



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΜΟΧΛΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ/ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ
ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΚΥΠΡΟΥ ΟΠΩΣ ΔΙΑΦΑΙΝΕΤΑΙ
ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΑΤΙΑ
ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ
ΔΡ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΥΝΗΓΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2013

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.1 Γενικά.....	4
1.2 Σκοπός της Έρευνας.....	4
1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων.....	5
1.4 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	6
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ.....	13
2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	13
2.1.1 Λίγα λόγια για την Κυπριακή Αστυνομία πριν την Ανεξαρτησία.....	13
2.1.2 Περίοδος μετά την Ανεξαρτησία μέχρι την τουρκική εισβολή (1960 - 1974).....	14
2.1.3 Περίοδος μετά την Τουρκική εισβολή (1974-2004).....	15
2.1.4 Περίοδος από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι σήμερα.....	15
2.2 Οργανωτική Δομή.....	16
2.3 Αποστολή.....	17
Τρόποι Υφιστάμενων μεθόδων Ανταμοιβής / Επαίνων.....	17
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	19
3.1 Γενικά.....	19
3.2 Αντικείμενο της έρευνας - στόχοι.....	19
3.3 Μεθοδολογία/ Πληθυσμός/ Δείγμα.....	20
3.4 Ερωτηματολόγιο.....	21
3.4.1 Γενικά.....	21
3.4.2 Δομή ερωτηματολογίου.....	22
3.4.3 Επίδοση και συλλογή ερωτηματολογίων.....	23
3.4.4 Στατιστική ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων.....	24
3.4.5 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	25
3.5 Περιορισμοί Έρευνας.....	25
4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας – Σχολιασμός.....	27
4.1.1 Οι σχέσεις των μελών με τους προϊστάμενους.....	27
4.1.2 Κύριοι μοχλοί που επηρεάζουν την υποκίνηση.....	30
4.1.3 Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για αστυνομικούς προϊστάμενους όλων των βαθμίδων.....	30

4.1.4	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις	31
4.1.5	Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης σου (ερώτηση 5)	31
4.1.6	Δήλωση ενδιαφέροντος για αύξηση αποδοτικότητας.....	32
4.1.7	Λόγοι έλλειψης ενδιαφέροντος για αύξηση αποδοτικότητας	32
4.1.8	Παράγοντες που θα συνέβαλαν θετικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας	33
4.1.9	Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι.....	33
4.1.10	Έχετε σκεφτεί να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού	34
4.1.11	Για ποιους λόγους σκεφθήκατε να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού;.....	36
4.1.12	Πιστεύετε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία;.....	36
4.1.13	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις	37
4.1.14	Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις	38
4.1.15	Σχόλια/ Εισηγήσεις/ Απόψεις των μελών	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ		43
5.1	Γενικά.....	43
5.2	Τα μέλη της Αστυνομίας και η συμβολή της ηγεσίας στην υποκίνηση τους	43
5.3	Ηθική και Διαφθορά.....	45
5.4	Αξιοκρατία	47
5.5	Εκπαίδευση	49
5.6	Εισηγήσεις.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Αναμφίβολα η αστυνομία συνιστά αδιαμφισβήτητο κοινωνικό θεσμό κάθε πολιτισμένης και ευνομούμενης κοινωνίας. Ταυτόχρονα θεωρείται και όργανο της εκτελεστικής εξουσίας. Για να λειτουργήσει εύρυθμα, παραγωγικά και αποτελεσματικά ένας τόσο σημαντικός θεσμός, πρέπει απαραίτητως να στηρίζεται σε ευέλικτους κανονισμούς, ανάλογη οργάνωση, συνεχή ανάδειξη και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, κατάλληλο προσωπικό, άρτια εκπαίδευση και επαρκή υλικοτεχνική υποδομή (Ιορδάνου & Αλεξάνδρου, 2006). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο σε ένα οργανισμό, έτσι και στην Αστυνομία τα μέλη αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της. Η παροχή κινήτρων στα μέλη της, στην σημερινή δύσκολη οικονομική περίοδο την οποία διανύουμε, είναι επιτακτική μορφή ανάγκης στον οργανισμό και παίζει σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στο έργο το οποίο επιτελούν.

1.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να προσδιορίσει τους μοχλούς παρακίνησης τους οποίους επιβάλλεται να έχει υπόψη του ένας οργανισμός όπως η Αστυνομίας ώστε να συμβάλει στην ορθή υποκίνηση του Αστυνομικού για να πετύχει τα βέλτιστα στο τομέα και στα καθήκοντα τα οποία του ανατίθενται, να εξαχθούν αποτελέσματα μέσω σχετικής έρευνας, να υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση των υφιστάμενων παραμέτρων, γεγονός που εκτιμάται ότι θα συμβάλει θετικά στην επαγγελματική καταξίωση του Αστυνομικού και στο προσδιορισμό των κινήτρων τα οποία δύναται να παρακινήσουν τον Αστυνομικό στη βελτίωση του έργου του.

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Επειδή, βεβαίως, δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε τα κίνητρα κάποιου, συνάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από τη συμπεριφορά του. Συγκεκριμένα, η διέγερση απαντά στο ερώτημα γιατί κάποιος κάνει κάτι; Η κατεύθυνση αναφέρεται στο γιατί κάποιος κάνει αυτά τα συγκεκριμένα πράγματα και όχι κάτι άλλο; Τέλος, η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει το γιατί κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι;

1.3 Σύνοψη Κεφαλαίων

Αρχικά παρατίθεται ένα εισαγωγικό σημείωμα όπου γίνεται αναφορά στο ρόλο που η Αστυνομία αναμένεται να διαδραματίζει στη σημερινή εποχή. Στο πρώτο κεφάλαιο, πέραν της αναφοράς στο σκοπό και στην αναγκαιότητα διεξαγωγής της έρευνας, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί σύντομη αναφορά στην ιστορία της Αστυνομίας Κύπρου και παρατίθενται πληροφορίες για τον οργανισμό, την οργανωτική δομή, την αποστολή, καθώς επίσης το όραμά, τις αρχές και αξίες, όπως αυτές διατυπώνονται στο Στρατηγικό Σχεδιασμό της Αστυνομίας για τα έτη 2008 - 2011. Επιπρόσθετα, γίνεται επιγραμματική αναφορά στους τέσσερις στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η Αστυνομία.

