριφορά, εργασία και απόδοση του μέλους, να καταγράφονται οι δυνατότητες, επιδόσεις, αδυναμίες του, η πρόοδος και βελτίωση του και να του παρέχονται οι αναγκαίες συμβουλές όπου χρειάζεται. (Αστυνομική Διάταξη 1/42)

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποιον οργανισμό / επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

2.3 Κίνητρα μέσω Προαγωγών

Τα μέλη της Αστυνομίας μέχρι και του βαθμού του Ανώτερου Υπαστυνόμου διορίζονται, εγγράφονται, προάγονται και απολύονται από τον Αρχηγό με την έγκριση του Υπουργού. Οι όροι και η διαδικασία διορισμού, εγγραφής, προαγωγής, υπηρεσίας και απόλυσης μελών της Αστυνομίας μέχρι και το βαθμό Ανώτερου Υπαστυνόμου προβλέπονται σε Κανονισμούς που εκδίδονται από το Υπουργικό Συμβούλιο, αφού ληφθεί υπόψη η γνώμη του Αρχηγού, οι οποίοι εγκρίνονται από τη Βουλή των Αντιπροσώπων και δημοσιεύονται μετά την έγκρισή τους στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. (Περί Αστυνομίας Νόμος (Ν73(Ι) /2004)

Οι υποψήφιοι για προαγωγή μέχρι και το βαθμό Ανώτερου Υπαστυνόμου αξιολογούνται από Επιτροπή Αξιολόγησης η οποία μελετά τους προσωπικούς φακέλους και τα ατομικά δελτία καθώς και τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης των τεσσάρων τελευταίων ετών, των υποψηφίων και αιτιολογημένα τους αξιολογεί (περί Αστυνομίας Προαγωγών κανονισμών ΚΔΠ 214/2004).

Τα μέλη της Αστυνομίας που είναι προσοντούχα και υποψήφια για προαγωγή αξιολογούνται επιπρόσθετα από την επιτροπή αξιολόγησης, εκτός από τα σημεία αξιολόγησης του προϊστάμενου και για:

- ευρύτητα εμπειριών [εκπαίδευση εσωτερικό, εξωτερικό, εκπαίδευση στην Α.Α.Κ. (Αστυνομική Ακαδημία Κύπρου)]
- προσωπικό φάκελο /ατομικό δελτίο (γνώση ξένων γλωσσών, ηθικές αμοιβές κλπ.)
- ακαδημαϊκά προσόντα (πτυχίο, μάστερ, διδακτορικό)
- αρχαιότητα (κάθε έτος υπηρεσίας μετά τον τέταρτο χρόνο λαμβάνει τις ανάλογες μονάδες)

Κάθε υποψήφιος, εάν δεν συμφωνεί με την αξιολόγηση της επιτροπής, μπορεί να υποβάλει ένσταση προς την Επιτροπή Εξέτασης Ενστάσεων που συστήνεται για τον σκοπό αυτό.

Στη συνέχεια συστήνεται το Συμβούλιο Κρίσης που καλεί σε προσωπική συνέντευξη όλους τους υποψηφίους που περιλαμβάνονται στον κατάλογο που υποβλήθηκε από την Επιτροπή Εξέτασης Ενστάσεων.

Στα πλαίσια της προσωπικής συνέντευξης, η οποία βαθμολογείται με ανώτατο όριο τις 7 μονάδες, αξιολογείται η ικανότητα έκφρασης, η αυτοπεποίθηση / αυτοέλεγχος, η εμφάνιση, η εντύπωση ως προς την κρίση του υποψηφίου κατά την προσωπική συνέντευξη, οι γνώσεις σε θέματα πρακτικής αστυνομικής εφαρμογής και οι γενικές γνώσεις που αφορούν το ρόλο της Αστυνομίας. Ακολούθως, με το πέρας της διαδικασίας, η επιτροπή καταρτίζει πίνακα με τα στοιχεία όλων των υποψηφίων, και συστήνονται για προαγωγή κατά σειρά βαθμολογίας.

Ανεξάρτητα από τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, ο Αρχηγός δύναται, με την έγκριση του Υπουργού, να προβαίνει σε προαγωγή μέλους της Αστυνομίας:

- (α) επ' ανδραγαθία
- (β) αν το μέλος αποδεδειγμένα έχει επιδείξει ιδιαίτερα αξιόλογο ενδιαφέρον, ζήλο και αφοσίωση προς την υπηρεσία, πέραν της αναμενόμενης, κατά τα τελευταία πέντε χρόνια της υπηρεσίας του.

Σημειώνεται ακόμα ότι ο Αρχηγός μπορεί, με την έγκριση του Υπουργού, να προάγει Αστυφύλακα σε βαθμό Λοχία ή Λοχία σε βαθμό Υπαστυνόμου, ο οποίος έπεσε υπέρ πατρίδος ή έχασε τη ζωή του από πράξη ανδραγαθίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (περί Αστυνομίας Προαγωγών κανονισμών ΚΔΠ 214/2004).

Αξίζει να σημειωθεί ότι βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος προαγωγών είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες το σύστημα αυτό θα πρέπει να στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος, αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση και οι προαγωγές και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος, όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κλπ.

2.4 Κίνητρα μέσω Μεταθέσεων

Τη διοίκηση και διεύθυνση της Αστυνομίας, σύμφωνα με τον περί Αστυνομίας Νόμο, έχει ο Αρχηγός Αστυνομίας, ο οποίος ανεξάρτητα από την εκχώρηση των εξουσιών που γίνεται με βάση τις πρόνοιες της Αστυνομικής Διάταξης 1/13, δύναται να προβαίνει σε μεταθέσεις των μελών της, όταν κατά την κρίση του αυτό απαιτούν οι ανάγκες της Υπηρεσίας. Κάθε μέλος της Αστυνομίας έχει υποχρέωση να υπηρετήσει σε οποιοδήποτε μέρος της Κύπρου και υπόκειται σε μετάθεση, ανάλογα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας (Αστυνομική Διάταξη 1/13).

Όταν κάποιο μέλος της Αστυνομίας επιθυμεί να μετατεθεί σε άλλη Επαρχία / Τμήμα / Μονάδα / Υπηρεσία από εκείνη που υπηρετεί, ή εντός της ίδιας Επαρχίας / Τμήματος / Μονάδας / Υπηρεσίας, μπορεί να υποβάλλει σχετική αίτηση στον Αστυνομικό Διευθυντή/Διοικητή του, στην οποία να εκτίθενται οι λόγοι που ζητείται η μετάθεση. Κατά πόσο θα ικανοποιηθεί ένα αίτημα, εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης, τις απόψεις του οικείου Αστυνομικού Διευθυντή / Διοικητή και εκείνες του αρμόδιου Β/Αρχηγού, αλλά ιδιαίτερα από τις υπηρεσιακές ανάγκες. Εντούτοις, αρκετά αιτήματα για μετάθεση υποβάλλονται προφορικά και γίνονται μέσω διαπροσωπικών επαφών. Στην έγκριση του κάθε αιτήματος σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν, μεταξύ άλλων, στοιχεία τα οποία εντάσσονται στα πλαίσια της αξιολόγησης και της προσφοράς του κάθε μέλους της Αστυνομίας.

Σημειώνεται ακόμα ότι στην Αστυνομία έχει εισαχθεί τα τελευταία χρόνια και ο θεσμός της εναλλαξιμότητας της οποίας σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της Αστυνομίας. Με την εφαρμογή της εναλλαξιμότητας διασφαλίζεται ότι τα μέλη της Αστυνομίας δεν θα παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια θέση, γεγονός το οποίο δυνατό να τους καθιστά ευάλωτους και να τους εκθέτει σε επιπρόσθετες πιέσεις, πέραν

αυτών που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα, το σύστημα εναλλαγής καθηκόντων αποσκοπεί και στην ανάπτυξη του επαγγελματισμού, με τη δημιουργία ευκαιριών στα μέλη της Αστυνομίας να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους στα διάφορα είδη καθηκόντων (Αστυνομική Διάταξη 1/88).

Ως νέος θεσμός δεν έχει ακόμη λειτουργήσει πλήρως, αφού με τη εφαρμογή του ένας πολύ μεγάλος αριθμός μελών της Αστυνομίας θα πρέπει να μετακινηθεί άμεσα, δημιουργώντας έτσι διάφορα λειτουργικά προβλήματα.

2.5 Κίνητρα μέσω Ηθικών και Υλικών αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση αφ' ενός δαπάνη και αφ' ετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Μισθολόγιο

Αναφορικά με το μισθολόγιο στην αστυνομία σημειώνεται ότι Ο Περί Μελών της Αστυνομίας και της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας, αύξηση μισθών, αναδιάρθρωση και ένταξη θέσεων στο ενιαίο μισθολόγιο, Νόμος 19 του 1983, εντάσσει τα μέλη της Αστυνομίας στο ενιαίο κρατικό μισθολόγιο. Με την εφαρμογή του πιο πάνω Νόμου, ρυθμίστηκε το θέμα της αύξησης των μισθών, της αναδιάρθρωσης των κλιμάκων και της ένταξης των θέσεων των μελών της Αστυνομίας, στο ενιαίο μισθολόγιο (Αστυνομική Διάταξη 1/68).

Ετήσιες προσαυξήσεις

Σημαντικό ρόλο στην αστυνομία αναφορικά με την παροχή αμοιβών έχει η ετήσια προσαύξηση που είναι η καθορισμένη αύξηση του μισθού, δεδομένου ότι ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις, όσον αφορά την καταλληλότητα του μέλους της Αστυνομίας. Η προσαύξηση χορηγείται κάθε χρόνο, μέχρις ότου το μέλος φθάσει στο ανώτατο όριο της μισθολογικής κλίμακας της θέσης του. Οι κυριότερες προϋποθέσεις της καταλληλότητας του μέλους είναι οι εξής: η επάρκεια, η επιμέλεια και η πιστή εκτέλεση των καθηκόντων του (Αστυνομική Διάταξη 1/33).

Επιδόματα

Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι με βάση τις πρόνοιες του Κανονισμού 24 των Περί Αστυνομίας (Γενικών) Κανονισμών του 1989, παρέχονταν στα μέλη της Αστυνομίας τα πιο κάτω επιδόματα, τα οποία συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της απόδοσης των μελών της Αστυνομίας και χρησίμευαν ως κίνητρο. Πολλά από τα επιδόματα αυτά έχουν καταργηθεί εξαιτίας της τρέχουσας οικονομικής κρίσης.

Επιδόματα που παραχωρούνταν μέχρι πρόσφατα στα μέλη της Αστυνομίας (Αστυνομική Διάταξη 1/37).

Καλής Διαγωγής: Είναι συντάξιμο και καταβάλλεται σε Λοχίες, Αστυφύλακες και Τακτικούς Ειδικούς Αστυφύλακες, όπως προβλέπεται στον Κανονισμό 25.

Ευδόκιμης Υπηρεσίας: Είναι συντάξιμο και καταβάλλεται στα ίδια μέλη, όπως στην παρ.1, που πήραν τα τέσσερα επιδόματα καλής διαγωγής και συμπλήρωσαν υπηρεσία 15 χρόνια.

Βάρδιας: Παραχωρείται στα μέλη της Αστυνομίας που εργάζονται με το σύστημα βάρδιας, σύμφωνα με τον Κανονισμό 25Α.

Ενοικίου: Καταβάλλεται στα μέλη της Αστυνομίας, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 26.

Μετακίνησης: Καταβάλλεται σύμφωνα με τον Κανονισμό 28 στα μέλη της Αστυνομίας που μετακινούν την οικογένειά τους, τη διαμονή τους ή τα υπάρχοντά τους για υπηρεσιακές ανάγκες και δε χρησιμοποιούν Κυβερνητικό όχημα.

Πολιτικής Περιβολής: Καταβάλλεται σε μέλη της Αστυνομίας, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 29.

Ανιχνευτή: Καταβάλλεται, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 30 σε μέλη της Αστυνομίας που κατά την κρίση του Αρχηγού ασχολούνται σε καθορισμένα καθήκοντα.

Πτητικό: Καταβάλλεται σε ιπτάμενα μέλη της Αεροπορικής Πτέρυγας της Αστυνομίας, σύμφωνα με τον Κανονισμό 30Α.

Αναψυχής, Συντήρησης, Διαμονής: Καταβάλλεται σε μέλη της Αστυνομίας που κρατούνται για υπηρεσία πάνω από τη συνηθισμένη περίοδο του καθήκοντος τους ή που απασχολούνται εκτός της περιοχής του Σταθμού τους (Καν.31).

Συντήρησης σε περίπτωση μετάθεσης: Καταβάλλεται σε μέλος της Αστυνομίας που μετατίθεται από ένα τόπο σε άλλο, για περίοδο που να μην υπερβαίνει τις 10 μέρες, σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 32.

Διαμονής: Καταβάλλεται σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 31(1) (γ).

Εξωτερικού: Καταβάλλεται σύμφωνα με τις πρόνοιες του Καν.33.

Τιμαριθμικό: Καταβάλλεται σε όλα τα μέλη της Αστυνομίας, σύμφωνα με τον Κανονισμό 34.

Οδοιπορικών: Καταβάλλεται σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 35.

Πυροτεχνουργός: Καταβάλλεται σε πυροτεχνουργούς της Αστυνομίας σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 37.

Καθήκοντος: Καταβάλλεται σε Λοχίες και Αστυφύλακες σύμφωνα με τις πρόνοιες του Κανονισμού 38.

Επίδομα υπερωριών: Το ωράριο υπηρεσίας κάθε μέλους της Αστυνομίας διέπεται από τον Κανονισμό 17 των Περί Αστυνομίας (Γενικών) Κανονισμών. Στον Κανονισμό αυτό καθορίζεται και η πληρωμή επιδόματος υπερωριών σε περίπτωση που μέλος της Αστυνομίας καλείται για υπερωριακή απασχόληση. (Αστυνομική Διάταξη 5/23)

Μετάλλια Ηθικές και Υλικές αμοιβές

Ο Αρχηγός δύναται να απονέμει σε μέλη της Αστυνομίας ηθικές και υλικές αμοιβές, βραβεία, μετάλλια, κύπελλα και διαμνημονεύσεις, σύμφωνα με το άρθρο 12(3) του περί Αστυνομίας Νόμου.

Τα Αστυνομικά Μετάλλια αναφέρονται πιο κάτω κατά ιεραρχική τάξη:

- (Α) Ανδραγαθίας
- (Β) Αρχηγίας
- (Γ) Αξίας και Τιμής
- (Δ) Μετάλλιο Αστυνομικής Αξίας
- (Ε) Μετάλλιο Ευδόκιμης Αστυνομικής Υπηρεσίας
- (ΣΤ) Μετάλλιο Πρωτεύσαντα Επαμειβόμενου Κυπέλλου
- (Ζ) Μετάλλιο Πρωτεύσαντα Δόκιμου Αστυνομικού
- (Η) Μετάλλια Ξένων Κρατών
- (Θ) Άλλα Μετάλλια

Οι Ηθικές αμοιβές συνηθίζεται να απονέμονται με μέτρο και στους πραγματικά άξιους για τις τιμητικές αυτές διακρίσεις. Αυτές αναφέρονται, κατά ιεραρχική τάξη, όπως πιο κάτω:

- (Α) Εύφημη Μνεία - για εξαιρετικές πράξεις ή δραστηριότητες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ακόμη και όταν βρίσκονται εκτός υπηρεσίας
- (Β) Ευαρέσκεια - για εκτέλεση ειδικής υπηρεσίας, άξιας ηθικής επιβράβευσης ή για επιδειχθείσα προθυμία και ζήλο κατά την εκπλήρωση του καθήκοντος ή την εκτέλεση διαταγής εξαιρετικής σημασίας
- (Γ) Έπαινος - για εξαίρετη υπηρεσιακή επίδοση

Η Υλική Αμοιβή απονέμεται σε μέλη της Αστυνομίας για πράξεις ή δραστηριότητες άξιες επιβράβευσης ή για επιδειχθείσα προθυμία και ζήλο κατά την εκτέλεση του καθήκοντος ή άλλης σπουδαίας πράξης, άξιας τιμητικής διάκρισης, που υπερβαίνει το καλώς νοούμενο υπηρεσιακό καθήκον. (Αστυνομική Διάταξη 1/18)

Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευομένων μελών της οικογένειάς τους.

Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Συγκεκριμένα, οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης (όπου ισχύει) και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάρημος).

2.6 Άλλα Κίνητρα

Επαμειβόμενο Κύπελλο Αστυνομίας

Η Αστυνομία μέσα στα πλαίσια ανταμοιβής των μελών της και παροχής κινήτρων σ' αυτά, ώστε να υποκινούνται για να είναι άρτια εκπαιδευμένα και σε άριστη φυσική κατάσταση, έχει θεσμοθετήσει το Επαμειβόμενο Κύπελλο. Το Επαμειβόμενο Κύπελλο απονέμεται στον Αστυνομικό που καταλαμβάνει την πρώτη θέση, μετά από διαγωνισμό που γίνεται μια φορά το χρόνο. Στόχος του διαγωνισμού είναι η προώθηση, η ανάπτυξη και η βελτίωση του επαγγελματισμού των μελών της Αστυνομίας καθώς επίσης και η αύξηση του αισθήματος της ευγενούς άμιλλας, μέσω ενός υγιούς συναγωνισμού (Αστυνομική Διάταξη 1/26).