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, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, ο έλεγχος της εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς επίσης οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας η οποία διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου. Σε αυτή μετείχαν 141 Αστυνομικοί σε παγκύπρια βάση, από όλα ανεξαιρέτα τα τμήματα της Αστυνομίας. Σκοπός του ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση της έρευνας είναι να προσδιορίσει τα κίνητρα και σημεία υποκίνησης όπως αυτά αντικατοπτρίζονται μέσα από μάτια των μελών της, ώστε να είμαστε σε θέση να φτάσουμε σε επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας. Μέσα από την έρευνα προσεγγίζονται, μεταξύ άλλων, θέματα ηγεσίας, παρακίνησης, αποδοτικότητας, ηθικής και διαφθοράς, ανέλιξης, εκπαίδευσης, ικανοποίησης, μεταθέσεων, τεχνολογίας και ευρύτερα διοικητικά θέματα. Τέλος, παρατίθενται σχόλια, εισηγήσεις και απόψεις των μελών για τα «κακώς έχοντα» και για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο υποβάλλονται προτάσεις και εισηγήσεις, τις οποίες η ηγεσία του οργανισμού θα μπορούσε να αξιοποιήσει και υιοθετήσει, με σκοπό την ενίσχυση του ηθικού, του αισθήματος ικανοποίησης των μελών, την αύξηση της αποδοτικότητας και την αντιμετώπιση της διαφθοράς, παράγοντες που εκτιμάται ότι θα

συμβάλουν θετικά στη παρακίνηση των Αστυνομικών ώστε να μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους.

1.4 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε στη διαθέσιμη αστυνομική βιβλιογραφία για την κατανόηση του αστυνομικού θεσμού, καθώς επίσης στη σχετική νομοθεσία που διέπει τον τρόπο δράσης και λειτουργίας του οργανισμού. Περαιτέρω, έγινε χρήση της ύλης και της σχετικής βιβλιογραφίας των θεματικών ενοτήτων που έχουμε διδαχθεί στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα θέματα «Ηγεσίας», «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού», «Συναισθηματικής Νοημοσύνης», «Σύγχρονα Θέματα Δημόσιας Διοίκησης», «Ηγεσίας και Διοίκησης Οργανισμών», «Κοινωνικής Επιχειρηματικής Υπευθυνότητας και Ηθικής», «Στρατηγικής Διοίκησης», στα οποία γίνεται εκτενής αναφορά σε θέματα διοίκησης, ηγεσίας, παρακίνησης, ανάπτυξης, ικανοποίησης και γενικότερα σε αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της εικόνας των οργανισμών.

Η επιλογή ενός τέτοιου επαγγέλματος όπως το επάγγελμα του Αστυνομικού έχει να κάνει με μια μεγάλη ποικιλία καθηκόντων, από την εξιχνίαση ενός φόνου, την απάντηση ενός τηλεφώνου ενός απεγνωσμένου ατόμου μέχρι την απλή πληροφόρηση κάποιου πολίτη. Το επάγγελμα αυτό προβάλλει το κάτι μη στερεότυπο εφόσον κάθε περίπτωση είναι κάτι το διαφορετικό και εκ μέρους του αστυνομικού καταβάλλεται η κάθε δυνατή προσπάθεια για βοήθεια. Το να αποκτήσεις εμπειρία και αυτή να είσαι διαθέσιμος να την διδάξεις στους νεότερους η οποίοι θα ακολουθήσουν. (Mark Warner,2007) Μία υπηρεσία η οποία παρέχεται κάθε ώρα της ημέρας, ολόκληρο το 24ωρο και είναι πάντοτε στην πρώτη γραμμή του πυρός. Όλα αυτά αποτελούν μερικά από τα στοιχεία τα οποία ωθούν τους Αστυνομικούς την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων μέσα στο κλίμα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού γενικότερα. Η αφοσίωση σε ένα οργανισμό παρέχει σημαντική επιρροή στην συμπεριφορά και στο χαρακτήρα του εργαζομένου και τον κάνει να είναι πολύ πιο αποδοτικός. (Simintiras, Lancaster & Cadogan, 1994)

Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι το κλίμα που επικρατεί σ' έναν οργανισμό έχει σημαντική επίδραση στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και γενικότερα στη συμπεριφορά τους (James & Jones, 1979). Από την άλλη, η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς

τον οργανισμό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1993). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), οι οργανισμοί υπάρχουν αφενός για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, αλλά και αφετέρου για να ικανοποιούν και τις ανάγκες των ατόμων που τους υπηρετούν. Είναι σημαντικό να βρεθούν οι τρόποι βάσει των οποίων θα δημιουργηθούν συνθήκες εργασίας που θα προσφέρουν ικανοποίηση στον αστυνομικό. Η δουλειά του, πρέπει να του δίδει το αίσθημα της ευθύνης δημιουργώντας ταυτόχρονα ευκαιρίες ανέλιξης. Παράλληλα, πρέπει να δημιουργηθούν τέτοιες σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου έτσι ώστε ο αστυνομικός να νιώθει ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, πρέπει οι συνθήκες εργασίας να είναι θετικές, να μην υπάρχει δηλαδή τοξική ηγεσία (Παναγιώτου, 2010), αλλά θετικό κλίμα. Αν η φύση της εργασίας συγκεντρώνει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, τότε αναμφίβολα θα υπάρχουν επαρκή κίνητρα, είτε οργανωσιακά, είτε προσωπικά, τα οποία θα παρακινήσουν τους αστυνομικούς να δουλέψουν με όρεξη, και παράλληλα να νιώθουν και να εκπέμπουν θετική εικόνα για τον οργανισμό.

«Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε την διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». (Κουτούζης Μ., 1999, Σελ.172).

Η υποκίνηση εργαζομένων στο δημόσιο τομέα παραμένει ένα πολύ δύσκολο κομμάτι. Τα συστήματα αξιολόγησης είναι γενικά μη αποδοτικά, απλά αχρείαστες χρονοβόρες διαδικασίες αφού σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι περίπου το 98% των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως εξαιρετικοί. Ακόμα η εργασία στο δημόσιο τομέα μετά από ένα μικρό διάστημα το οποίο ο εργαζόμενος είναι υπό δοκιμή ακόμη και για άτομα με πολύ χαμηλή απόδοση σε αυτό το διάστημα. (Rector & Kleiner). Γενικά είναι σε όλους γνωστό ότι χρειάζεται πολύ προσπάθεια για να ανεβεί η αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, κατηγορία στην οποία εμπίπτουν και οι Αστυνομικοί, πάνω από τα χαμηλότερα όρια αλλά η υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι σε γενική ομολογία πολύ δύσκολος στόχος.

Επομένως για να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ένας οργανισμός όπως στην περίπτωση μας η Αστυνομία, πρέπει η διοίκηση της να είναι σε θέση να γνωρίζει τι ποιες είναι οι ανάγκες οι οποίες θέλουν να ικανοποιήσουν τα μέλη της. Να κατανοήσει τι είναι αυτό που επιδιώκει ο κάθε αστυνομικός και δεν το έχει αποκτήσει ακόμη. Διάφοροι διακεκριμένοι επιστήμονες όπως (Maslow, F.Herzberg, Mc Gregor, Mc Clelland κ.α.), ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με απώτερο σκοπό να διερευνήσουν την

ανθρώπινη παρακίνηση. Όλες οι θεωρίες έρχονται αντιμέτωπες με προβλήματα στην πιστή εφαρμογή τους τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό τους μέρος άλλα μέσα σε αυτές η κάθε χρηστή Διοίκηση βρίσκει έννοιες και εξηγήσεις για την παρακίνηση των εργαζομένων στην ατόμων στην εργασία τους.

Οι διάφορες θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί βοηθούν την Ηγεσία του Οργανισμού αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους (need theories) και αφετέρου να χρησιμοποιούν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές (cognitive theories).

- Στην πρώτη ομάδα κατατάσσονται οι κλασικές θεωρίες: ιεράρχησης αναγκών του Maslow, παραγόντων υγιεινής του Herzberg, η θεωρία του ERG Alderfer, η θεωρία του McClelland κ.α.
- Στην δεύτερη ομάδα συναντάμε την θεωρία των προσδοκιών του Vroom, το υπόδειγμα των Porter – Lawler , η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams κ.α.

Όπως παρατηρήσαμε ήδη οι διάφορες θεωρίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις **οντολογικές** , δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και στις **μηχανιστικές** ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση.

Οι θεωρίες περί κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για τη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τους μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του και σε τελική ανάλυση τον χαρακτηρίζει και το κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα.

Η εργασία προσδιορίζει σε σημαντικό έως πολύ μεγάλο βαθμό τον αυτοσεβασμό και την ταυτότητα του ατόμου ενώ η ανεργία μειώνει την αξία του ατόμου και δημιουργεί ανησυχίες. Οι μονότονες εργασίες μπορούν να φθείρουν τις πρωτοβουλίες και τον

ενθουσιασμό του ατόμου και μπορούν αν οδηγήσουν σε συστηματική αποχή. Η επαγγελματική επιτυχία και ικανοποίηση είναι κύριοι παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση, τον αυτοσεβασμό και την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου. Για τον εργαζόμενο, η ευχαρίστηση που λαμβάνει από την εργασία, του δημιουργεί μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που συχνά τον οδηγεί σε μια θετική στάση προς την δουλειά του. Ένα ευχαριστημένος εργαζόμενος συχνά είναι πιο δημιουργικός, καινοτόμος και αφοσιωμένος.

Στο κάθε άτομο παίζει σημαντικό ρόλο η προσωπικότητα του και η προσωπική του επιθυμία ώστε να εκτελέσει στο ακέραιο τα καθήκοντα τα οποία δύναται να του ανατεθούν. Γι αυτό πρέπει να υπάρχουν αποτελεσματικά κίνητρα και προγράμματα αναγνώρισης τα οποία είναι πολύ σημαντικά για ακόμη υψηλότερα σημεία απόδοσης. (The Police Chief, vol. 74, no. 10, October 2007)

Όσον αφορά την επιχείρηση/οργανισμό η ικανοποίηση των υπαλλήλων της ταυτίζεται με ένα εργατικό δυναμικό το οποίο παρακινείται και δεσμεύεται στην υψηλής ποσότητας απόδοσης. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα, την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής φαίνεται να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής και του ίδιου του εργαζομένου. Περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι προσθέτουν περισσότερή αξία στην επιχείρηση/οργανισμό.

Ο κάθε οργανισμός μπορεί να συμβάλει στην δημιουργία μιας κατάστασης ικανοποίησης προς τον εργαζόμενο και να του προσφέρει ορθούς τρόπους παρακίνησης ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα ¹ :

- Συνεχής Εκπαίδευση και επαγγελματικές ευκαιρίες
- Ενδιαφέρουσα εργασία που να προσφέρει ποικιλία που να επιτρέπει στους εργαζομένους να συμβάλουν κι αυτοί στο προϊόν / υπηρεσία.
- Ευκαιρίες να χρησιμοποιούνται τα ταλέντα και η δημιουργικότητα τους
- Ευκαιρίες να αναλάβουν πλήρες αρμοδιότητες και ευθύνες
- Ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις
- Ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον που να περιλαμβάνει εργασιακή συνοχή, κάτι που ήδη υπάρχει στην Αστυνομίας

- Ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από ένα προσιτό προϊστάμενο
- Οφέλη όπως η παροχή άθλησης και η νοσοκομειακή περίθαλψη
- Ανταγωνιστικοί μισθοί και ευκαιρίες ανέλιξης
- Αξιοκρατία/Διαφθορά
- Σύγχρονη Τεχνολογία

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και στην παροχή κινήτρων ώστε να βοηθούνται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό στην μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Εκτός από τους πιο πάνω παράγοντες αξιοσημείωτο θα πρέπει να είναι η προσωπικότητα του κάθε υπαλλήλου και η φύση της εργασίας τους. Η ηγεσία ενός οργανισμού, οι οποίοι θέλουν να κρατούν υψηλό το επίπεδο ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού πρέπει να προσπαθούν να κατανοούν τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, ειδικότερα στην δική μας περίπτωση, της Αστυνομίας, που το ενδεχόμενο απόλυσης παραμένει όραμα. Έτσι πρέπει η τοποθέτηση του κάθε εργαζομένου να του παρέχει την καταλληλότερη εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την προσωπικότητα και το χαρακτήρα του. Ο εμπλουτισμός της εργασίας συμβάλει σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων όταν αυτή γίνεται μεθοδικά και εστιασμένα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του εργαζομένου.

Ανάλογα με το πόστο που εργάζεται κάποιος τυγχάνει ή οφείλει να τυγχάνει μετεκπαιδύσεων όσον αφορά το θέμα του για την καλύτερη επαγγελματική του κατάρτιση. Αυτό επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό στην Αστυνομία το θέμα που εγείρεται πάντοτε είναι με τις συχνές μεταθέσεις και τις εναλλαγές καθηκόντων η εκπαίδευση που μπορεί ένας αστυνομικός να τύχει ίσως στο μετέπειτα πόστο του να είναι εντελώς αχρείαστη.