Βράβευση Διακριθέντων Δόκιμων Αστυνομικών

Σκοπός της Διάταξης αυτής είναι η παροχή κινήτρων, καθώς επίσης και η επιβράβευση των διακριθέντων Δόκιμων Αστυνομικών και άλλων μελών της Αστυνομίας σε εκπαιδευτικά προγράμματα και αναγνώριση της προσπάθειας επιμόρφωσης των μελών της Αστυνομίας και η κατ' επέκταση προώθηση της ευγενούς άμιλλας (Αστυνομική Διάταξη 4/15).

Βραβεία Δίδονται στα ακόλουθα μέλη:

Στο Δόκιμο Αστυνομικό που καταλαμβάνει την πρώτη θέση και την δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση της κάθε Βασικής Σειράς Εκπαίδευσης κάθε ακαδημαϊκού έτους.

Στα μέλη της Αστυνομίας που καταλαμβάνουν την πρώτη και δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των προγραμμάτων Βασικής Εκπαίδευσης Ανίχνευσης Εγκλημάτων.

Στο μέλος της Αστυνομίας που καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των εξειδικευμένων σειρών μαθημάτων Διερεύνησης Τροχαίων Οδικών Δυστυχημάτων κάθε ακαδημαϊκού έτους.

Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία

3.1 Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στο αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας, καθώς επίσης και στη μεθοδολογία, τον πληθυσμό και το δείγμα που επιλέχθηκε. Ακολουθεί η δομή, ο τρόπος επίδοσης και συλλογής των ερωτηματολογίων.

Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται η περιγραφή :

- α) του αντικειμένου, των κριτηρίων επιλογής και των στόχων της εργασίας,
- β) των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας,
- γ) της μεθοδολογίας της έρευνας καθώς και των περιορισμών της.

3.2 Αντικείμενο της Έρευνας / Στόχοι

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των υφιστάμενων κίνητρων και των μεθόδων παρακίνησης που υπάρχουν στην Αστυνομία Κύπρου, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων και εντοπισμού πιθανών τρόπων αξιοποίησης τους που θα μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη.

Πιο συγκεκριμένα, ανάμεσα στα θέματα που επιχειρήθηκε να προσεγγισθούν μέσα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που δόθηκαν στα μέλη της αστυνομίας, είναι τα κάτωθι:

- (α) Ποια τα υφιστάμενα κίνητρα που δίνονται στα μέλη της Αστυνομίας;
- (β) Πως μπορεί να βελτιωθούν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;
- (γ) Ποια νέα κίνητρα θα πρέπει να εισαχθούν με σκοπό πάντα τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών;

Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας δύναται να αποτελέσουν σημαντική πηγή πληροφόρησης για όλους τους συναρμόδιους φορείς, όπως για παράδειγμα την Ηγεσία της Αστυνομίας και το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης.

Η ολοκλήρωση της έρευνας έχει ως στόχο να συμβάλει στη βελτιστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών στις Αρχές Επιβολής του Νόμου (Αστυνομία) και στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης και του αισθήματος ασφαλείας του κοινού.

3.3 Μεθοδολογία / Πληθυσμός / Δείγμα

Η μεθοδολογία που ακολουθείται περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, συλλογή πληροφοριών που βρίσκονται κυρίως σε βιβλία, έγκυρα άρθρα, δημοσιευμένες εκθέσεις, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, από νόμους και κανονισμούς και Αστυνομικές Διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία της Αστυνομίας. Παράλληλα, συλλέχτηκαν δεδομένα που προέρχονται κυρίως από ερωτηματολόγιο, για ανάλυση και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Η προτεινόμενη έρευνα είναι μια μορφή επισκόπησης με πληθυσμό - στόχο τα μέλη της Αστυνομίας Κύπρου και πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της ποσοτικής προσέγγισης. Συγκεκριμένα, η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο εγκρίθηκε από τον Επιβλέπον Καθηγητή, αφού έγιναν οι αναγκαίες διορθώσεις.

Στη στατιστική κάθε δείγμα μεγαλύτερο των 30 θεωρείται έγκυρο. Βέβαια, όσο μεγαλώνει το δείγμα, αυξάνεται η εγκυρότητα της ανάλυσης και μπορούμε πιο αξιόπιστα να γενικεύσουμε τα συμπεράσματά μας. Ανάλογα με το είδος της έρευνας, ανάλογα με το χρόνο που διαθέτουμε, με το οικονομικό κόστος της έρευνας που μπορούμε να αντιμετωπίσουμε, επιλέγουμε το μέγεθος του δείγματος από τον πληθυσμό.

Η έρευνα διενεργήθηκε σε Παγκύπρια κλίμακα μετά από την σχετική έγκριση της Ηγεσίας² και κάλυψε όλα τα Τμήματα, Μονάδες, Υπηρεσίες και Διευθύνσεις της Αστυνομίας. Τα μέλη της Αστυνομίας ανεξαρτήτως βαθμού, φύλου και ηλικίας αποτέλεσαν τον πληθυσμό - στόχο της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, συμπληρώθηκαν και επεστράφησαν 115 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν πλήρως και επαρκώς συμπληρωμένα και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας, το οποίο αποτελούσε το 2,67% του συνολικού πληθυσμού.

3.4 Ερωτηματολόγιο

3.4.1 Γενικά

² Επιστολή για έγκριση από Ηγεσία Παράρτημα II

Το ερωτηματολόγιο³ χρησιμοποιείται ευρύτατα στις κοινωνικές επιστήμες. Πρόκειται για ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες ο ερευνητής απευθύνει ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος, προκειμένου να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία για την έρευνά του. Παράλληλα, επιτρέπει τη συλλογή πλήθους δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, κάτι χρονοβόρο και δύσκολα εφικτό με άλλη τεχνική.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο, ώστε να ενθαρρύνει μεγαλύτερη ανταπόκριση αλλά και ειλικρίνεια από την πλευρά των ερωτούμενων. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, με στόχο τη συλλογή εισηγήσεων/ ποιοτικότερων δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε με την καθοδήγηση του επιβλέποντα καθηγητή. Καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι απολύτως εναρμονισμένο με τις επιδιώξεις της έρευνας, με γνώμονα τα χαρακτηριστικά του δείγματος και να διέπεται από απλότητα και ακρίβεια

3.4.2 Δομή Ερωτηματολογίου

Προκειμένου να εξασφαλιστούν ειλικρινείς απαντήσεις, η δόμηση του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε σε δοκιμασμένες από τις έρευνες πρακτικές σε αυτό το χώρο. Σε αυτό τοποθετήθηκαν ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων των ερωτούμενων που αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης, τα χρόνια υπηρεσίας, το ωράριο εργασίας καθώς επίσης και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής για διερεύνηση αντιλήψεων.

Ειδικότερα η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως ακολούθως:

- Σχετικό σημείωμα στην αρχή του ερωτηματολογίου αναφέρει τον σκοπό της έρευνας και δίδει τις απαραίτητες διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των μελών και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Παράλληλα ζητείται από τα συμμετέχοντα μέλη να απαντήσουν με ακρίβεια και ειλικρίνεια.
- Οι πέντε πρώτες ερωτήσεις αφορούν το προφίλ των ερωτηθέντων (το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης, τα χρόνια υπηρεσίας, και το ωράριο εργασίας) (ερωτήσεις 1-5).
- Ακολουθούν ερωτήσεις τύπου πολλαπλών επιλογών που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών σε σχέση με το ρόλο των προϊστάμενων τους (ερωτήσεις 8,9,10,12,16,17α).
- Στη συνέχεια παρατίθενται ερωτήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών σε σχέση με τα κίνητρα μέσω αξιολογήσεων και προαγωγών (ερωτήσεις 7α,17,20,22,23α).

³ Ερωτηματολόγιο παράρτημα ΙΙΙ

- Κατόπιν ακολουθούν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικά με τις αντιλήψεις των μελών για τον εργασιακό τους χώρο (ερωτήσεις 6,11,13,14,15,21).
- Εν κατακλείδι, τίθενται ερωτήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών σε σχέση με την παροχή κινήτρων μέσω ηθικών και χρηματικών αμοιβών, μεταθέσεων κ.α. (8,18,19,23)

3.4.3 Επίδοση και Συλλογή ερωτηματολογίων

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διαβιβάστηκε στον Αρχηγό Αστυνομίας, όπου με συνοδευτική επιστολή (παράρτημα II) ζητήθηκε έγκριση για τη διάθεσή του ανάμεσα στα μέλη όλων των Αστυνομικών Διευθύνσεων, Μονάδων, Υπηρεσιών και Τμημάτων της Αστυνομίας.

Ο Αρχηγός ενέκρινε τη διάθεση του και ζήτησε όπως ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας. Με την έγκριση του Αρχηγού Αστυνομίας αποστάληκε στις 31 Ιανουαρίου, 2013 επιστολή⁴ προς τους Αστυνομικούς Διευθυντές, με την οποία ζητείτο η διανομή του ερωτηματολογίου σύμφωνα με σχετικό πίνακα διανομής. Στην επιστολή, μεταξύ άλλων, τονίζετο η ιδιαίτερη σημασία των απόψεων των μελών για τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς επίσης η αναγκαιότητα για τήρηση της ανωνυμίας του ερωτηματολογίου.

Ο πίνακας διανομής ετοιμάστηκε με την αξιοποίηση σχετικών πληροφοριών που λήφθηκαν από το γραφείο προσωπικού (Τμήμα Α' Αρχηγείου Αστυνομίας), καθόσον αφορά την αριθμητική δύναμη των μελών και την κατανομή τους στα διάφορα τμήματα. Με βάση τον πίνακα διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, τα οποία αποστάληκαν στα διάφορα τμήματα με τη χρήση του υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Συγκεκριμένα, συμπληρώθηκαν και επεστράφησαν 115, ερωτηματολόγια τα οποία ήταν πλήρως και επαρκώς συμπληρωμένα και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας το οποίο αποτελούσε το 2,67% του συνολικού πληθυσμού.

⁴ Επιστολή με συνημμένο πίνακα διανομής παράρτημα IV

Κεφάλαιο 4 : Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου/ Έρευνας

4.1 Περιγραφική Ανάλυση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τα υφιστάμενα κίνητρα και τρόπους παρακίνησης που υπάρχουν στην Αστυνομία Κύπρου, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων και καταβάλλεται προσπάθεια να εντοπιστούν πιθανοί τρόποι αξιοποίησής τους που θα μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή.

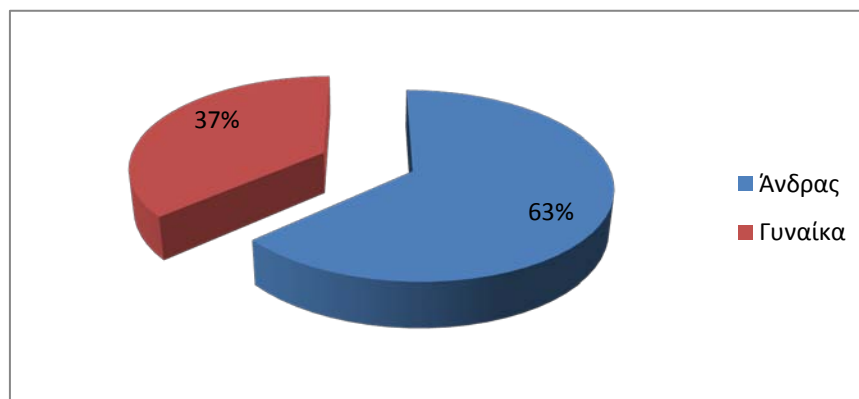
Τα αποτελέσματα προέκυψαν μετά από τη συμπλήρωση και ανάλυση των σχετικών ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (με τη σειρά και την αρίθμηση που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο).

Αφού εξαχθούν τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας, θα υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση των προσφερόμενων κινήτρων καθώς και εισαγωγή νέων που με την εφαρμογή τους ενδέχεται να συμβάλουν στην βελτίωση της εικόνας που η Αστυνομία εκπέμπει προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

4.2 Προφίλ δείγματος – Δημογραφικά στοιχεία

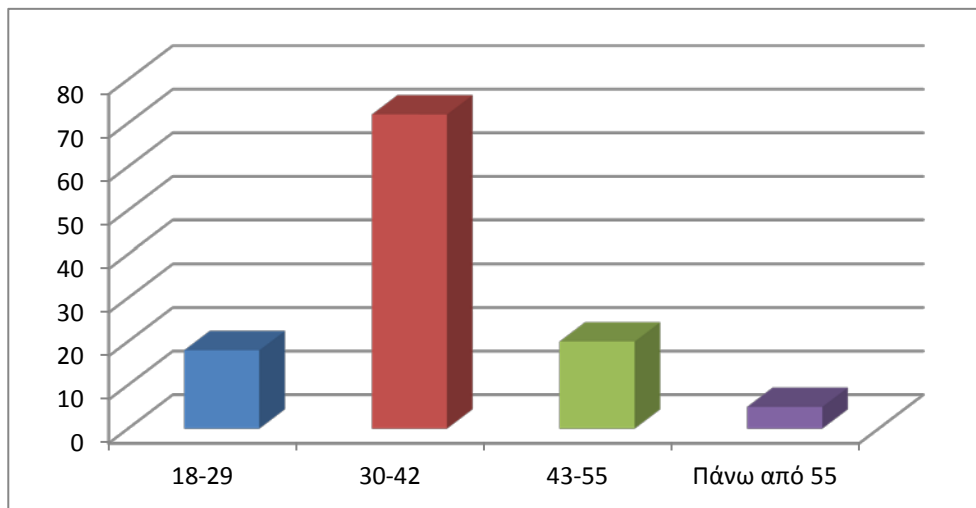
4.2.1 Φύλο (ερώτηση 1)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 73 πρόσωπα (ποσοστό 63%) είναι άνδρες και 42 πρόσωπα (ποσοστό 37%) είναι γυναίκες.



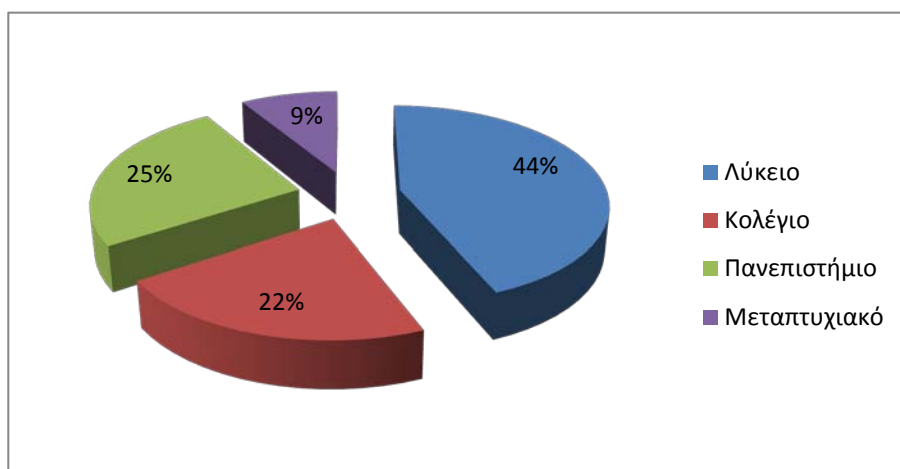
4.2.2 Ηλικιακή Ομάδα (ερώτηση 2)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 18 πρόσωπα (ποσοστό 16%) είναι ηλικίας 18-29, 72 πρόσωπα (ποσοστό 63%) είναι ηλικίας 30-42 ετών, 20 πρόσωπα (ποσοστό 17%) είναι ηλικίας 43-55 ετών και 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) είναι ηλικίας πάνω από 55 ετών.



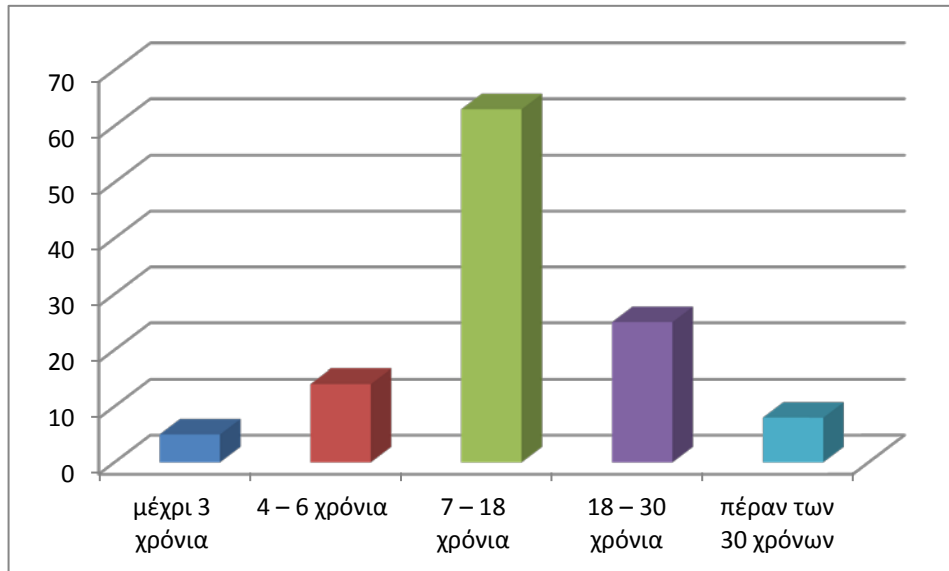
4.2.3 Επίπεδο Μόρφωσης (ερώτηση 3)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 50 (ποσοστό 44%) είναι απόφοιτοι λυκείου, 25 πρόσωπα (ποσοστό 22%) είναι απόφοιτοι κολεγίου, 29 πρόσωπα (ποσοστό 25%) απόφοιτοι πανεπιστημίου και 10 πρόσωπα (ποσοστό 9%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Ένα πρόσωπο δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.