Παρέχοντας νέο και σύγχρονο εξοπλισμό είτε με επιμορφωτικά σεμινάρια ή παροχή των απαραίτητων διευκολύνσεων στην επίτευξη της εργασίας πετυχαίνουμε τον εμπλουτισμό της εργασίας δηλαδή λέγοντας εμπλουτισμό αναφερόμαστε στην παροχή περισσότερων ευθυνών, στόχων και προκλήσεων. Ο εμπλουτισμός της εργασίας προσδίδει αναγνώριση και στοχεύει στην μάθηση και στην εκπλήρωση επιτευγμάτων. Μερικά παραδείγματα μεγάλων εταιρειών τα οποία στοχεύουν στον εμπλουτισμό της εργασίας είναι η AT & T, η IBM και η General Motors (Daft, 1997).

Ένας οργανισμός έχει ευθύνη να ενισχύσει το ηθικό και την ικανοποίηση / παρακίνηση των εργαζομένων. Έρευνες έχουν καταδείξει πως οι αμοιβές , οι ευκαιρίες ανέλιξης , η εκπλήρωση στόχων (δεν αρκεί να κάνει κανείς καλή δουλειά. Αν η δουλειά αυτή δεν είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένα αποτελέσματα έχει απλώς σπαταληθεί), η αναγνώριση , η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων του κάθε ατόμου του οργανισμού, οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους όσο και με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αποτελεί καθήκον της Ηγεσίας να ανακαλύψει αυτούς τους μοχλούς για σωστή καθοδήγηση του προσωπικού της. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και συνεχή προσοχή. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν οι μάνατζερ τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους.

Η Διοίκηση και η αποτελεσματική ηγεσία στην Αστυνομία παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την εικόνα του οργανισμού, αφού καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν και να καθοδηγούν τα μέλη των οργανισμών τους. Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2003) με τον όρο ηγεσία, εννοούμε τη διαδικασία επηρεασμού των πράξεων της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Ο Πασιαρδής (2004) ορίζει την ηγεσία «ως το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους, όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά» (σελ. 209). Επιπρόσθετα, ο Chemer (1997) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια άλλων για να επιτύχει κάποιο κοινό σκοπό. Οι πιο σύγχρονοι ορισμοί για την ηγεσία κάνουν λόγο για τη σημασία των συναισθημάτων. Ο Πασιαρδής (2004), υποστηρίζει ότι οι ηγέτες αναμένεται να κάνουν χρήση της συναισθηματικής τους επιρροής, έτσι ώστε να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους. Πολύ χαρακτηριστικά ο Βογιάτζης (2003) αναφέρει ότι ηγεσία χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη μοιάζει με χορό χωρίς ρυθμό. Η Παναγιώτου (2010) επισημαίνει ότι η συναισθηματικά νοήμων ηγεσία είναι μια αρμονική αμφίδρομη σχέση, ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφισταμένους όπου τα συναισθήματα τους γίνονται ένα.

«Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν ανάγκη από ηγετικά διοικητικά στελέχη. Ζητούν ηγέτες που να ενθαρρύνουν και όχι να ελέγχουν, που δίνουν συμβουλές και όχι διαταγές, που δείχνουν ανθρωπιά και όχι απόμακρη λογική. Οι ηγέτες της νέας εποχής πρέπει να μπορούν να

συνεργάζονται, να παίρνουν συλλογικές αποφάσεις, να δείχνουν κατανόηση, συναίσθημα και πάθος. Πρέπει να είναι παρόντες στην καθημερινότητα, κοντά στους εργαζόμενους και μέρος του τι συμβαίνει. Παράλληλα όμως πρέπει να μπορούν να κινούνται και “εκτός πλαισίων” για να μπορούν να παίρνουν υπολογιζόμενο ρίσκο και να παίρνουν τον οργανισμό μπροστά. Και ενώ οι μάνατζερς πρέπει να χειρίζονται την πολυπλοκότητα, οι ηγέτες αναμένεται ότι θα φέρουν την αλλαγή, θα έχουν όραμα και θα δρουν σαν “τεντωμένα τόξα” χωρίς “ηθική μυωπία.”», (Παναγιώτου, 2010).

Ο Πασιαρδής (2004), αναφέρει ότι οι ηγέτες είναι οραματιστές, ενθαρρύνουν τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Διακρίνονται από απλότητα και επικοινωνούν άμεσα με τη βάση. Είναι απρόβλεπτοι και χρησιμοποιούν τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Είναι ανθρώπινοι και αναγνωρίζουν τα λάθη τους. Εκτιμούν το προσωπικό τους και σ’ ανταπόδοση, αυτό τείνει να κάνει ακόμη και θυσίες για να τους ευχαριστήσει. Οι ηγέτες βλέπουν τον εαυτό τους ως συνεργάτες και συμπαραστάτες. Αναγνωρίζουν ότι δεν μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους, αλλά ότι έχουν την ανάγκη όλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

2.1 Ιστορική Αναδρομή

2.1.1 Λίγα λόγια για την Κυπριακή Αστυνομία πριν την Ανεξαρτησία

Πολύ λίγα πράγματα είναι γνωστά για την Κυπριακή Αστυνομία για την περίοδο πριν την Αγγλική κατοχή, μέχρι δηλαδή το 1878. Κατ' επέκταση πολύ λίγα γνωρίζουμε και για την οργάνωση και διοίκησή της. Κατά την περίοδο αυτή ο ρόλος της Αστυνομίας περιορίζεται στην τήρηση της εσωτερικής τάξης και ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της εκάστοτε Διοίκησης.

Κατά την περίοδο της Αγγλικής κατοχής (1879 - 1959) η Κυπριακή Αστυνομία αρχίζει να οργανώνεται με την ανάληψη της διοίκησης του νησιού από τους Άγγλους (1878). Βασικά επρόκειτο για ένα σώμα που η λειτουργία του βασιζόταν σε στρατιωτικούς κανόνες. Διορίστηκαν για πρώτη φορά αστυνομικοί διευθυντές στις επαρχίες οι οποίοι προέρχονταν από το στράτευμα. Επίσης το έτος 1934 κατά την διάρκεια στην οποία ο W. C. KING αξιωματικός της Αστυνομίας της τότε Κεϋλάνης, σημερινής Σρι Λάνκα, ανέλαβε τη διοίκηση της Δύναμης συντείνει στην αλλαγή της ονομασία της «ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ», σε «ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΚΥΠΡΟΥ», με έναν Αρχηγό. Πραγματοποιούνται διάφορες αλλαγές όπως το ότι αρχίζει να εκδίδεται κάθε εβδομάδα η Εφημερίδα της Αστυνομίας, κάτι που υφίσταται μέχρι σήμερα. Το "φέσι" καταργήθηκε και αντικαταστάθηκε με καπέλο για τους ιππείς και πηλήκιο για τους πεζούς. Τα κατώτερα μέλη της Δύναμης μπορούσαν να φορούν πολιτικά ρούχα όταν δεν ήταν καθήκον. Σημαντικές ήταν επίσης και οι αλλαγές στην εκπαίδευση των αστυνομικών, η οποία μέχρι τότε ήταν ημιστρατιωτικής φύσης. Η εκπαίδευση επικεντρώθηκε στην κατάργηση όλων των στρατιωτικών στοιχείων, στη δημιουργία μιας αστυνομίας με τη σωστή έννοια του όρου και στη συνεργασία κοινού/ αστυνομίας.

Η βασική αποστολή της Αστυνομίας εκείνη την εποχή ήταν η πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και η τιμωρία των παρανομούντων. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ως βασικοί συντελεστές επίτευξης της αποστολής αναφέρονται η καλή συμπεριφορά, η γνώση του επαγγέλματος, η επαγγελματική δραστηριότητα, η εκπαίδευση και η αυτοανάπτυξη. Στα 1949 η διοίκηση της Αστυνομίας ασκείτο από ένα Αρχηγό, δυο Βοηθούς Αρχηγούς και 37 αξιωματικούς. Τα υπόλοιπα μέλη αριθμούσαν σε 1086. Σε διοικητικό επίπεδο η εκπαίδευση

ήταν υποτυπώδης. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι την περίοδο εκείνη (1950-1958), οι ανάγκες εκπαίδευσης σε διοικητικά θέματα ήταν περιορισμένες, λόγω του ότι το διοικητικό προσωπικό προερχόταν από τις τάξεις της Αγγλικής Αστυνομίας. Σε αυτό συνέτεινε και το γεγονός ότι την περίοδο αυτή συμπίπτει χρονικά και ο απελευθερωτικός αγώνας της ΕΟΚΑ (Ιορδάνου & Αλεξάνδρου, 2006).

2.1.2 Περίοδος μετά την Ανεξαρτησία μέχρι την τουρκική εισβολή (1960 - 1974)

Η Σύγχρονη Ιστορία της Κυπριακής Αστυνομίας αρχίζει με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, το 1960. Βάσει των προνοιών του Συντάγματος¹, ιδρύθηκαν δύο Σώματα Ασφάλειας, το Σώμα της Αστυνομίας, που είχε την ευθύνη αστυνόμευσης των αστικών περιοχών και το Σώμα της Χωροφυλακής, το οποίο ανέλαβε την αστυνόμευση των αγροτικών περιοχών.

Με την ανακήρυξη της ανεξαρτησίας, η σύνθεση της Αστυνομίας καθορίζεται από το Σύνταγμα. Ο Αρχηγός και ο Υπαρχηγός διορίζονται από κοινού από τον πρόεδρο και αντιπρόεδρο της Δημοκρατίας. Μέχρι το 1969 στο αρχηγείο αστυνομίας υπήρχαν τρία τμήματα, το Τμήμα Α' (Διοίκηση), το Τμήμα Β' (Τροχαία) και το Τμήμα Γ' (Έγκλημα). Η αριθμητική δύναμη αριθμούσε 1019 μέλη και υπήρχαν 18 αστυνομικοί σταθμοί σε όλες τις πόλεις. (Ετήσια Έκθεση Αστυνομίας, 1960). Κατ' ανάλογο τρόπο ήταν οργανωμένη και η Χωροφυλακή που αριθμούσε 813 μέλη.

Οι συνταγματικές ρυθμίσεις μετά την Ανεξαρτησία ήταν προβληματικές, αφού μοίραζαν το προσωπικό της Αστυνομικής Δύναμης και έτσι δημιουργήθηκαν προβλήματα στη στελέχωση, λόγω τήρησης των προβλεπόμενων αναλογιών στον αριθμό του προσωπικού. Προκειμένου να αρθούν διάφορα αδιέξοδα, ο Πρόεδρος Αρχιεπίσκοπος Μακάριος πρότεινε τον Νοέμβριο του 1963 τη συζήτηση για τροποποίηση 13 σημείων του Συντάγματος. Από τα 13 σημεία τα 4 αφορούσαν τις δυνάμεις ασφαλείας. Επιπλέον η απουσία καλά συγκροτημένων Ελληνοκυπριακών τακτικών ενόπλων δυνάμεων ανάγκασε την κυβέρνηση να κινηθεί προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ήδη ανασυγκροτημένης αστυνομίας για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την τουρκική ανταρσία (1963). Η ίδρυση

¹ Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, άρθρο 130.

της Εθνικής Φρουράς απάλλαξε την Αστυνομία από πολλά στρατιωτικά καθήκοντα που είχε αναλάβει (Ιορδάνου & Αλεξάνδρου, 2006).

Η πορεία της Κυπριακής Αστυνομίας αμέσως μετά την ανεξαρτησία (1963-1974) ήταν δύσκολη και πολυκύμαντη. Πέρασε κατά καιρούς μέσα από πολύ δύσκολες, κρίσιμες και λεπτές φάσεις όπως ήταν οι δικαιοδικές διαμάχες, παράνομες οργανώσεις, πραξικόπημα και τουρκική εισβολή του 1974. Η Αστυνομία πλήρωσε βαρύ τίμημα σε ανθρώπινες ζωές. Η αποστολή της στις περιόδους αυτές επεκτάθηκε και πέραν των καθαρά αστυνομικών καθηκόντων. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αναλώθηκαν περισσότεροι πόροι στα καθήκοντα αυτά παρά στα αστυνομικά.