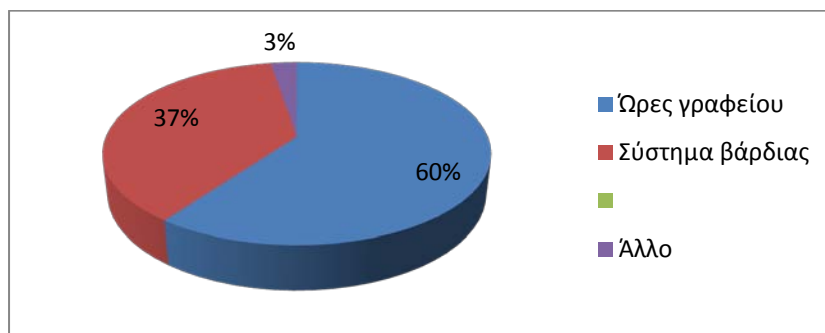
4.2.4 Χρόνια Υπηρεσίας στην Αστυνομία (ερώτηση 4)

Από τους ερωτηθέντες, 5 (ποσοστό 4%) είχαν μέχρι 3 χρόνια υπηρεσία, 14 (12%) είχαν 4 - 6 χρόνια υπηρεσία, 63 (55%) είχαν 7 - 18 χρόνια υπηρεσία, 25 (22%) είχαν 18 - 30 χρόνια υπηρεσίας και 8 (7%) είχαν πέραν των 30 ετών υπηρεσία.



4.2.5 Ωράριο Εργασίας (ερώτηση 5)

Από τα μέλη που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, 60 (ποσοστό 60%) δήλωσαν ότι εργάζονται ωράριο γραφείου, 43 (37%) σύστημα και 3 μέλη (ποσοστό 3%) δήλωσαν άλλο ωράριο.

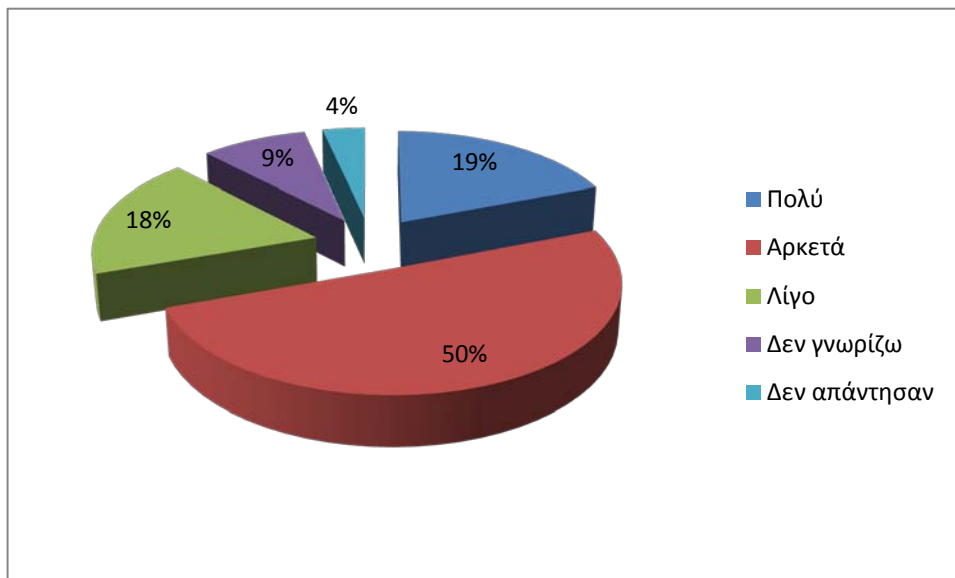


4.3 Αντιλήψεις μελών σε σχέση με τον ρόλο των Προϊσταμένων

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συνεργατών του διαδραματίζει ο άμεσος προϊστάμενος. Αυτός, μέσω της συμπεριφοράς του, μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους διάφορους παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του. Ένα από τα βασικά καθήκοντα των διοικητικών στελεχών είναι να ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση να θέλουν να αποδώσουν.

4.3.1 Ο προϊστάμενος μου είναι σε θέση να αναγνωρίζει παράγοντες που με παρακινούν στα καθήκοντα μου (ερώτηση 8)

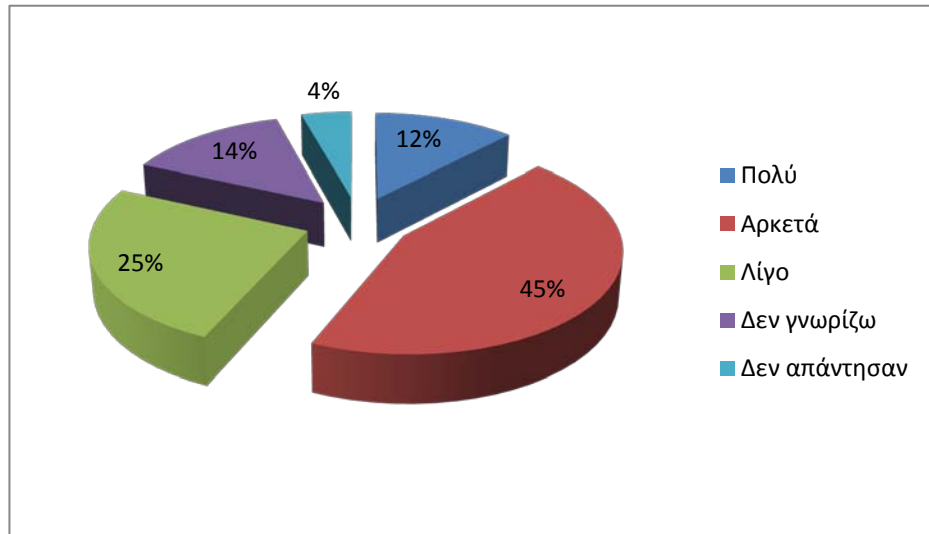
Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 22 (ποσοστό 19%) απάντησαν πολύ ενώ 58 πρόσωπα (ποσοστό 50%) απάντησαν αρκετά, 21 πρόσωπα (ποσοστό 18%) απάντησε λίγο ενώ 10 πρόσωπα (ποσοστό 9%) απάντησαν δεν γνωρίζω. Σημειώνεται ακόμα ότι 4 πρόσωπα (ποσοστό 4%) δεν απάντησαν καθόλου, παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω εντούτοις για τους δικούς τους λόγους απέφυγαν να δώσουν οποιανδήποτε απάντηση.



Με βάση τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι σύμφωνα με το δείγμα η αντίληψη των μελών που επικρατεί είναι ότι οι προϊστάμενοί τους είναι σε θέση να γνωρίζουν τους παράγοντες παρακίνησης στα καθήκοντα τους σε μεγάλο βαθμό, αφού περί το 70% απάντησε αρκετά μέχρι πολύ.

4.3.2 Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί τους παράγοντες παρακίνησης (ερώτηση 9)

Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 14 (ποσοστό 12%) απάντησαν πολύ ενώ 51 πρόσωπα (ποσοστό 45%) απάντησαν αρκετά, 29 πρόσωπα (ποσοστό 25%) απάντησε λίγο ενώ 16 πρόσωπα (ποσοστό 14%) απάντησαν δεν γνωρίζω. Σημειώνεται ακόμα ότι 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) δεν απάντησαν καθόλου, παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω. Προφανώς για τους δικούς τους λόγους απέφυγαν να δώσουν οποιανδήποτε απάντηση.

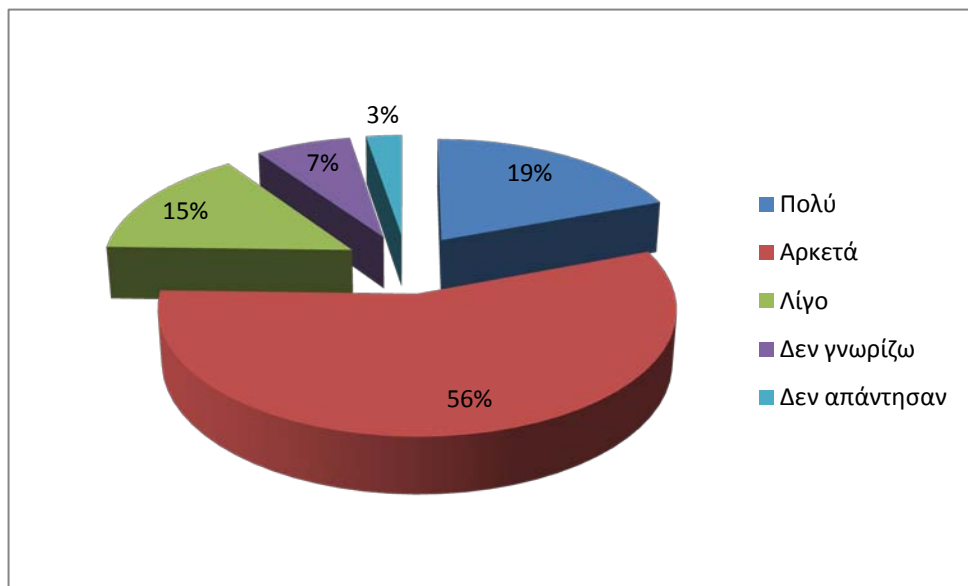


Μελετώντας το πιο πάνω σχεδιαγράφημα και τις ληφθείσες απαντήσεις φαίνεται ότι σύμφωνα με το δείγμα η αντίληψη των μελών που επικρατούν είναι ότι οι προϊστάμενοι τους αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό (57%) τους παράγοντες αυτούς. Συσχετίζοντας την απάντηση αυτή με την απάντηση στο ερώτημα 8 φαίνεται ότι, παρόλο που τα μέλη πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους είναι σε θέση να γνωρίζουν τους παράγοντες παρακίνησης στα καθήκοντα τους σε μεγάλο βαθμό (70%), στην εφαρμογή του, το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 57%. Έχοντας κατά νου τα πιο πάνω ευρήματα θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι μπορούν να εφαρμόσουν κάποιους παράγοντες τους οποίους αναγνωρίζουν στα μέλη τους αλλά για πλήρη αξιοποίηση των παραγόντων παρακίνησης θα πρέπει να θεσμοθετηθούν και να υιοθετηθούν σε διάφορους νόμος και κανονισμούς της Αστυνομίας.

4.3.3 Η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο μου (ερώτηση 10)

Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 22 (ποσοστό 19%) απάντησαν πολύ ενώ 64 πρόσωπα (ποσοστό 56%) απάντησαν αρκετά, 17 πρόσωπα (ποσοστό 15%) απάντησε λίγο

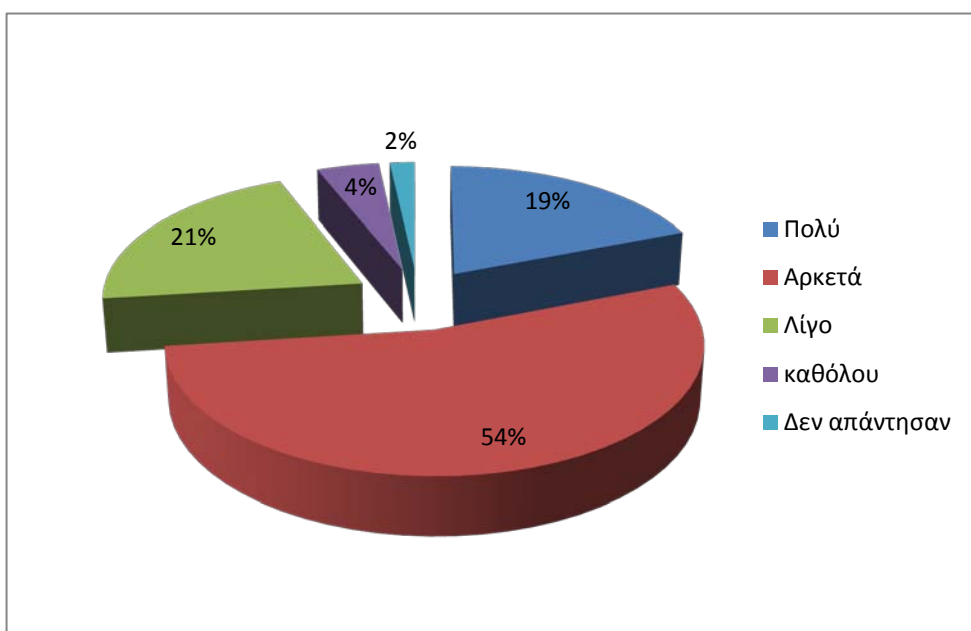
ενώ 8 πρόσωπα (ποσοστό 7%) απάντησαν δεν γνωρίζω. Σημειώνεται ακόμα ότι 3 πρόσωπα (ποσοστό 3%) δεν απάντησαν καθόλου.



Με βάση τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι σύμφωνα με το δείγμα η αντίληψη των μελών που επικρατεί είναι ότι οι προσπάθειες που καταβάλουν αναγνωρίζονται από τους προϊστάμενους τους σε μεγάλο βαθμό. Μια μικρή βελτίωση θα ήτο εφικτή για την ικανοποίηση της αναγνώρισης και του υπόλοιπου 25% που ανέφερε ότι αναγνωρίζεται λίγο ή δεν γνώριζε να πει ή δεν απάντησε.

4.3.4 Λαμβάνω αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση από τους προϊστάμενους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 12)

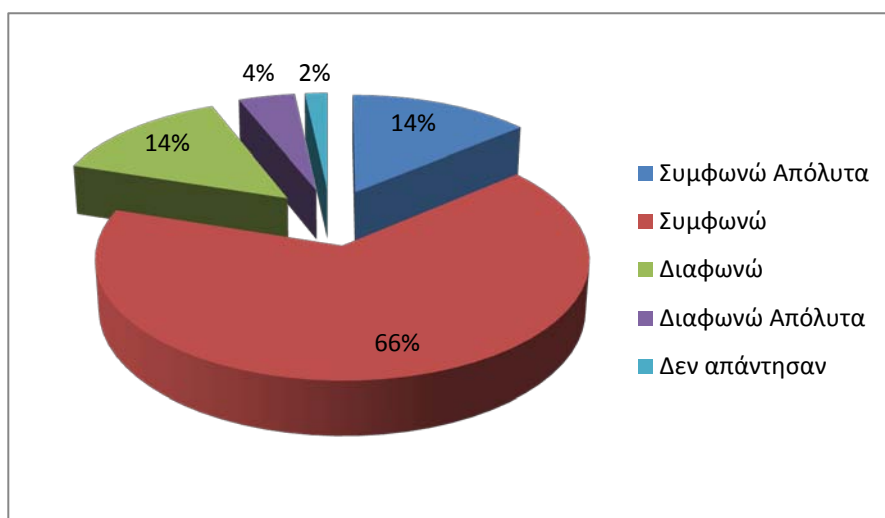
Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 22 (ποσοστό 19%) απάντησαν πολύ ενώ 62 πρόσωπα (ποσοστό 54%) απάντησαν αρκετά, 24 πρόσωπα (ποσοστό 21%) απάντησε λίγο ενώ 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) απάντησαν ότι δεν λαμβάνουν καθόλου αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση από τους προϊστάμενους τους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σημειώνεται ακόμα ότι 3 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω, εντούτοις για τους δικούς τους λόγους απέφυγαν να δώσουν οποιανδήποτε απάντηση.



Αναλύοντας τις προαναφερόμενες απαντήσεις φαίνεται ότι, σύμφωνα με το δείγμα, η αντίληψη των μελών που επικρατεί είναι ότι λαμβάνουν αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση από τους προϊστάμενους τους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους σε μεγάλο βαθμό. Παράλληλα όμως, θα πρέπει να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η προσέγγιση των προϊστάμενων αφού το ποσοστό 27% που δήλωσε λίγο-καθόλου ή δεν απάντησε αποτελεί σημαντικό ποσοστό.

4.3.5 Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 16)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 16 πρόσωπα (ποσοστό 14%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα 76 πρόσωπα (ποσοστό 66%) απάντησαν ότι συμφωνούν, 16 (ποσοστό 14%) απάντησαν ότι διαφωνούν ενώ 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου, παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω. Και πάλι, για τους δικούς τους λόγους απέφυγαν να δώσουν οποιανδήποτε απάντηση.



Με βάση τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι, σύμφωνα με το δείγμα, η αντίληψη των μελών που επικρατεί είναι ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση των μελών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ένα ποσοστό της τάξης του 18% εντούτοις, φαίνεται να εκφράζει δυσαρέσκεια και να μην νοιώθει ότι ισχύουν τα πιο πάνω.

4.4 Κίνητρα μέσω αξιολογήσεων και προαγωγών

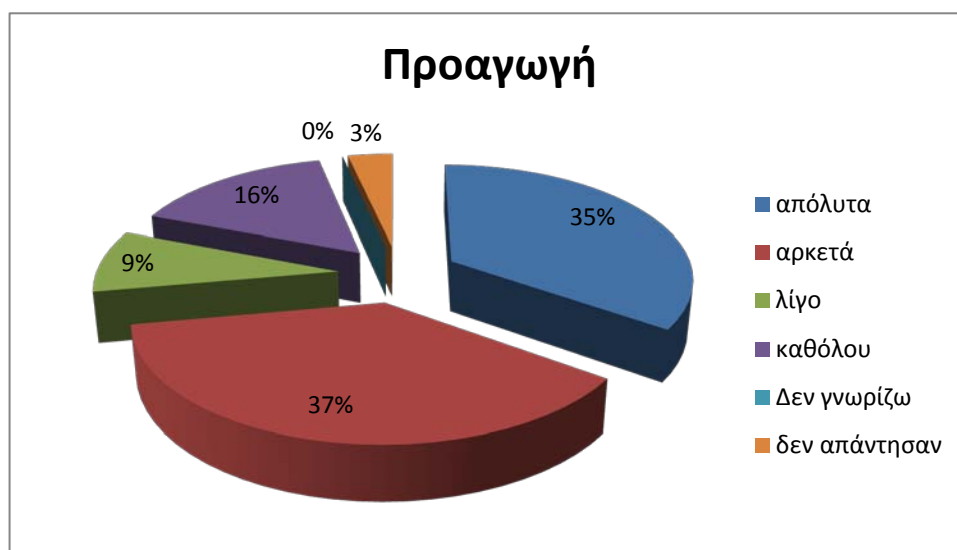
Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να αξιοποιηθεί ως προς την βελτιστοποίηση της απόδοσής τους αφού, αναμφίβολα, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού. Κι αυτό γιατί η αξιολόγηση δείχνει την ικανότητά του οργανισμού να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών είναι ευθυγραμμισμένη με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Αξίζει να αναφερθεί ότι βασικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Με βάση τα προαναφερόμενα στοιχεία, από τη μια πλευρά γίνεται σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση και από την άλλη προσδιορίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος, όπως οι τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, οι μέθοδοι αξιολόγησης, το κόστος αξιολόγησης κλπ.

4.4.1 Παράγοντες που αποτελούν κίνητρο (ερώτηση 7)

Προαγωγή

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο ο παράγοντας προαγωγή αποτελεί κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 40 πρόσωπα (ποσοστό 35%) απάντησαν απόλυτα, 43 πρόσωπα (ποσοστό 37%) απάντησαν αρκετά ενώ 10 πρόσωπα (ποσοστό 9%) απάντησαν λίγο. Παράλληλα 18 πρόσωπα (ποσοστό 16%) απάντησαν καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 4 πρόσωπα (ποσοστό 3%) δεν απάντησαν καθόλου, παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω, εντούτοις για τους δικούς τους λόγους απέφυγαν να δώσουν οποιαδήποτε απάντηση.

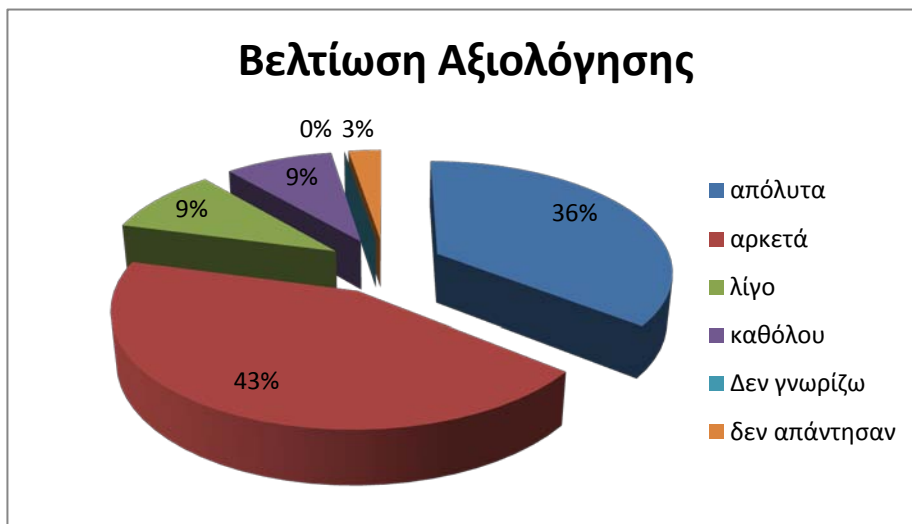


Μελετώντας τις πιο πάνω απαντήσεις, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών, φαίνεται ξεκάθαρα ότι ο παράγοντας προαγωγή αποτελεί σημαντικό κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους από μια μεγάλη μερίδα (72%). Ωστόσο, δεν αποτελεί κίνητρο για όλα τα μέλη αφού ποσοστό 28% απάντησε λίγο-καθόλου ή δεν απάντησε, γεγονός που φανερώνει ότι η προαγωγή δεν αντιμετωπίζεται ως κίνητρο από όλα τα μέλη, κάποια από τα οποία δείχνουν να μην ενδιαφέρονται για προαγωγή. Με την προαγωγή οποιουδήποτε μέλους συνεπάγεται ταυτόχρονα και αύξηση τόσο της μισθολογικής κλίμακας του όσο και των ευθυνών του αλλά επίσης και μετάθεση του για κάλυψη αναγκών της υπηρεσίας. Ίσως τα μέλη αυτά που δεν επιθυμούν την προαγωγή τους να μην επιθυμούν την ανάληψη περαιτέρω ευθυνών ή μετακίνησης τους.

Βελτίωση Αξιολόγησης

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο ο παράγοντας βελτίωση αξιολόγησης αποτελεί κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 41 πρόσωπα (ποσοστό

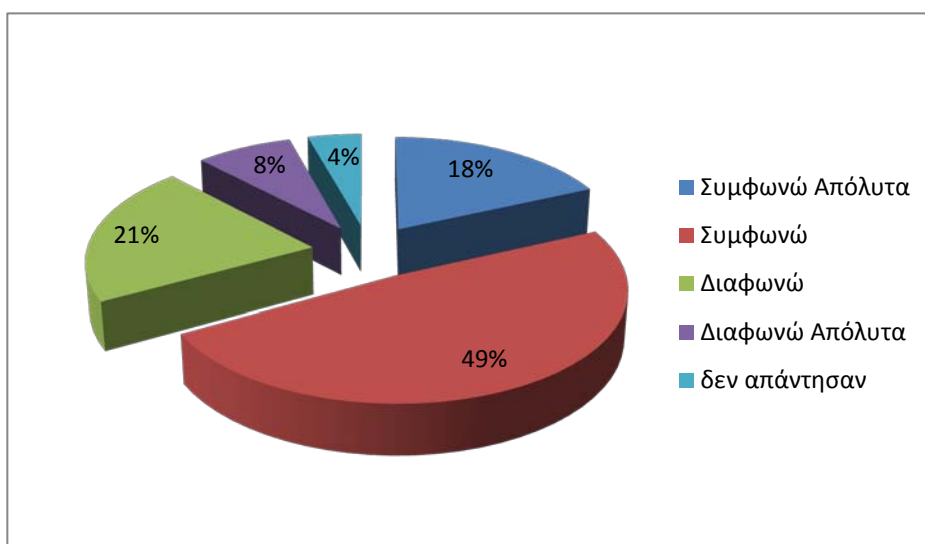
36%) απάντησαν απόλυτα, 50 πρόσωπα (ποσοστό 43%) απάντησαν αρκετά ενώ 11 πρόσωπα (ποσοστό 9%) απάντησαν λίγο. Παράλληλα 10 πρόσωπα (ποσοστό 9%) απάντησαν καθόλου ενώ 3 πρόσωπα (ποσοστό 3%) δεν απάντησαν καθόλου για τους δικούς τους λόγους.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι ο παράγοντας βελτίωση αξιολόγησης αποτελεί ισχυρό κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων αλλά δεν αποτελεί καθολικό κίνητρο, αφού ποσοστό 21% απάντησε λίγο-καθόλου ή δεν απάντησε. Αντιπαραβάλλοντας τις απαντήσεις αυτές με την προηγούμενη ερώτηση, φαίνεται ότι η βελτίωση της αξιολόγησης τυγχάνει μεγαλύτερης αποδοχής ως κίνητρο παρά την προαγωγή. Αυτό καταδεικνύει ότι αρκετά μέλη, παρόλο που δεν επιζητούν προαγωγή, εντούτοις προσβλέπουν στην ηθική ικανοποίηση μέσω της βελτίωσης της αξιολόγησης.

4.4.2 Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στις ετήσιες αξιολογήσεις/ βαθμολογία που υποβάλλει ο Προϊστάμενος μου, αντιπροσωπεύουν πλήρως τις επιδόσεις μου(ερώτηση 17)

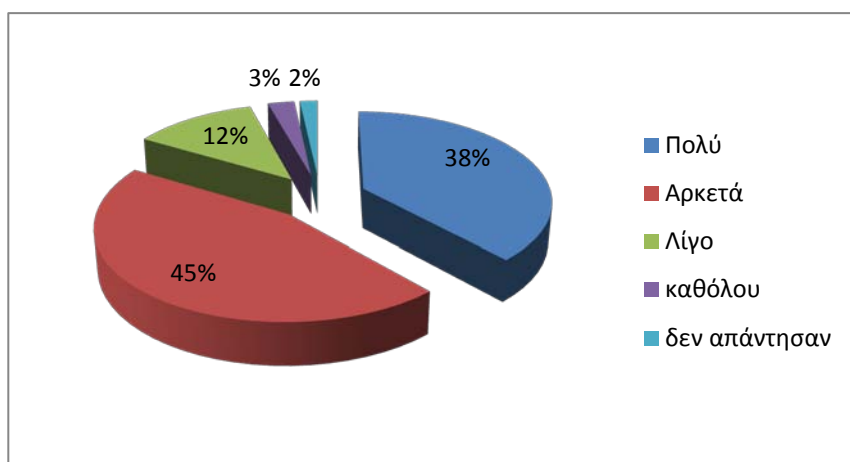
Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 21 πρόσωπα (ποσοστό 18%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 56 πρόσωπα (ποσοστό 49%) απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ 24 πρόσωπα (ποσοστό 21%) απάντησαν ότι διαφωνούν και 9 πρόσωπα (ποσοστό 8%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) δεν απάντησαν καθόλου, παρόλο που υπήρχε η επιλογή της ένδειξης δεν γνωρίζω .



Μελετώντας τις πιο πάνω απαντήσεις που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών για τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στις ετήσιες αξιολογήσεις/ βαθμολογία που υποβάλλει ο Προϊστάμενός τους, κατά πόσο αντιπροσωπεύουν πλήρως τις επιδόσεις τους, φαίνεται ότι παρόλο που μεγάλη μερίδα συμφωνεί υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 33% που απάντησε διαφωνεί - διαφωνεί απόλυτα ή δεν απάντησε. Το ποσοστό αυτό δεν είναι ευκαταφρόνητο και ως εκ τούτου θα πρέπει να προβληματίσει τους προϊστάμενους που προβαίνουν στις αξιολογήσεις έτσι ώστε να γίνουν οι αναγκαίες διορθώσεις στις σχετικές διαδικασίες αξιολόγησης.

4.4.3 Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο στην εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 20)

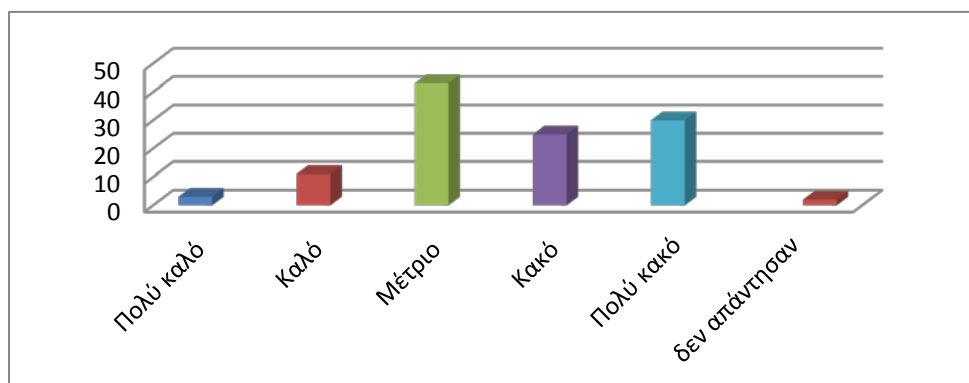
Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 44 (ποσοστό 38%) απάντησαν πολύ ενώ 52 πρόσωπα (ποσοστό 45%) απάντησαν αρκετά, 14 πρόσωπα (ποσοστό 12%) απάντησαν λίγο ενώ 3 πρόσωπα (ποσοστό 3%) απάντησαν καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών ο παράγοντας αξιολόγησης αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Συσχετίζοντας τις απαντήσεις αυτές με την ερώτηση 7 που αφορά τον παράγοντα βελτίωση της αξιολόγησης, επιβεβαιώνεται ότι η βελτίωση της αξιολόγησης τυγχάνει ευρείας αποδοχής ως σημαντικό κίνητρο.

4.4.4 Πώς αξιολογείτε το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών στην Αστυνομία (ερώτηση 22)

Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 3 (ποσοστό 2%) απάντησαν ότι αξιολογούν το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών πολύ καλό ενώ 11 πρόσωπα (ποσοστό 10%) απάντησαν καλό, 43 πρόσωπα (ποσοστό 38%) απάντησαν μέτριο, 25 πρόσωπα (ποσοστό 22%) απάντησαν κακό ενώ 30 πρόσωπα (ποσοστό 26%) απάντησαν ότι το αξιολογούν ως πολύ κακό. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.



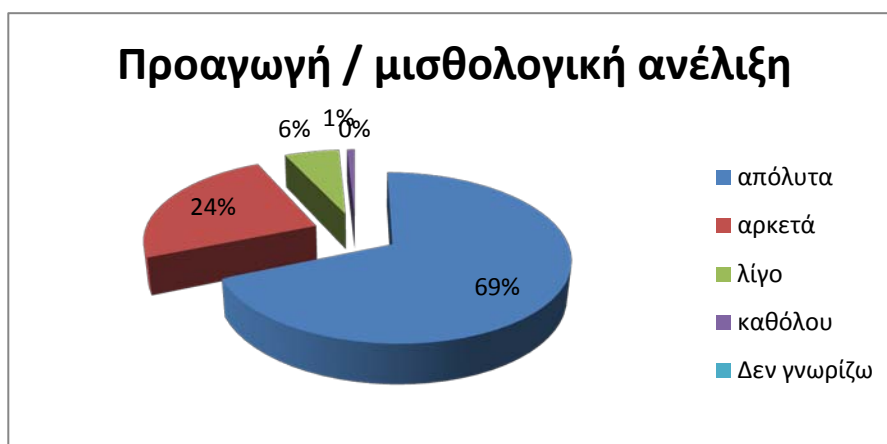
Οι πιο πάνω απαντήσεις φανερώνουν την δυσαρέσκεια των μελών σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών αφού μόνο 12% απάντησε ότι θεωρεί το

σύστημα από πολύ καλό μέχρι καλό. Το 38% μέτριο ενώ το υπόλοιπο 48% κρίνει το σύστημα από κακό μέχρι πολύ κακό ενώ ένα 2% δεν απάντησε. Οι απαντήσεις των μελών στην πιο πάνω ερώτηση θα πρέπει να προβληματίσουν ιδιαίτερα την Ηγεσία της Αστυνομίας αφού ένας πολύ μεγάλος αριθμός μελών της δύναμης είναι δυσαρεστημένο με το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών. Θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες διορθώσεις έτσι ώστε να αντιστραφεί το αρνητικό αυτό κλίμα. Αρκετές τροποποιήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να υιοθετηθούν αναφέρονται στις τελικές εισηγήσεις της παρούσας μελέτης.

4.4.5 Κίνητρα που θα βελτίωναν την απόδοση (ερώτηση 23)

Προαγωγή/ Μισθολογική Ανέλιξη

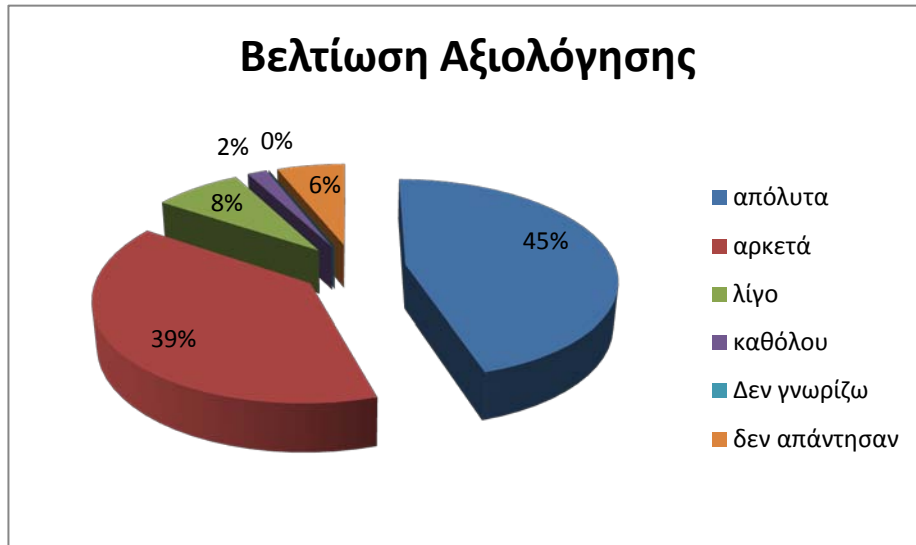
Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο ο παράγοντας προαγωγή / μισθολογική ανέλιξη, αν παρεχόταν, θα βελτίωνε σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 79 (ποσοστό 69%) απάντησαν απόλυτα, 28 (ποσοστό 24%) απάντησαν αρκετά ενώ 7 (ποσοστό 6%) απάντησαν λίγο και 1 (ποσοστό 1%) απάντησε καθόλου. Παράλληλα, 18 πρόσωπα (ποσοστό 16%) απάντησαν καθόλου.