2.1.3 Περίοδος μετά την Τουρκική εισβολή (1974-2004)

Την περίοδο μετά την Τουρκική εισβολή η Αστυνομία επικεντρώθηκε σε δύο στόχους με απώτερο σκοπό τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Υπηρεσίας. Πρωταρχικός στόχος ήταν η εσωτερική αναδιοργάνωση της Δύναμης, το γεφύρωμα υφιστάμενων ή νεοδημιουργηθέντων κενών και ελλείψεων και η ανύψωση και ενδυνάμωση του ηθικού των μελών της. Δεύτερος στόχος ήταν η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ της Αστυνομίας και του κοινού. Έγιναν αρκετές προσπάθειες για αναδιοργάνωση της Αστυνομίας. Μεταξύ άλλων υιοθετήθηκαν μέτρα όπως η δημιουργία νέων τμημάτων και υπηρεσιών, η αναδιάρθρωση υφισταμένων τμημάτων και αστυνομικών σταθμών, η ενίσχυση της συνεργασίας με ξένες υπηρεσίες και οργανισμούς, η αγορά σύγχρονου εξοπλισμού, η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, η αναθεώρηση των Περί Αστυνομίας Κανονισμών και η αναβάθμιση της Σχολής Αστυνομίας σε Αστυνομική Ακαδημία. Αξιοσημείωτη ενέργεια που δείχνει την πρόθεση αναδιατύπωσης του ρόλου της και εισαγωγής καινοτομιών προς την κατεύθυνση της παροχής υπηρεσιών στο κοινό, ήταν η μετονομασία της «Αστυνομικής Δύναμης Κύπρου» σε «Αστυνομία Κύπρου» την 1^η Ιανουαρίου 1993 (Εγκύκλιος Α/Α ημερ. 17.12.1992).

2.1.4 Περίοδος από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι σήμερα

Με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν ανοίξει οι πύλες για μια νέα εποχή τόσο για την κυπριακή κοινωνία όσο και για την αστυνομία. Η Κυπριακή Αστυνομία καλείται να φέρει εις πέρας την αποστολή της σε ένα εντελώς νέο και διαφορετικό κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολύ-πολιτισμικό περιβάλλον. Από τις 8 Απριλίου, 2004 τίθεται σε

ισχύ ο νέος περί Αστυνομίας Νόμος [N.73(I)/2004]. Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες της Αστυνομίας περιλαμβάνουν την τήρηση του νόμου και της τάξης, την πρόληψη και εξιχνίαση του εγκλήματος και τη σύλληψη και προσαγωγή των παρανομούντων ενώπιον της Δικαιοσύνης.

Η Αστυνομία Κύπρου έχει να αντιμετωπίσει πολλαπλές και ποικίλες προκλήσεις που προέρχονται από πολλές κατευθύνσεις. Η αύξηση της εγκληματικότητας, η λαθρομετανάστευση, το οργανωμένο έγκλημα, η διαφθορά, τα ναρκωτικά, η εμπορία προσώπων, το οικονομικό έγκλημα, η νομιμοποίηση παράνομων εσόδων, το ηλεκτρονικό έγκλημα, η παιδική πορνογραφία και η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, είναι μερικές από τις προτεραιότητες.

Οι νέες εξελίξεις εξυπακούουν όραμα, στοχοθέτηση, προτεραιότητες, προγραμματισμό, συμμετοχή, δημιουργική στρατηγική, διαρκή συλλογική προσπάθεια και αυξημένη παραγωγικότητα. Η ηγεσία της Αστυνομίας γι' αυτό το σκοπό έχει εκπονήσει και έθεσε σε εφαρμογή, από την 1/1/2008, τετραετές Στρατηγικό Σχέδιο με σκοπό τον καθορισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, την κατάστρωση των σχετικών σχεδίων υλοποίησης στόχων, την παρακολούθηση, ανασκόπηση και συνεχή αναπροσαρμογή των σχεδίων.

2.2 Οργανωτική Δομή

Η σημερινή οργανωτική δομή της Κυπριακής Αστυνομίας αποτελείται από τον Αρχηγό στην κορυφή της ηγετικής πυραμίδας, ακολουθεί ο υπαρχηγός και οι Βοηθοί Αρχηγοί. Οι οργανικές θέσεις των τελευταίων είναι τέσσερις.

Από το οργανόγραμμα² φαίνεται ότι η Κυπριακή Αστυνομία είναι οργανωμένη σε τέσσερις βασικούς τομείς: Εκπαίδευση, Διοίκηση, Επιχειρήσεις και Υποστήριξη. 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).

² Οργανόγραμμα Κυπριακής Αστυνομίας – Παράρτημα ...

Σύμφωνα με τους Ιορδάνου & Αλεξάνδρου (2006), το οργανωτικό σχήμα της Κυπριακής Αστυνομίας ακολουθεί το παραδοσιακό μοντέλο και επιδεικνύει συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά. Η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στα χέρια της Ανώτατης ηγεσίας και ιδιαίτερα του Αρχηγού. Επιπλέον, οι οριζόντιες λειτουργίες και σχέσεις τμημάτων και προσωπικού δεν αποτυπώνονται με απόλυτη ευκρίνεια. Περαιτέρω, αυτή η οργανωτική δομή ενδεχομένως να δυσκολεύει το συντονισμό, την επικοινωνία, την πειθαρχία και τον έλεγχο.

2.3 Αποστολή

Οι ευθύνες και οι 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. (Ο περί Αστυνομίας Νόμος (Ν.73(Ι)/2004))

Τρόποι Υφιστάμενων μεθόδων Ανταμοιβής / Επαίνων

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι Αστυνομία βραβεύει τα μέλη της. Από τους πιο αξιοσημείωτους είναι :

1) Προαγωγή για ανδραγαθία, ο Αρχηγός, με έγκριση του Υπουργού, δύναται να προαγάγει μέλος της Δύναμης για ανδραγαθία στον αμέσως επόμενο βαθμό από αυτόν που κατέχει και μέχρι το βαθμό Ανώτερου Υπαστυνόμου, έστω και αν το μέλος αυτό δεν κατέχει τα προσόντα που απαιτούνται για προαγωγή του. Ανδραγαθία σημαίνει πράξη που θέτει σε πραγματικό κίνδυνο τη ζωή του μέλους που την εκτελεί και η οποία λόγω του επικίνδυνου του χαρακτήρα της υπερβαίνει τα όρια της συνήθους εκτέλεσης των καθηκόντων και υποχρεώσεών του, όπως αυτά καθορίζονται στον περί Αστυνομίας Νόμο και τους εκάστοτε ισχύοντες περί Αστυνομίας (Γενικούς) Κανονισμούς.

2) Το μετάλλιο Ανδραγαθίας το οποίο απονέμεται σε μέλη της Αστυνομίας για ιδιαίτερα διακεκριμένη και εξαιρετική πράξη ανδραγαθίας.