Βελτίωση αξιολόγησης

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο ο παράγοντας βελτίωση αξιολόγησης, αν παρεχόταν ως κίνητρο, θα βελτίωνε σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 52 (ποσοστό 45%) απάντησαν απόλυτα, 45 (ποσοστό 39%) απάντησαν αρκετά ενώ 9 (ποσοστό 8%) απάντησαν λίγο και 2 (ποσοστό 2%) απάντησαν καθόλου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι 7

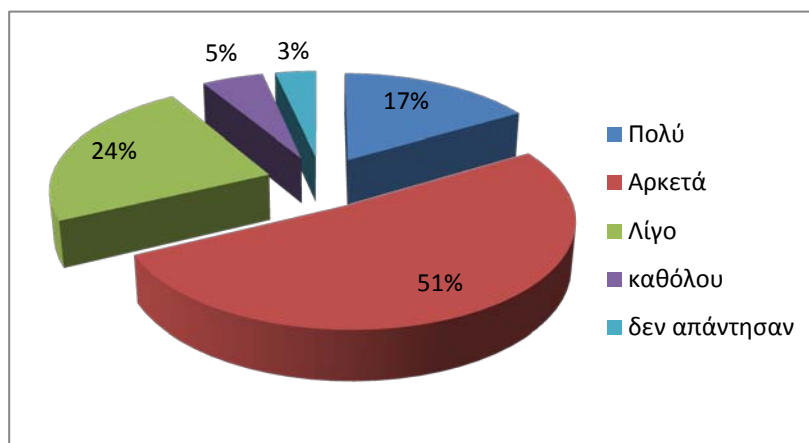
πρόσωπα (ποσοστό 6%) δεν απάντησε την πιο πάνω ερώτηση, παρόλο που θα μπορούσαν να επιλέξουν την επιλογή δεν γνωρίζω.



4.5 Αντιλήψεις μελών σχετικά με τον εργασιακό τους χώρο και την εκτέλεση των καθηκόντων τους

4.5.1 Είμαι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον (ερώτηση 6)

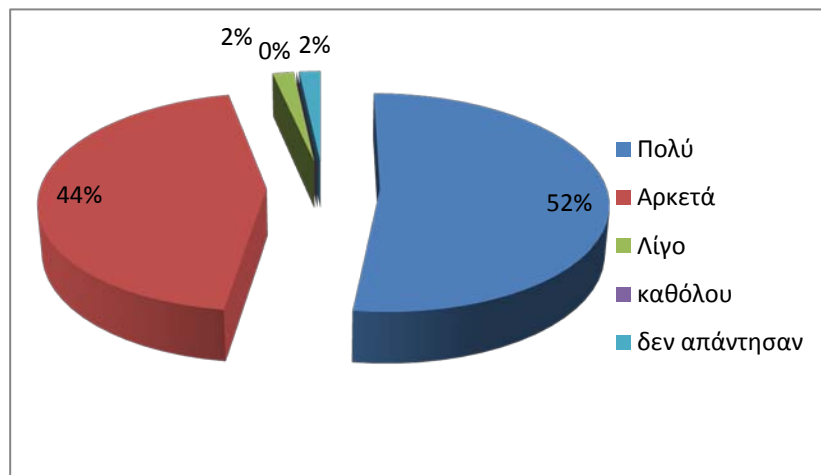
Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 19 (ποσοστό 17%) απάντησαν πολύ ενώ 59 πρόσωπα (ποσοστό 51%) απάντησαν αρκετά, 27 πρόσωπα (ποσοστό 24%) απάντησαν λίγο ενώ 6 πρόσωπα (ποσοστό 5%) απάντησαν καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 4 πρόσωπα (ποσοστό 3%) δεν απάντησαν καθόλου.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι μια μεγάλη μερίδα των μελών είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Όμως υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 32% που απάντησε λίγο καθόλου ή δεν απάντησε. Το ποσοστό αυτό δεν είναι ευκαταφρόνητο και ως εκ τούτου θα πρέπει να προβληματίσει την Ηγεσία για τη δημιουργία τέτοιου κλίματος ώστε να εμπνέει ασφάλεια και ικανοποίηση σε όλα τα μέλη.

4.5.2 Καταβάλλω αρκετές προσπάθειες για να πετύχω τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις (ερώτηση 11)

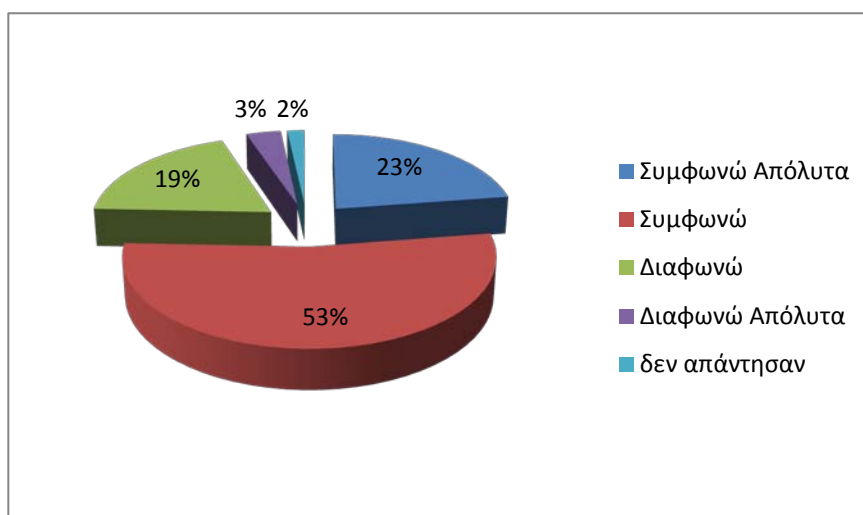
Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 60 (ποσοστό 52%) απάντησαν πολύ ενώ 51 (ποσοστό 44%) απάντησαν αρκετά, 2 (ποσοστό 2%) απάντησε λίγο ενώ κανένα πρόσωπο δεν απάντησε. Σημειώνεται ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι σχεδόν όλα τα μέλη είναι της άποψης ότι καταβάλλουν αρκετές προσπάθειες για να επιτύχουν τις υψηλότερες δυνατές αποδόσεις.

4.5.3 Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας μου και αισθάνομαι με τον τρόπο αυτό περισσότερο υπεύθυνος με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση (ερώτηση 13).

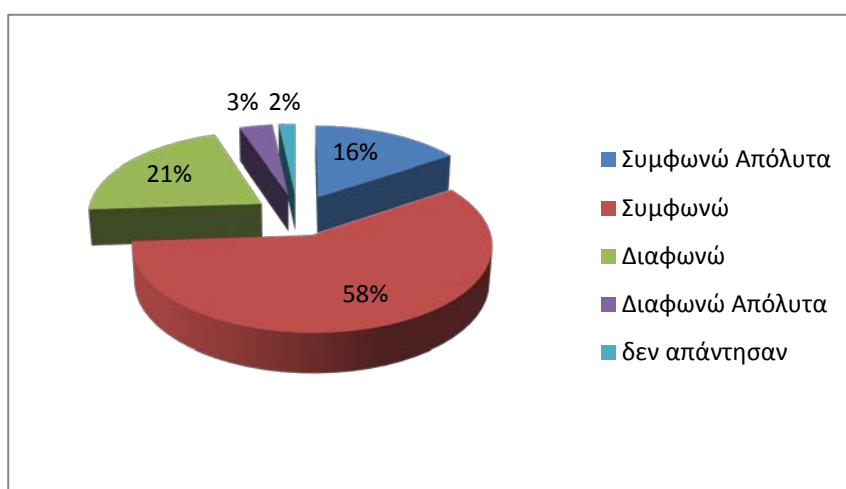
Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 26 (ποσοστό 23%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα 61 πρόσωπα (ποσοστό 53%) απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ 22 πρόσωπα (ποσοστό 19%) απάντησαν ότι διαφωνούν και 4 πρόσωπα (ποσοστό 3%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι μια μεγάλη μερίδα (76%) των μελών της Αστυνομίας συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων στο χώρο της εργασίας τους. Όμως υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 24% που απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ή δεν απάντησε. Με βάση τα πιο πάνω ευρήματα θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ανεργίες με τρόπο ώστε τα μέλη να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα και με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

4.5.4 Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου (ερώτηση 14)

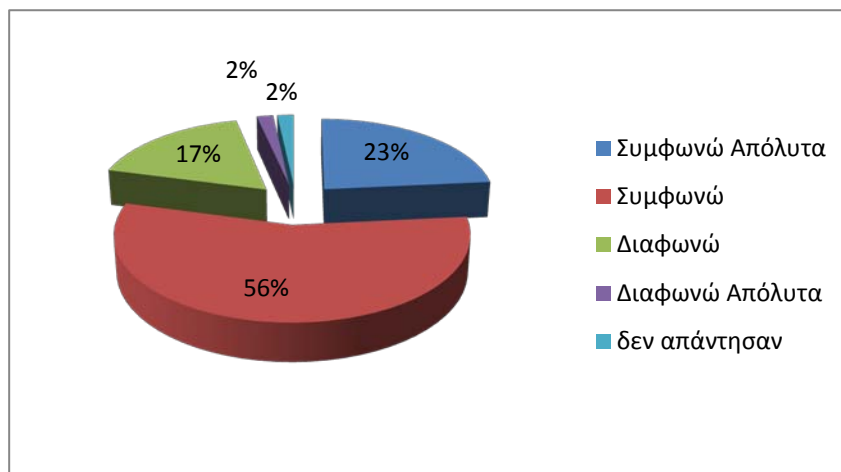
Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 18 (ποσοστό 16%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 67 πρόσωπα (ποσοστό 58%) απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ 24 πρόσωπα (ποσοστό 21%) απάντησαν ότι διαφωνούν και 4 πρόσωπα (ποσοστό 3%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.



Αναλύοντας τις πιο πάνω απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι μια μεγάλη μερίδα 74% των μελών της Αστυνομίας πιστεύει ότι υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 26% που απάντησε ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ή δεν απάντησε.

4.5.5 Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέραν των προκαθορισμένων με δική μου θέληση (ερώτηση 15)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 27 (ποσοστό 23%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα 64 πρόσωπα (ποσοστό 56%) απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ 20 πρόσωπα (ποσοστό 17%) απάντησαν ότι διαφωνούν και 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.

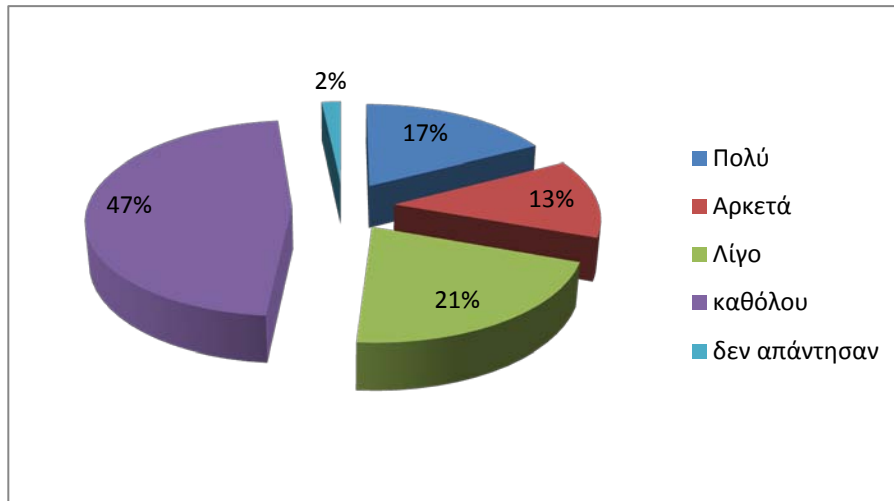


Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι το 79% πιστεύουν ότι εκτελούν περισσότερα καθήκοντα πέραν των προκαθορισμένων με δική τους θέληση. Οι αντιλήψεις αυτές φαίνεται να εντάσσονται στην εκτέλεση καθηκόντων από αρκετά μέλη τα οποία εντάσσονται στα ευρύτερα καθήκοντα της Αστυνομίας που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων παροχή βοήθειας προς το κοινό, πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και άλλα.

4.5.6 Η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων εναντίον μου συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας μου(ερώτηση 21)

Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 20 (ποσοστό 17%) απάντησαν ότι η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων εναντίον τους συμβάλει κατά πολύ στην

αποδοτικότητα τους, 15 (ποσοστό 13%) απάντησαν αρκετά, ενώ 24 (ποσοστό 21%) απάντησαν λίγο και 54 (ποσοστό 47%) απάντησαν καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου για τους δικούς τους λόγους.



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών η λήψη οποιονδήποτε πειθαρχικών μέτρων δεν θα συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους αφού περί το 68% απαντά λίγο ή καθόλου. Τα γεγονόσ αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από την Ηγεσία αφού οποιαδήποτε πειθαρχικά μέτρα δεν θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης των μελών άλλα ίσως θα περιορίσουν την αποκλίνουσα ή παραβατική συμπεριφορά

4.6 Κίνητρα μέσω ηθικών / χρηματικών αμοιβών / μεταθέσεων κ.α.

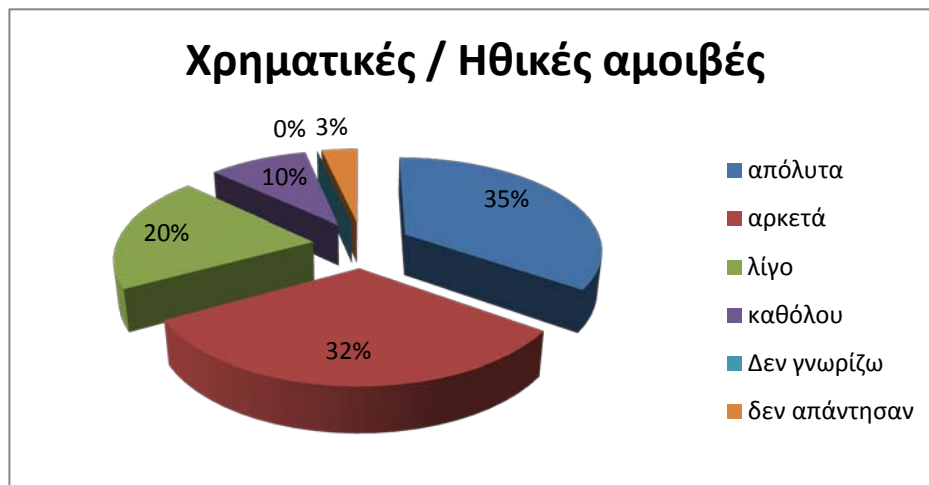
Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση αναμένεται να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Τα συστήματα αμοιβών που δε συνδέονται με την απόδοση τείνουν να έχουν την αντίθετη επίδραση και συνήθως φέρνουν χειρότερα αποτελέσματα.

4.6.1 Παράγοντες που αποτελούν κίνητρο (ερώτηση 7)

Χρηματικές / Ηθικές αμοιβές

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο χρηματικές / ηθικές αμοιβές αποτελούν κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 40 (ποσοστό 35%) απάντησαν απόλυτα, 37 (ποσοστό 32%) απάντησαν αρκετά ενώ 23 (ποσοστό 20%) απάντησαν

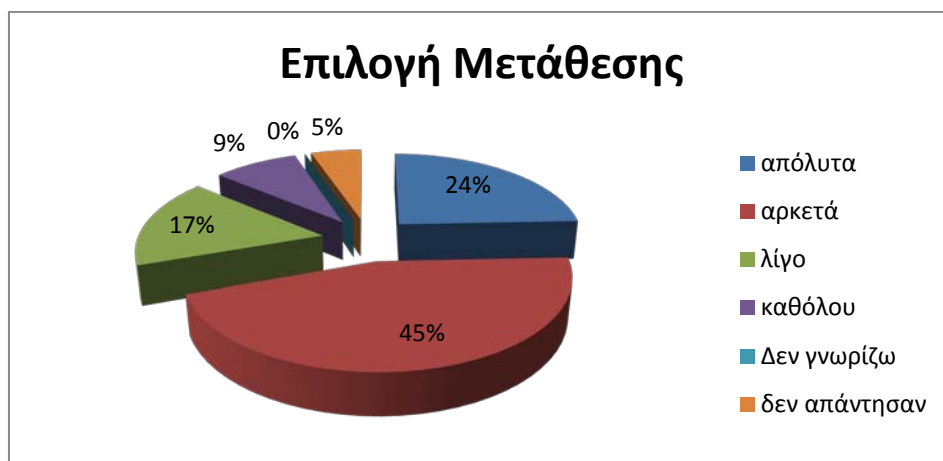
λίγο. Παράλληλα, 11 πρόσωπα (ποσοστό 10%) απάντησαν καθόλου και άλλα 4 πρόσωπα (ποσοστό 3%) δεν απάντησαν καθόλου.



Μελετώντας τις πιο πάνω απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι μια μεγάλη μερίδα 67% των μελών της Αστυνομίας πιστεύει ότι η παροχή χρηματικών / ηθικών αμοιβών αποτελούν κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Αξιοσημείωτο όμως είναι και το ποσοστό του 33% το οποίο απάντησε λίγο έως καθόλου ή δεν απάντησε.

Επιλογή Μετάθεσης

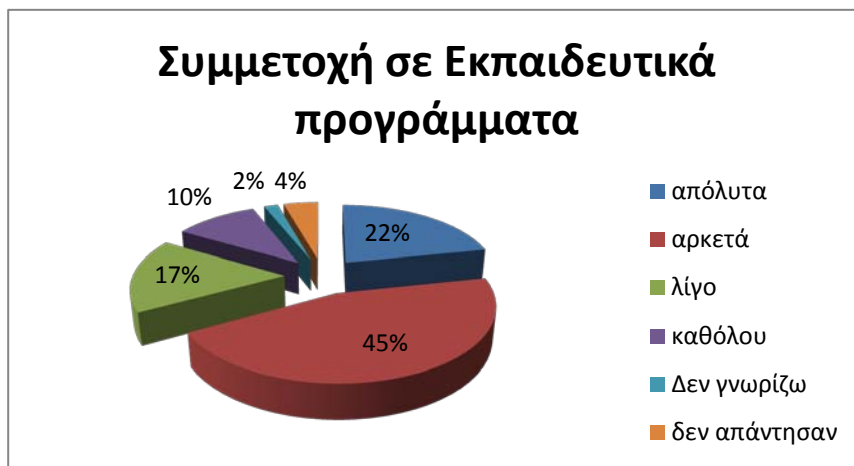
Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο η επιλογή μετάθεσης θα αποτελούσε κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 28 (ποσοστό 24%) απάντησαν απόλυτα, 52 (ποσοστό 45%) απάντησαν αρκετά ενώ 19 (ποσοστό 17%) απάντησαν λίγο. Παράλληλα, 10 πρόσωπα (ποσοστό 9%) απάντησαν καθόλου και 6 πρόσωπα (ποσοστό 5%) δεν απάντησαν καθόλου.



Με βάση τις απαντήσεις των μελών που συμμετείχαν στην έρευνα διαφαίνεται ότι η επιλογή μετάθεσης θα μπορούσε να αποτελέσει σοβαρό κίνητρο προς τα μέλη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ενέργειες για την εισαγωγή της επιλογής μετάθεσης από τα μέλη κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις.

Συμμετοχή σε Εκπαιδευτικά προγράμματα

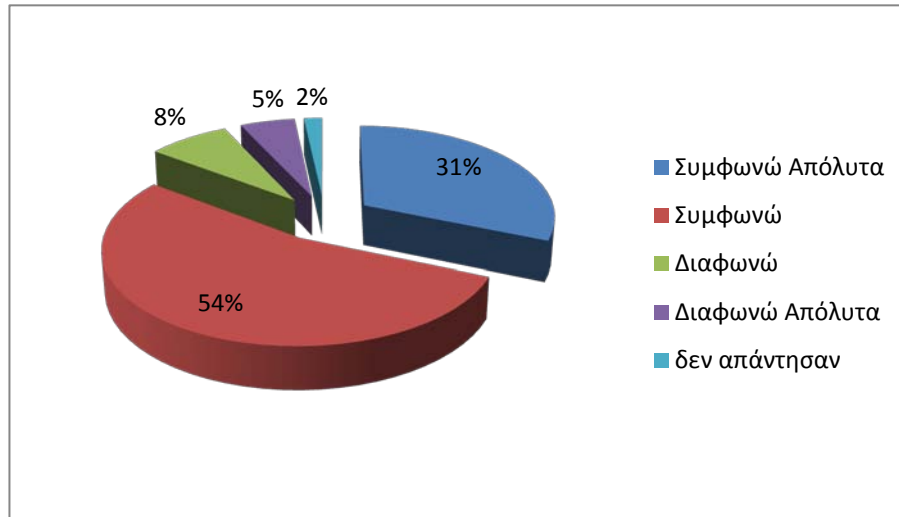
Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο η επιλογή συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα αποτελούσε κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 25 (ποσοστό 22%) απάντησαν απόλυτα, 52 (ποσοστό 45%) απάντησαν αρκετά ενώ 19 (ποσοστό 17%) απάντησαν λίγο. Παράλληλα, 12 πρόσωπα (ποσοστό 10%) απάντησαν καθόλου, 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) απάντησε ότι δεν γνωρίζει ενώ 5 πρόσωπα (ποσοστό 4%) δεν απάντησαν καθόλου.



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μελών που συμμετείχαν στην έρευνα διαφαίνεται ότι η Συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει σοβαρό κίνητρο προς τα μέλη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ενέργειες για την εισαγωγή της επιλογής συμμετοχή των μελών σε εκπαιδευτικά προγράμματα κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις.

4.6.2 Η χρηματική / ηθική αμοιβή θα αποτελούσε κίνητρο στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία μου (ερώτηση 18)

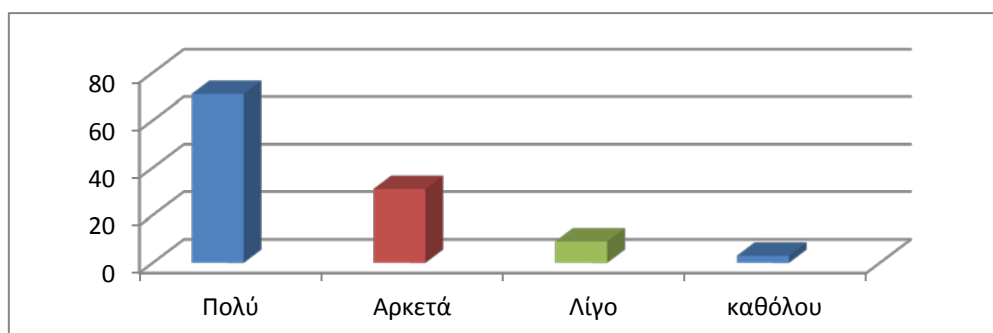
Από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 36 (ποσοστό 31%) απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 62 πρόσωπα (ποσοστό 54%) απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ 9 πρόσωπα (ποσοστό 8%) απάντησαν ότι διαφωνούν και 6 πρόσωπα (ποσοστό 5%) απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.



Από τα σημαντικότερα κίνητρα που θα μπορούσαν να εισαχθούν σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών μας φαίνεται να είναι η εισαγωγή χρηματικών ηθικών αμοιβών. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μελών που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται ότι το 85% συμφωνούν με την εισαγωγή τέτοιων κριτηρίων.

4.6.3 Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασία μου (ερώτηση 19)

Από τα μέλη που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, 71 (ποσοστό 62%) απάντησαν πολύ ενώ 31 πρόσωπα (ποσοστό 27%) απάντησαν αρκετά, 9 πρόσωπα (ποσοστό 8%) απάντησε λίγο ενώ 3 πρόσωπα (ποσοστό 2%) απάντησαν καθόλου.

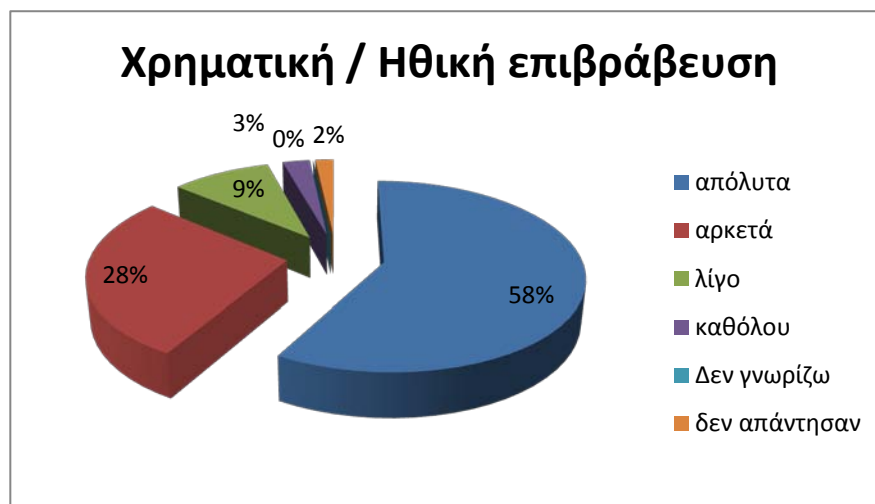


Ίσως το σημαντικότερο κίνητρο που θα μπορούσε να εισήχθη σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών μας που απάντησαν το ερωτηματολόγιο φαίνεται να είναι η μισθολογική αύξηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μελών το 89% συμφωνούν με την εισαγωγή τέτοιου κριτηρίου.

4.6.4 Κίνητρα που θα βελτίωναν την απόδοση (ερώτηση 23)

Χρηματική / Ηθική Επιβράβευση

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο η χρηματική ή ηθική επιβράβευση θα βελτίωνε σε σημαντικό βαθμό την απόδοσή τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 67 (ποσοστό 58%) απάντησαν απόλυτα, 32 (ποσοστό 28%) απάντησαν αρκετά ενώ 11 (ποσοστό 9%) απάντησαν λίγο και 3 (ποσοστό 3%) απάντησε καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) δεν απάντησαν καθόλου.

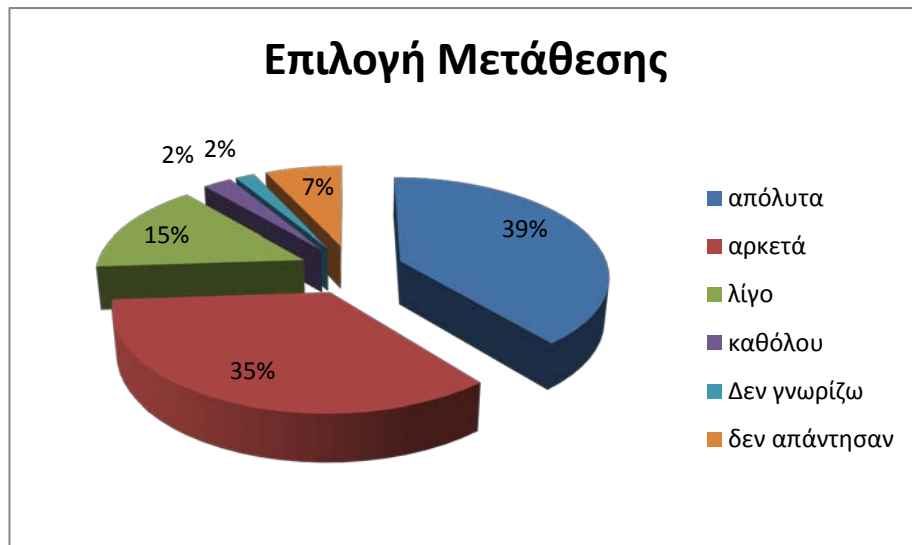


Οι πιο πάνω απαντήσεις σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών μας φαίνεται να συμπληρώνουν τις προηγούμενες ερωτήσεις όπου φαίνεται ότι η αντιμετώπιση εισαγωγής οποιονδήποτε κινήτρων που έχουν σχέση με χρηματικές ή ηθικές επιβραβεύσεις αντικρίζονται πολύ θετικά από τα μέλη της Αστυνομίας.

Επιλογή μετάθεσης

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο η επιλογή μετάθεσης θα αποτελούσε κίνητρο στα καθήκοντα τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 45 (ποσοστό 39%) απάντησαν απόλυτα, 40 (ποσοστό 35%) απάντησαν αρκετά ενώ 17 (ποσοστό 15%) απάντησαν λίγο και 3 (ποσοστό 2%) απάντησε

καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι 2 πρόσωπα (ποσοστό 2%) απάντησαν δεν γνωρίζω ενώ 8 πρόσωπα (ποσοστό 7%) δεν απάντησαν καθόλου για τους δικούς τους λόγους.

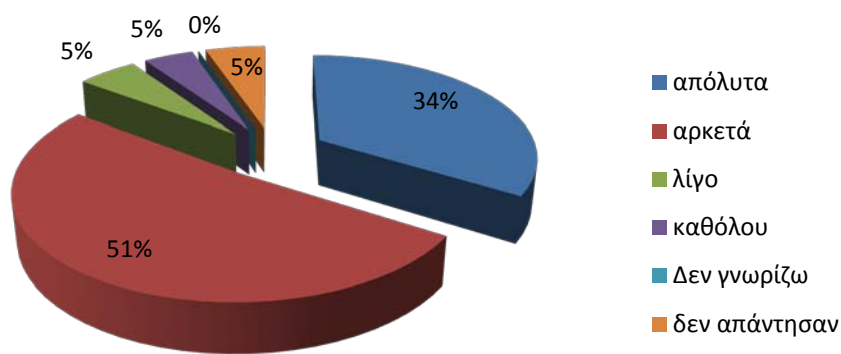


Με βάση τις απαντήσεις των μελών που συμμετείχαν στην έρευνα όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω διαφαίνεται ότι η επιλογή μετάθεσης θα μπορούσε να αποτελέσει σοβαρό κίνητρο προς τα μέλη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ενέργειες για την εισαγωγή της επιλογής μετάθεσης από τα μέλη κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας

Στην πιο πάνω ερώτηση ζητήθηκε από τα πρόσωπα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο να σημειώσουν τον βαθμό τον οποίο η επιλογή για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας τους θα αποτελούσε κίνητρο στα καθήκοντα τους. Από τα πρόσωπα που απάντησαν, 39 πρόσωπα (ποσοστό 34%) απάντησαν απόλυτα, 59 πρόσωπα (ποσοστό 51%) απάντησαν αρκετά ενώ 6 πρόσωπα (ποσοστό 5%) απάντησαν λίγο και 5 πρόσωπα (ποσοστό 5%) απάντησαν καθόλου. Σημειώνεται ακόμα ότι κανένα πρόσωπο δεν απάντησε δεν γνωρίζω ενώ 6 πρόσωπα (ποσοστό 5%) δεν απάντησαν καθόλου.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας μου



Από τις πιο πάνω απαντήσεις φαίνεται ότι μια μεγάλη μερίδα 85% των μελών της Αστυνομίας πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας τους θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο. Με βάση τα πιο πάνω ευρήματα θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες ανεργίες με τρόπο ώστε τα μέλη να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα και με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Κεφάλαιο 5 :Συμπεράσματα / Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Μελετώντας τόσο τα προσφερόμενα κίνητρα όσο και τις απαντήσεις των μελών της δύναμης στο ερωτηματολόγιο, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Κίνητρα μέσω Αξιολογήσεων

Η παροχή των κινήτρων που παρέχονται μέσω των αξιολογήσεων αντικρίζεται θετικά από τα μέλη της αστυνομίας αφού όπως είναι γνωστό η αξιολόγηση είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός τον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Σύμφωνα με την διαδικασία αυτή τα μέλη που αποδίδουν περισσότερο, επειδή εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλουν εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αξιολογούνται καλύτερα από το συνάδελφό τους που αποδίδει λιγότερο από αυτούς.

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, οι αξιολογήσεις των μελών διέπονται από την Αστυνομική Διάταξη 1/42 και τα κίνητρα που θα μπορούσαν να εντοπιστούν μέσω αυτής είναι λιγοστά αφού τα σημεία

στα οποία γίνεται η αξιολόγηση δεν αποτελούν μετρήσιμα σημεία με αποτέλεσμα τα μέλη, αρκετές φορές, να θεωρούν ότι η αξιολόγηση τους δεν αντικατοπτρίζει την προσφορά τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους

Για βελτιστοποίηση της αξιολόγησης των μελών, θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να ενσωματωθούν στη διαδικασία αξιολόγησης και οι πιο κάτω παράμετροι:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου. Τα μέλη θα πρέπει να αξιολογούνται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τους προϊστάμενους τους, και να παρακολουθείται η απόδοσή τους. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο χωριστά. Μπορεί δηλαδή να θεωρηθεί και ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.
- Ανατροφοδότηση - Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback). Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζομένων έτσι ώστε να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητάς του στο μέλλον εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες τους. Στη συνέχεια πρέπει να ενημερώνει τα μέλη για την πρόοδό τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, και να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μία θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για τον οργανισμό συμπεριφορές

Όπως έχει ήδη αναφερθεί για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι. Όμως πέραν αυτών, κατά περίπτωση, πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της Αστυνομίας, τις βασικές της αξίες όπως αυτές ορίζονται από την ανωτάτη ηγεσία, τις στρατηγικές της επιδιώξεις και το περιβάλλον δραστηριοποίησής της. Οι κυριότεροι στόχοι, καθώς και παραδείγματα αξιών ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η συνεχής ανάπτυξη-βελτίωση των εργαζομένων.
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις.

- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊστάμενους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).

Κίνητρα μέσω Προαγωγών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι υποψήφιοι για προαγωγή μέχρι και το βαθμό Ανώτερου Υπαστυνόμου αξιολογούνται από Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία μελετά τους προσωπικούς φακέλους και τα ατομικά δελτία καθώς και τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης των τεσσάρων τελευταίων ετών των υποψηφίων και αιτιολογημένα τους αξιολογεί (περί Αστυνομίας Προαγωγών κανονισμών ΚΔΠ 214/2004).

Τα μέλη της Αστυνομίας που είναι προσοντούχα και υποψήφια για προαγωγή αξιολογούνται επιπρόσθετα από την επιτροπή αξιολόγησης, εκτός από τα σημεία αξιολόγησης του προϊστάμενου και για:

- Εύρος εμπειριών (εκπαίδευση εσωτερικό, εξωτερικό, εκπαίδευση στην Α.Α.Κ.)
- Προσωπικό φάκελο /ατομικό δελτίο (γνώση ξένων γλωσσών, ηθικές αμοιβές κλπ.)
- Ακαδημαϊκά προσόντα (πτυχίο, μάστερ, διδακτορικό)
- Αρχαιότητα (κάθε έτος υπηρεσίας μετά τον τέταρτο χρόνο ανάλογες μονάδες).