3) Οι ηθικές αμοιβές οι οποίες είναι η εύφημη μνεία, η ευαρέσκεια και ο έπαινος / υλική αμοιβή 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.

4) Μετάλλιο πρωτεύσαντα επαμειβόμενου κυπέλλου , στο καλύτερο Αστυνομικό της χρονιάς ανάμεσα σε όλους τους υποψηφίους που επιθυμούν να λάβουν μέρος και τηρούν τα απαιτούμενα προσόντα τα οποία πρέπει να κατέχουν.

5) Βράβευση του πρώτου και δεύτερου δοκίμου κάθε σειράς η οποία αποφοιτά από την Αστυνομική Ακαδημία. Αυτό δημιουργεί ένα υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των νεοσύλλεκτων αστυνομικών και τους βοηθά με την επίτευξη των προσωπικών τους στόχους να αποκομίσουν όσα περισσότερα εφόδια μπορούν ώστε φεύγοντας από την Αστυνομική Ακαδημία να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν όσο το δυνατό καλύτερα στην μετέπειτα άσκηση των αστυνομικών τους καθηκόντων.

6) Τέλος βραβεύονται τα μέλη της Αστυνομίας που καταλαμβάνουν την πρώτη και δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των προγραμμάτων Βασικής Εκπαίδευσης Ανίχνευσης Εγκλημάτων, κατωτέρου επιπέδου κάθε ακαδημαϊκού έτους καθώς επίσης και στα μέλη της Αστυνομίας που καταλαμβάνουν την πρώτη και δεύτερη θέση στην τελική αξιολόγηση όλων των εξειδικευμένων σειρών μαθημάτων Διερεύνησης Τροχαίων Οδικών Δυστυχημάτων κάθε ακαδημαϊκού έτους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Γενικά

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, με σκοπό την όσο το δυνατό αληθινή προσέγγιση των μοχλών υποκίνησης των μελών της Αστυνομίας Κύπρου όπως προβάλλεται μέσα από τα μάτια των μελών της.

Ειδικότερα επιδιώκεται η περιγραφή :

- α) του αντικειμένου, των κριτηρίων επιλογής των ερωτημάτων τα οποία έχουν επιλεγθεί 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 μοχλών υποκίνησης των μελών της αστυνομίας, όπως αυτές προσεγγίζονται από τα μέλη της. Πιο συγκεκριμένα, τα θέματα που επιχειρήθηκε να προσεγγισθούν μέσα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που δόθηκαν στα μέλη της αστυνομίας, είναι τα κάτωθι:

- Σκιαγράφηση της πραγματικής κατάστασης της Αστυνομίας όπως την αντιλαμβάνονται τα μέλη της και ανάλυση το υ πως μπο ρ ύ να υπο κνηθο ύ ο ι αστυνομικοί με βάση τα σημερινά δεδομένα και περικοπές
- Ποιοι οι υφιστάμενοι μοχλοί παρακίνησης των μελών της Αστυνομίας
- Εξακρίβωση των σημερινών αναγκών και προσδοκιών του προσωπικού της Αστυνομίας,
- Προσέγγιση θεμάτων αποδοτικότητας, κινήτρων και διοίκησης,
- Εντοπισμός των δυνατοτήτων και αδυναμιών της Αστυνομίας, με στόχο την υιοθέτηση μέτρων για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης ώστε να υποκινηθούν τα μέλη της Αστυνομίας,

- Συλλογή στοιχείων, στη βάση των οποίων θα προταθούν συγκεκριμένες δράσεις για βελτίωση των μελών της Αστυνομίας.

Αρκετά από τα προβλήματα που ταλανίζουν την Κυπριακή Κοινωνία σχετίζονται, επενεργούν και αντανακλώνται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό στο εσωτερικό περιβάλλον της Αστυνομίας Κύπρου, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τον τρόπο που η Αστυνομία λειτουργεί προς όλους τους κοινωνούς/ μετόχους: μέλη, πολίτες, οργανωμένα σύνολα, συντεταγμένη πολιτεία.

Αναμένεται ότι μέσα από τη μελέτη υποκίνησης ανάμεσα στα μέλη της Αστυνομίας, θα αναδειχθούν τάσεις και πεποιθήσεις, καθώς επίσης τα «κακώς έχοντα» εντός του οργανισμού, η αντιμετώπιση των οποίων εκτιμάται ότι θα συμβάλει θετικά στην βελτίωση του εσωτερικού κλίματος και κατ' επέκταση της «Δημόσιας» εικόνας που η Αστυνομία εκπέμπει μέσω των μελών της. Με δεδομένο το γεγονός ότι θα υποβληθούν εισηγήσεις για υποκίνηση των μελών όπως αυτοί τις προσδιορίζουν, αναμένεται ότι η παρούσα εργασία θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για να βοηθηθεί η ηγεσία και τα μέλη της Αστυνομίας Κύπρου, ώστε να επαναξιολογήσουν την πορεία πλεύσης και την υποκίνηση που εκπέμπεται. Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας δύνανται να αποτελέσουν σημαντική πηγή πληροφόρησης για όλους τους συναρμόδιους φορείς.

3.3 Μεθοδολογία/ Πληθυσμός/ Δείγμα

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 την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, αφού έγιναν οι αναγκαίες διορθώσεις.

Η έρευνα διενεργήθηκε σε Παγκύπρια κλίμακα και κάλυψε αρκετά από τα Τμήματα, Μονάδες, Υπηρεσίες και Διευθύνσεις της Αστυνομίας. Τα μέλη της Αστυνομίας με βαθμό Λοχία, Αστυφύλακα και ειδικού Αστυφύλακα, ανεξάρτητος φύλου και ηλικίας αποτέλεσαν τον πληθυσμό - στόχο της παρούσας έρευνας. Για τη συλλογή των δεδομένων μέσω των ερωτηματολογίων, επιλέγηκε τυχαίο, δείγμα της τάξης του 2,5 % του συνολικού προαναφερθέν πληθυσμού. Η επιλογή του δείγματος έγινε με διαχωρισμό των μελών ανάλογα με την αριθμητική δύναμη η οποία υπάρχει σε κάθε επαρχία/ μονάδα και υπολογίστηκε με

βάση το 2,5 % των Λοχιών, Αστυνομικών και Τακτικών/ Ειδικών Αστυφυλάκων οι οποίοι αποτελούσαν και το στόχο της έρευνας μου. Συγκεκριμένα από τα 155 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, συμπληρώθηκαν και επεστράφησαν 141 εκ των οποίων 140 ήταν πλήρως και επαρκώς συμπληρωμένα και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας.