Τα κίνητρα που προσφέρονται μέσω της διαδικασίας αυτής είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα κίνητρα μέσω αξιολογήσεων, αφού οι ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης, των τεσσάρων τελευταίων ετών λαμβάνονται υπόψη μαζί με τα πιο πάνω σημεία αξιολόγησης.

Ένα σημαντικό κίνητρο που προσφέρεται είναι η απόκτηση ακαδημαϊκών προσόντων όπου η απόκτηση πτυχίου προσδίδει 4 μονάδες, η απόκτηση μάστερ 2 μονάδες και η απόκτηση διδακτορικού 2 μονάδες. Όπως μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, τα πιο πάνω προσδίδουν τεράστιο πλεονέκτημα έναντι των άλλων μελών. Τα κίνητρα αυτά έχουν οδηγήσει πολλά μέλη προσοντούχα και υποψήφια για προαγωγή στη φοίτηση τους σε διάφορα πανεπιστήμια.

Στην πιο πάνω διαδικασία θα μπορούσαν να γίνουν διάφορες τροποποιήσεις και εισαγωγή μετρήσιμων κινήτρων στη διαδικασία αξιολόγησης για προαγωγή, αφού μεγάλος αριθμός από τα μέλη της αστυνομίας θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα τόσο την αξιολόγηση όσο και την προαγωγή.

Κίνητρα μέσω Μεταθέσεων

Αναφορικά με το καθεστώς των μεταθέσεων σημειώνεται ότι κάθε μέλος της Αστυνομίας έχει υποχρέωση να υπηρετήσει σε οποιοδήποτε μέρος της Κύπρου και υπόκειται σε μετάθεση, ανάλογα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας σύμφωνα και με την Αστυνομική Διάταξη 1/13.

Έχουν μελετηθεί τόσο η αναφερόμενη Αστυνομική Διάταξη όσο και η Αστυνομική Διάταξη 1/88 που αφορά την εναλλαξιμότητα και δεν κατέστη δυνατό στο παρών στάδιο να γίνει σύνδεση οποιονδήποτε κινήτρων παρακίνησης, αφού αρκετά αιτήματα για μετάθεση υποβάλλονται προφορικά και γίνονται μέσω διαπροσωπικών επαφών. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι για έγκριση του κάθε αιτήματος μετάθεσης, μεταξύ άλλων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν στοιχεία τα οποία εντάσσονται στα πλαίσια της αξιολόγησης και της προσφοράς του κάθε μέλους της Αστυνομίας.

Κίνητρα μέσω Υλικών αμοιβών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς τους καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Αναφορικά με το μισθολόγιο στην αστυνομία το οποίο καθορίζεται από το Νόμο 19 του 1983, και τη Αστυνομική Διάταξη 1/68, δεν διαφαίνεται να προσφέρει οποιοδήποτε κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων εκτός από την ασφάλεια του εισοδήματος που εντάσσεται στο κρατικό μισθολόγιο άλλα ούτε και θα μπορούσε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο ένεκα της οικονομικής κρίσης να τύχει οποιασδήποτε βελτίωσης αφού πρέπει να σημειωθεί ότι το μισθολόγιο υπόκειται σε διάφορες μειώσεις.

Σχετικά με την ετήσια προσαύξηση, αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως κάποιας μορφής παρακίνηση ένεκα του ότι ή αύξηση του μισθού υφίσταται δεδομένου ότι ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις, όσον αφορά την καταλληλότητα του μέλους της Αστυνομίας. Τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο οι οποιοσδήποτε προσαυξήσεις, ένεκα της οικονομικής κρίσης, έχουν παγοποιηθεί και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο παρών στάδιο ως «εργαλείο» παρακίνησης.

Σημαντικό κίνητρο μέχρι πρόσφατα αποτελούσαν τα διάφορα επιδόματα που παρέχονταν στα μέλη της Αστυνομίας και τα οποία συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της απόδοσης των

μελών της Αστυνομίας. Τα πλείστα από αυτά και πάλι εξαιτίας της οικονομικής κρίσης έχουν καταργηθεί με αποτέλεσμα να μειώνουν δραστικά τα προσφερόμενα κίνητρα στην Αστυνομία.

Μετάλλια, Ηθικές και Υλικές αμοιβές

Κίνητρα στα μέλη της Αστυνομίας προσφέρονται μέσω των ηθικών και υλικών αμοιβών, των βραβείων και μεταλλίων, των κυπέλλων και διαμνημονεύσεων τα οποία απονέμονται σε διάφορα μέλη της Αστυνομίας σύμφωνα με το άρθρο 12(3) του περί Αστυνομίας Νόμου.

Τα Αστυνομικά Μετάλλια κρίνονται πολύ σημαντικά και θα μπορούσαν να τύχουν σημαντικών βελτιώσεων με την εισαγωγή και άλλων μεταλλίων τα οποία να βασίζονται σε μετρήσιμα πάντα κριτήρια για την απονομή τους.

Οι ηθικές και υλικές αμοιβές αποτελούν ένα σημαντικό μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο αναμφίβολα χρησιμεύει ως κίνητρο. Αυτές απονέμονται για εξαιρετικές πράξεις ή δραστηριότητες, για εκτέλεση ειδικής υπηρεσίας, άξιας ηθικής επιβράβευσης ή για επιδειχθείσα προθυμία και ζήλο κατά την εκπλήρωση του καθήκοντος ή την εκτέλεση διαταγής εξαιρετικής σημασίας ή για πράξεις ή δραστηριότητες άξιας επιβράβευσης ή για επιδειχθείσα προθυμία και ζήλο. Παράλληλα για την απονομή τους εξετάζονται τα γεγονότα της κάθε περίπτωσης από το Μόνιμο Εξεταστικό Συμβούλιο όπως καθορίζεται στην Αστυνομική Διάταξη 1/18. Οι αμοιβές αυτές μπορούν με κατάλληλη επεξεργασία να προσφέρονται και σε άλλα μέλη με βάση μετρήσιμων κριτηρίων τα θα εισαχθούν από την Ηγεσία και θα κατευθύνουν προς τη χαραγμένη πολιτική για την καταπολέμηση του εγκλήματος.

Άλλα Κίνητρα

Οι διάφορες βραβεύσεις που πραγματοποιούνται στην αστυνομία και αφορούν το Δόκιμο Αστυνομικό που καταλαμβάνει την πρώτη και δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση της κάθε Βασικής Σειράς Εκπαίδευσης κάθε ακαδημαϊκού έτους, τα μέλη της Αστυνομίας που καταλαμβάνουν την πρώτη και δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των προγραμμάτων Βασικής Εκπαίδευσης Ανίχνευσης Εγκλημάτων, ως επίσης και το μέλος της Αστυνομίας που καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των εξειδικευμένων σειρών μαθημάτων Διερεύνησης Τροχαίων Οδικών Δυστυχημάτων κάθε ακαδημαϊκού έτους, συγκαταλέγονται και αυτές στη παροχή κινήτρων προς τα μέλη. Οι βραβεύσεις αυτές θα μπορούσαν να επεκταθούν και να αφορούν επαρχιακές μονάδες υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες του κάθε τμήματος σε τομείς που θα καθοριστούν από τους εκάστοτε προϊστάμενους.

5.2 Εισηγήσεις

Για την εισαγωγή διαφόρων κινήτρων στη αστυνομία θα πρέπει το όλο θέμα να τύχει προσεκτικής μελέτης και παράλληλα να χρησιμοποιηθούν τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες θα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τα πιο κάτω:

Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές – Οικονομικά Κίνητρα Η σύνδεση αυτή προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων. Βασική πρακτική διάσταση της σύνδεσης αυτής είναι η οικονομική. Αυτή υλοποιείται μέσω της σύνδεσης των οικονομικών αμοιβών του εργαζόμενου με τις επιδόσεις του. Το γεγονός αυτό φαίνεται και από τις ληφθείσες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών της δύναμης, από τα σημαντικότερα κίνητρα που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν φαίνεται να είναι η εισαγωγή χρηματικών αμοιβών. Κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που διανύουμε δεν φαίνεται να υπάρχει δυνατότητα για κάτι τέτοιο αφού λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα, κυριαρχούν οι περικοπές σε μισθούς και συντάξεις και η παροχή οποιονδήποτε οικονομικών κινήτρων δεν μπορεί να είναι εφικτή.

Μια άλλη διάσταση όμως της σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών είναι αυτή της αναγνώρισης και επιβράβευσης που γίνεται με μη οικονομικά μέσα. Η αναγνώριση και επιβράβευση γίνεται μέσω της συμπεριφοράς του προϊστάμενου και της ίδιας της υπηρεσίας. Οι έπαινοι και άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους.

Διοίκηση μέσω στόχων. Βασικές αρχές του συστήματος διοίκησης με στόχους είναι ότι η διοίκηση πρέπει να θέσει στο κάθε τμήμα ή ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους, να τους παρακολουθεί και με βάση αυτούς να υπάρχει ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευση τους για την αποτελεσματική υλοποίηση τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τέτοιου είδους διοίκηση θα πρέπει να γίνεται παράλληλα με την προσπάθεια ευθυγράμμισης των στόχων της Αστυνομίας με τους στόχους των μελών της. Πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα το ζητούμενο από τα μέλη και αυτό πρέπει να εκφράζεται και να συνάδει με τους στόχους, οι οποίοι προσδιορίζονται κατά την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα

βήματα για την παρακίνηση των εργαζομένων, πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν αρκετή πληροφόρηση για να αναγνωρίσουν τα στοιχεία που τους παρακινούν και ότι οι στόχοι τους είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του οργανισμού.

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων – Κύκλοι ποιότητας. Η συμμετοχή των ίδιων των μελών στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας τους, κάνουν τα μέλη να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα και να έχουν διάθεση για καλύτερη απόδοση. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο έχουν και οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι θα πρέπει να αποτελούνται από ομάδες από τέσσερα μέχρι δέκα μέλη του ίδιου τμήματος/ μονάδας τα οποία θα συναντούνται εθελοντικά, με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων στην εργασία και την ετοιμασία προτάσεων προς την ηγεσία οι οποίες θα έχουν ως στόχο την λύση τέτοιων προβλημάτων μέσα σε ρεαλιστικά και εφικτά πλαίσια.

Αυτό φαίνεται και από τις πιο απαντήσεις των μελών στο ερωτηματολόγιο στο οποίο μια μεγάλη μερίδα 85% των μελών της Αστυνομίας πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας τους, θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο έτσι ώστε τα μέλη να αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα και με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση

Χαρακτήρας ατόμου και παρακίνηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια βασική αιτία της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Έτσι μπορεί να λεχθεί ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι κυρίαρχες, παρόλο που όλες υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους. Το κλειδί για την παρακίνηση των μελών είναι η κατανόηση του τι παρακινεί τον καθένα από αυτούς. Ο καθένας παρακινείται από διαφορετικά πράγματα. Ότι βήματα και να γίνουν για να υποστηριχθεί η παρακίνηση τους πρέπει πρώτα να περιλαμβάνουν την ανακάλυψη του τι πραγματικά παρακινεί τον κάθε ένα. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό ρωτώντας τους, ακούγοντάς τους και παρατηρώντας τους.

Ρόλος των προϊστάμενων στην παρακίνηση. Πέραν των πιο πάνω ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συνεργατών του διαδραματίζει ο άμεσος προϊστάμενος. Αυτός μέσω της συμπεριφοράς του μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους διάφορους παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του. Ο ρόλος αυτός των προϊσταμένων φαίνεται και μέσα από τις απαντήσεις που έχουν δώσει τα μέλη στο ερωτηματολόγιο .

Συνοψίζοντας όλα τα πιο πάνω και αφού χρησιμοποιηθούν και οι αναφερόμενες τεχνικές παρακίνησης γίνονται εισηγήσεις προς την Ηγεσία της Αστυνομίας για εισαγωγή των πιο κάτω

μέτρων τα οποία θα αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο προς τα μέλη της Αστυνομίας υποβοηθώντας παράλληλα και το έργο της.

Προσθήκη Αστυνομικών μεταλλίων και αντίστοιχων διεμβολών όπως αναφέρονται πιο κάτω

- **Μετάλλιο Ανακριτή.** θα παραχωρούνται στα μέλη που υπηρέτησαν σε ανακριτικά καθήκοντα για χρονική περίοδο 6 – 12 - 18 ετών και θα αφορά αντίστοιχα μετάλλιο Α – Β - Γ τάξης.
- **Μετάλλιο Σταθμού.** θα παραχωρούνται στα μέλη που υπηρέτησαν σε διάφορους σταθμούς για χρονική περίοδο 6 – 12 - 18 ετών και θα αφορά αντίστοιχα μετάλλιο Α – Β - Γ τάξης.
- **Μετάλλιο Τ.Α.Ε.** θα παραχωρούνται στα μέλη που υπηρέτησαν στα Επαρχιακά ΤΑΕ για χρονική περίοδο 6 ετών.
- **Μετάλλιο ΥΚΑΝ.** θα παραχωρούνται στα μέλη που υπηρέτησαν στην Υπηρεσία Καταπολέμησης Ναρκωτικών για χρονική περίοδο 6 ετών

Η επιλογή των πιο πάνω μεταλλίων έγινε λαμβανομένου υπόψη και του Στρατηγικού Σχεδιασμού όπως αναφέρεται στις δράσεις 2.2 - αντιναρκωτική δράση, 2.3 - αντιεγκληματική δράση, 3.1 - αποκέντρωση και μείωση γραφειοκρατίας.

Με την παραχώρηση των πιο πάνω μεταλλίων θα δοθούν τα αναγκαία κίνητρα στα μέλη της Αστυνομίας ώστε να επιθυμούν να εργαστούν σε ανακριτικά καθήκοντα αλλά και στην ΥΚΑΝ και στα Επαρχιακά Τ.Α.Ε., βελτιώνοντας έτσι τόσο το επίπεδο όσο και την αριθμητική δύναμη των ανακριτών.

Έχοντας κατά νου το ηλεκτρονικό ημερολόγιο της Αστυνομίας στο οποίο μπορεί εύκολα ένας προϊστάμενος να ελέγξει τα παράπονα που επιλήφθηκε το κάθε μέλος αλλά και τις καταχωρήσεις που προέβηκε στο μητρώο εγκλημάτων θα μπορούσε να υιοθετηθούν εύκολα και τα ακόλουθα κίνητρα.

Παραχώρηση επαίνου. για κάθε 100 καταχωρήσεις μικροπαραβάσεων ή τροχαίων δυστυχημάτων στο μητρώο εγκλημάτων που έτυχαν διερεύνησης (δεν θα περιλαμβάνονται τροχαίες καταγγελίες

και καταγγελίες κέντρων αναψυχής για τα οποία συμπληρώνεται ποινικός φάκελος 2) ή για κάθε 60 καταχωρήσεις σοβαρών αδικημάτων στο μητρώο εγκλημάτων που έτυχαν διερεύνησης.

Η παροχή των πιο πάνω μεταλλίων και του επαίνου μπορεί εύκολα να πραγματοποιηθεί με την τροποποίηση της Αστυνομικής Διάταξης 1/18, ενώ ο αριθμός των έξι χρόνων υπηρεσίας για τα μετάλλια έχει επιλεγεί με τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την Αστυνομική Διάταξη 1/88 η οποία αφορά την εναλλαξιμότητα.

Η διασύνδεση της παροχής των πιο πάνω μεταλλίων και επαίνων με την αξιολόγηση και την παραχώρηση μονάδων για προαγωγή θα συμβάλει ουσιαστικά στην εδραίωση των πιο πάνω μεταλλίων ως σημαντικά κριτήρια.

Με την παραχώρηση των αναφερόμενων μεταλλίων ένας μεγάλος αριθμός μελών θα επιθυμήσει να τα αποκτήσει βελτιώνοντας και να αυξήσει τόσο την αξιολόγηση του όσο και τις πιθανότητες προαγωγής του. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει αναντίλεκτα τόσο στην ποιοτική αύξηση όσο και στη ποσοτική των μελών που ασχολούνται με ανακριτικά καθήκοντα συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό και στη βελτίωση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών αλλά και του περί δικαίου αισθήματος των μελών της Αστυνομίας .

Με τον τρόπο αυτό τα μέλη που θα εργάζονται στη διερεύνηση σε σταθμούς ΤΑΕ και ΥΚΑΝ και αντιμετωπίζουν καθημερινά διάφορα προβλήματα και κινδύνους από τα διάφορα επεισόδια που καλούνται να επιληφθούν θα αμείβονται ανάλογα και θα υπερτερούν στις αξιολογήσεις από τα μέλη που επιτελούν γραφειακά και άλλα καθήκοντα αφού είναι τοποθετημένοι σε άλλα τμήματα ή υπηρεσίες και η Υπηρεσία τους παρέχει την δυνατότητα να ισοβαθμούν στις αξιολογήσεις με τα άλλα μέλη.

Συνοψίζοντας

Μέσα από την έρευνα και την ανάλυση των δεδομένων της επιχειρηματικής αυτής μελέτης, εύκολα μπορεί να αντιληφθεί κανείς ότι αυτή έχει πετύχει το στόχο της.

Έχουν αναλυθεί τα υφιστάμενα κίνητρα που δίνονται στα μέλη της Αστυνομίας και τρόποι που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα κίνητρα αυτά για τη βελτίωση και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα έγιναν εισηγήσεις με βάση τα ευρήματα του ερωτηματολογίου για νέα κίνητρα που θα πρέπει να εισαχθούν με σκοπό πάντα τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η μεθοδολογία περιλάμβανε μεταξύ άλλων, συλλογή πληροφοριών που βρίσκονται κυρίως σε βιβλία, έγκυρα άρθρα, δημοσιευμένες εκθέσεις, και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, από νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της Αστυνομίας αλλά και δεδομένα που προέρχονται κυρίως από το ερωτηματολόγιο τα οποία αναλύθηκαν έτσι ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει την αρχή μιας πιο εκτεταμένης έρευνας η οποία θα έχει σαν σκοπό την τροποποίηση των περι Αστυνομίας κανονισμών για τις Προαγωγές και αξιολογήσεις με σκοπό πάντα την εισαγωγή κατάλληλων κινήτρων προς τα μέλη της αστυνομίας. Η ανάγκη αυτή φαίνεται να εξάγεται και από τις ληφθείσες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου φαίνεται και η δυσαρέσκεια των μελών σε σχέση με το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών αφού το 38% το θεωρεί μέτριο, ενώ το 48% κρίνει το σύστημα από κακό μέχρι πολύ κακό.

Εν κατακλείδι αφού συνοψίσθηκαν όλα τα πιο πάνω, γίνονται εισηγήσεις προς την Ηγεσία της Αστυνομίας για εισαγωγή διαφόρων κινήτρων τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο προς τα μέλη της Αστυνομίας υποβοηθώντας παράλληλα και το έργο της.

Βιβλιογραφία

Δημήτρης Μπουράντας, (2002), Μάνατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Δημήτρης Μπουράντας, Νάνση Παπαλεξανδρή (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη. Αθήνα.

Βλάσης Σταθακόπουλος (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ευσταθίου, Ρ., Παπαθεοδώρου Κ., Παπαθεοδώρου Σ. & Χριστοφόρου Χ. (Οκτώβριος 2009) Ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στην Αστυνομία Κύπρου; Αντιλήψεις αντρών και γυναικών αστυνομικών (Διπλωματική Διατριβή MBA - Πανεπιστήμιο Κύπρου).Λευκωσία.

Ελένη Μιχαήλ, Ζωή Ανδρέου, Χρίστος Γ. Μούης, Χριστόφορος (Νοέμβριος 2010) Η εικόνα της Αστυνομίας Κύπρου όπως Αντικατοπτρίζεται στα μάτια των μελών της και ο ρόλος των προϊστάμενων στη διαμόρφωση της εικόνας αυτής. (Διπλωματική Διατριβή MBA - Πανεπιστήμιο Κύπρου).Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (1989). Οι περί Αστυνομίας (Γενικοί) Κανονισμοί, (Κανονιστικές Διοικητικές Πράξεις 51/1989).

Αστυνομία Κύπρου (2004). Ο περί Αστυνομίας Νόμος (Ν.73 (Ι)/2004).

Αστυνομία Κύπρου (2006). Οι περί Αστυνομίας (Προαγωγές) Κανονισμού (Κ.Δ.Π. 214/204)

Αστυνομία Κύπρου (2010). Ετήσια Έκθεση Αστυνομίας 2010.

Αστυνομία Κύπρου (2010). Ετήσια Έκθεση Αστυνομίας 2011.

Αστυνομία Κύπρου (2008). Στρατηγικό Σχέδιο Αστυνομίας Κύπρου 2012 -2015. Λευκωσία: Αρχηγείο Αστυνομίας.

Αστυνομία Κύπρου (2010). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/10, Οργάνωση της αστυνομίας και καθήκοντα των μελών της.

Αστυνομία Κύπρου (2009). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/13, Μεταθέσεις.

Αστυνομία Κύπρου (2009). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/18, Μετάλλια Ηθικές και Υλικές Αμοιβές.

Αστυνομία Κύπρου (2011). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/26, Επαμειβόμενο Κύπελλο Αστυνομίας.

Αστυνομία Κύπρου. Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/37, Επιδόματα.

Αστυνομία Κύπρου. Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/33, Χρονιαίες προσαυξήσεις Σταθμός Επάρκειας.

Αστυνομία Κύπρου (2007). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/42, ετήσιες εκθέσεις Αξιολόγησης.

Αστυνομία Κύπρου Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/68, Μισθολόγιο Αστυνομίας.

Αστυνομία Κύπρου (2010). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/88, Εναλλαξιμότητα.

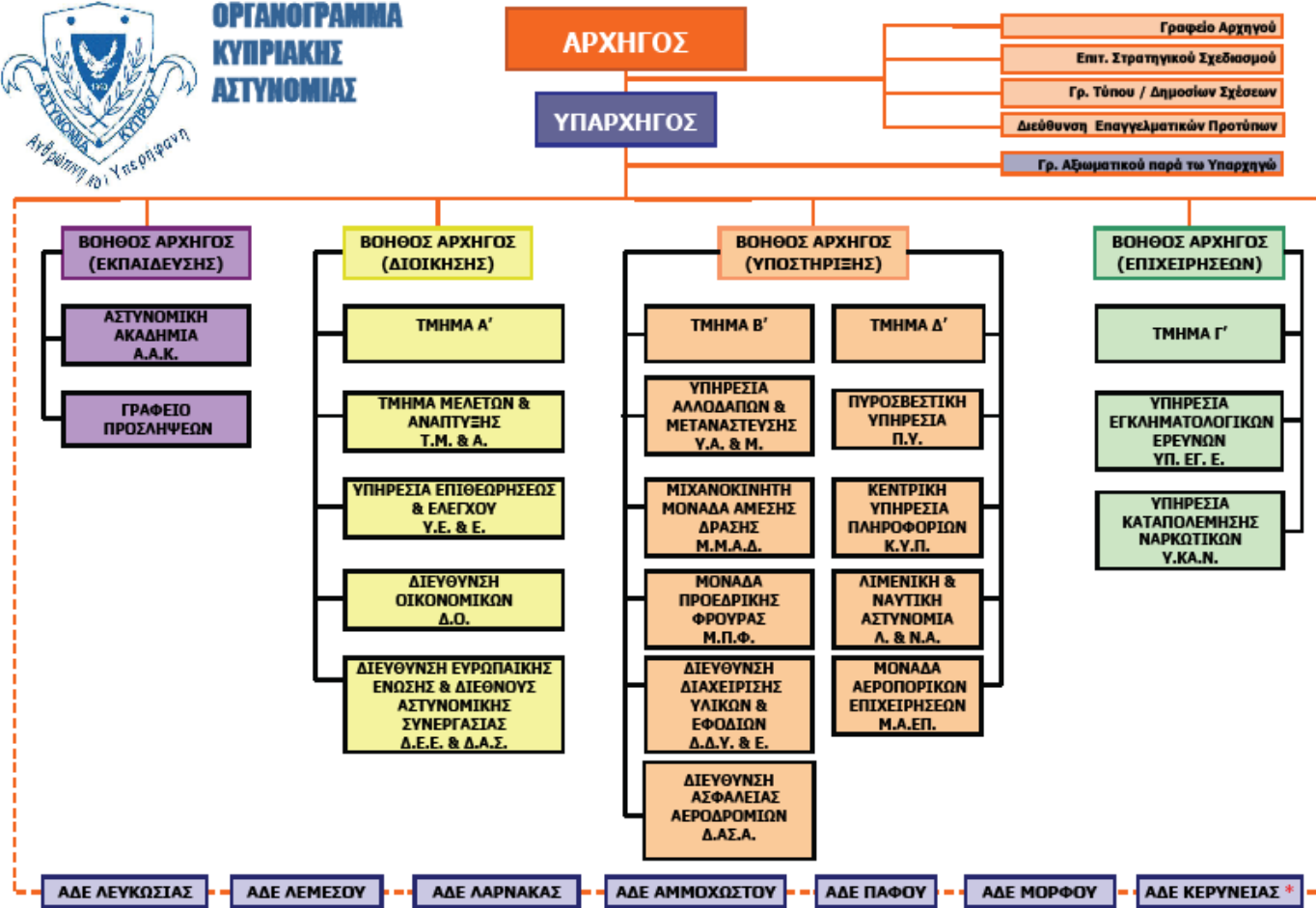
Αστυνομία Κύπρου (2009). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 4/15, Βράβευση Διακριθέντων Δόκιμων Αστυνομικών και άλλων Μελών της Αστυνομίας.

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι



**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ
ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**



Παράρτημα II

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΤΑΞΕΩΣ

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ
ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
1478 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

Αρ. Φακ. 05.34.007
Αρ. Τηλ. 22607810
Αρ. Φαξ. 22607894
E-mail: euipcd@police.gov.cy

15 Ιανουαρίου, 2013

Αρχηγό Αστυνομίας
(για Βοηθό Αρχηγό (Εκπ.)
μέσω Διευθυντή Δ.Ε.Ε.&Δ.Α.Σ.

Ερωτηματολόγιο για μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου μελέτης θα ασχοληθώ με τα κίνητρα που παρέχονται στα μέλη της Αστυνομίας μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων, και πιθανοί τρόποι βελτίωσής τους.

2. Μέρος της μελέτης μου αποτελεί η διάθεση ερωτηματολογίου σε μέλη της Αστυνομίας ώστε να ληφθούν οι αναγκαίες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην εκπόνηση της. Οι απαντήσεις των μελών στο ερωτηματολόγιο έχουν ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα της μελέτης και θα συμβάλει στην ολοκλήρωσή της.

3. Με βάση τα πιο πάνω, παρακαλώ όπως εγκρίνετε τη διάθεση του συνημμένου ερωτηματολογίου (σε περίπου 50) μέλη μας.

Α/Αστ. 4077 Δ. Χαραλάμπους
Δ.Ε.Ε.&Δ.Α.Σ.

Παράρτημα III

Ερωτηματολόγιο

Η έρευνα που πραγματοποιείται με αυτό το ερωτηματολόγιο, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, έχει σκοπό τη διερεύνηση των κινήτρων που παρέχονται στα μέλη της Αστυνομίας, μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων, και πιθανοί τρόποι βελτίωσης τους.

Η διάθεση του παρόντος ερωτηματολογίου στα Μέλη της Αστυνομίας γίνεται κατόπιν έγκρισης από τον Αρχηγό Αστυνομίας, είναι ανώνυμο και όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν εμπιστευτικού χειρισμού και θα χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης.

Παρακαλούμε όπως απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις σημειώνοντας X ή √

στο τετράγωνο με την επιλογή που θεωρείτε ότι εκφράζει καλύτερα την άποψη σας.

1. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικιακή Ομάδα

18-29

30-42

43-55

Πάνω από 55

3. Επίπεδο μόρφωσης:

Λύκειο

Κολέγιο

Πανεπιστήμιο

Μεταπτυχιακό

Άλλο:

4. Χρόνια Υπηρεσίας στην Αστυνομία:

μέχρι 3 χρόνια

4 – 6 χρόνια

7 – 18 χρόνια

18 – 30 χρόνια

πέραν των 30 χρόνων

5. Ωράριο:

Ώρες γραφείου

Σύστημα βάρδιας

Άλλο

6. Είμαι ευχαριστημένος/ η από το εργασιακό μου περιβάλλον.

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

7. Σημειώστε τον βαθμό τον οποίο οι πιο κάτω παράγοντες αποτελούν κίνητρο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων σου

	απόλυτα	αρκετά	λίγο	καθόλου	Δεν γνωρίζω
Προαγωγή					
Χρηματικές / Ηθικές αμοιβές					
Επιλογή Μετάθεσης					
Βελτίωση Αξιολόγησης					
Συμμετοχή σε Εκπαιδευτικά προγράμματα					
Άλλο					

8. Ο προϊστάμενος μου είναι σε θέση να αναγνωρίζει παράγοντες που με παρακινούν στα καθήκοντα μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Δεν γνωρίζω

9. Ο προϊστάμενος μου αξιοποιεί τους παράγοντες παρακίνησης;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Δεν γνωρίζω

10. Η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Δεν γνωρίζω

11. Καταβάλλω αρκετές προσπάθειες για να πετύχω τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

12. Αντιμετωπίζω αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμό, δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση από τους προϊστάμενους μου στην εκτέλεση των καθηκόντων μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

13. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας μου, και αισθάνομαι με τον τρόπο αυτό περισσότερο υπεύθυνος με διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

14. Υπάρχει ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

15. Εκτελώ περισσότερα καθήκοντα πέρα των προκαθορισμένων με δική μου θέληση;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

16. Υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος και καθοδήγηση στην εκτέλεση των καθηκόντων μου;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

17. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στις ετήσιες αξιολογήσεις/ βαθμολογία που υποβάλλει ο Προϊστάμενος μου, αντιπροσωπεύουν πλήρως τις επιδόσεις μου;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

18. Η χρηματική / ηθική αμοιβή αποτελεί κίνητρο στη βελτίωση της απόδοσης στην εργασίας μου;

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

19. Η μισθολογική αύξηση θα επηρέαζε θετικά την απόδοση στην εργασία μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

20. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο στην εκτέλεση των καθηκόντων μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

21. Η ενδεχόμενη λήψη πειθαρχικών μέτρων εναντίον μου συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας μου;

Πολύ	Αρκετά	Λίγο	καθόλου

22. Πώς αξιολογείτε το υφιστάμενο σύστημα αξιολογήσεων και προαγωγών στην Αστυνομία;

Πολύ καλό	Καλό	Μέτριο	Κακό	Πολύ κακό

23. Ποια κίνητρα και σε πιο βαθμό θεωρείς πως αν παρέχονταν θα βελτίωναν σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή σου

	απόλυτα	αρκετά	λίγο	καθόλου	Δεν γνωρίζω
Προαγωγή / μισθολογική ανέλιξη					
Χρηματική / Ηθική επιβράβευση					
Επιλογή Μετάθεσης					
Βελτίωση Αξιολόγησης					
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το χώρο εργασίας μου					
Άλλο					

Ευχαριστούμε για την συνδρομή σας με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Παράρτημα IV

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΤΑΞΕΩΣ

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ
ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
1478 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

Αρ. Φακ. 05.34.007
Αρ. Τηλ. 22607810
Αρ. Φαξ. 22607894
E-mail: euipcd@police.gov.cy

31 Ιανουαρίου, 2013

Αστυνομικούς Διευθυντές
Τμημάτων/Επαρχιών
Διοικητές Μονάδων,

Έρευνα με θέμα “τα κίνητρα που παρέχονται στα μέλη της Αστυνομίας και πιθανοί τρόποι βελτίωσης τους”.

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια μεταπτυχιακής μελέτης συναδέλφων, έχει ετοιμαστεί ερωτηματολόγιο με αντικείμενο τα κίνητρα που παρέχονται στα μέλη της Αστυνομίας μέσω προαγωγών, μεταθέσεων, μισθοδοσίας, αξιολογήσεων, και πιθανοί τρόποι βελτίωσης τους.

2. Η διάθεση του παρόντος ερωτηματολογίου στα μέλη της Αστυνομίας γίνεται με έγκριση του Αρχηγού Αστυνομίας, είναι ανώνυμο και όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν εμπιστευτικού χειρισμού και θα χρησιμοποιηθούν με σκοπό την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης μελέτης.

3. Η άποψη των μελών που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα της μελέτης που διεξάγεται και θα βοηθηθεί με ουσιαστικό τρόπο στην ολοκλήρωση της. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν ανάλογα και από την Αστυνομία.

4. Με βάση τα πιο πάνω, παρακαλώ όπως δοθούν οδηγίες στα Αρχεία των Τμημάτων/Επαρχιών/Μονάδων σας για διάθεση των επισυνημμένων ερωτηματολογίων στα μέλη σας, ως φαίνεται στον κατάλογο, ο οποίος επίσης επισυνάπτεται. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να απαντηθούν είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή και αφού απαντηθούν, παρακαλώ όπως επιστραφούν **συγκεντρωτικά** από κάθε Αρχείο, στη ΔΕΕ&ΔΑΣ, **το αργότερο μέχρι 25/02/2013** είτε μέσω αλληλογραφίας είτε μέσω της ηλεκτρονικής Διεύθυνσης euipcd@police.gov.cy.

5. Σημειώνεται ότι, τα ερωτηματολόγια θα σταλούν σε ηλεκτρονική μορφή στα Αρχεία των Τμημάτων/Μονάδων/Επαρχιών σας.

Στέλιος Παπαθεοδώρου
Αστυνόμος Α'
για Αρχηγό Αστυνομίας

A/A	ΤΜΗΜΑ/ ΕΠΑΡΧΙΑ/ ΜΟΝΑΔΑ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
1.	ΤΜΗΜΑ Α΄	4
2.	ΤΜΗΜΑ Β΄	4
3.	ΤΜΗΜΑ Γ΄	4
4.	ΤΜΗΜΑ Δ΄	2
5.	ΤΜΗΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	2
6.	Δ.Ε.Ε. & Δ.Α.Σ.	3
7.	Υ.ΚΑ.Ν.	5
8.	Υ.Α. & Μ.	8
9.	Λ. & Ν. Α.	6
10.	Μ.Π.Φ.	2
11.	Κ.Υ.Π.	4
12.	Α.Α.Κ.	3
13.	ΥΠ.ΕΓ.Ε.	2
14.	Μ.Μ.Α.Δ.	5
15.	ΑΔΕ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ	9
16.	ΑΔΕ ΛΕΜΕΣΟΥ	7
17.	ΑΔΕ ΠΑΦΟΥ	6
18.	ΑΔΕ ΛΑΡΝΑΚΑΣ	6
19.	ΑΔΕ ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΥ	4
20.	ΑΔΕ ΜΟΡΦΟΥ	3
21.	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	2
22.	ΜΑΕΠ	2
23.	ΔΑΣΑ	5