3.4 Ερωτηματολόγιο

3.4.1 Γενικά

Το ερωτηματολόγιο 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. Επιπλέον, η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των δεδομένων παρέχει και τη δυνατότητα εξαγωγής, με στατιστικές μεθόδους, συμπερασμάτων που είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερα πληθυσμιακά σύνολα (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο, ώστε να ενθαρρύνει μεγαλύτερη ειλικρίνεια από την πλευρά των ερωτούμενων (Cohen & Manion, 2000), το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού αλλά και ανοικτού τύπου, οι τελευταίες με στόχο τη συλλογή εισηγήσεων/ ποιοτικότερων δεδομένων.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε κατά βάση σε ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας στην Αστυνομία Κύπρου τα έτη 2008, 2009 και 2010. Κάποια αποτελέσματα του οποίου έχουν χρησιμοποιηθεί (για σκοπούς σύγκρισης), ώστε με αυτό τον τρόπο να μπορέσουμε να εξάγουμε αποτελέσματα πως διακυμαίνεται η συμπεριφορά των μελών στην πάροδο του χρόνου, με σκεπτικό την αλλαγή των δεδομένων, κάποιες άλλες διαμορφώθηκαν καταλλήλως ώστε να ανταποκρίνονται στην σημερινή κατάσταση που επικρατεί στους κόλπους της Αστυνομίας και φυσικά κάποιες νέες έχουν προστεθεί, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

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, με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ανωνυμία του κάθε ατόμου το οποίο απάντησε αυτό το ερωτηματολόγιο. Σε αυτό τοποθετήθηκαν ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου διερεύνησης αντιλήψεων, καθώς επίσης ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων των ερωτούμενων που αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης, τα χρόνια υπηρεσίας, το ωράριο εργασίας και το βαθμό.

Ειδικότερα η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως ακολούθως:

- Προτάσσεται επιστολή στην οποία αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και δίνονται οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των υποκειμένων και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Ταυτόχρονα ζητείται από τα υποκείμενα να απαντήσουν με ακρίβεια και ειλικρίνεια.
- Στην πρώτη ερώτηση βλέπουμε την άποψη των μελών για τους προϊσταμένους τους (ερώτηση 1).
- Ακολουθούν ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών για θέματα ηγεσίας και τι θα τους βοηθούσε να υποκινηθούν (ερωτήσεις 2-5).
- Στη συνέχεια παρατίθενται ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου που αφορούν θέματα αποδοτικότητας, κινήτρων και ευρύτερα Διοικητικά θέματα (ερωτήσεις 6-9).
- Κατόπιν ακολουθούν ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου που αφορούν τις αντιλήψεις των μελών για θέματα ικανοποίησης εργασίας (ερωτήσεις 10-11).
- Έπειτα παρατίθενται ερωτήσεις κλειστού τύπου για θέματα αξιοκρατίας και ανέλιξης (ερωτήσεις 12-14).
- Στη συνέχεια τίθεται ερώτηση ανοικτού τύπου με την οποία δίδεται η ευκαιρία στα μέλη να υποβάλουν οποιαδήποτε σχόλια επιθυμούν, προσβλέποντας στις απόψεις και εισηγήσεις τους (ερώτηση 15).

- Τέλος, οι ερωτήσεις 14-20 αφορούν το προφίλ των υποκειμένων (το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο μόρφωσης, τα χρόνια υπηρεσίας, το ωράριο εργασίας και το βαθμό).

Στο ερωτηματολόγιο μου οι κλειστές ερωτήσεις υπερτερούν σε αριθμό, καθώς απαντώνται ταχύτερα και συνεπώς ευκολότερα, ενώ παράλληλα διευκολύνεται η στατιστική επεξεργασία, η οποία έχει γίνει με την μέθοδο της περιγραφικής ανάλυσης επειδή απλά θέλαμε να περιγράψουμε / εντοπίσουμε τους μοχλούς και ο ερευνητής εστιάζει την προσοχή του σε αυτό που θέλει να μάθει (Μακράκης, 2005). Συμπεριλάβαμε δυο ερωτήσεις ανοικτού τύπου, στις οποίες η απάντηση δεν είναι από πριν δομημένη και ο κάθε ερωτούμενος μπορεί να διατυπώσει την άποψη και τις εισηγήσεις του σε ρέοντα λόγο.

Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις κλειστού τύπου διακρίνονται σε :

- Ερωτήσεις επιλογής μίας απάντησης μεταξύ δύο ή περισσότερων αλληλοαποκλειόμενων προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων, δηλαδή δίνεται στον ερωτώμενο λίστα με δύο ή περισσότερες απαντήσεις, ασυμβίβαστες μεταξύ τους και επιλέγεται μόνο μία.
- Ερωτήσεις επιλογής μίας ή περισσότερων μεταξύ πολλαπλών μη αμοιβαίως αποκλειόμενων απαντήσεων, δηλαδή από μία λίστα με πολλές προτεινόμενες απαντήσεις, που η μία δεν αποκλείει την άλλη, επιλέγονται μία ή περισσότερες.
- Ερωτήσεις διευθέτησης πολλαπλών επιλογών σε τακτική σειρά, δηλαδή πολλές προτεινόμενες πιθανές απαντήσεις διευθετούνται σε αύξουσα σειρά με βάση κάποια αξιολογικά κριτήρια.

3.4.3 Επίδοση και συλλογή ερωτηματολογίων

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο διαβιβάστηκε στον Αρχηγό Αστυνομίας, όπου με συνοδευτική επιστολή³ ζητήθηκε έγκριση για τη διάθεση του ανάμεσα στα μέλη όλων των Αστυνομικών Διευθύνσεων, Μονάδων, Υπηρεσιών και Τμημάτων της Αστυνομίας. Ο

³ Παράρτημα II: Επιστολή προς Αρχηγό Αστυνομίας για έγκριση ερωτηματολογίου.

Αρχηγός ενέκρινε τη διάθεση του και ζήτησε όπως ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Με την έγκριση του Αρχηγού Αστυνομίας αποστάληκε στις 03 Ιανουαρίου 2013 επιστολή προς τους Αστυνομικούς Διευθυντές, με την οποία ζητείτο η διανομή του ερωτηματολογίου σύμφωνα με σχετικό πίνακα διανομής⁴. Στην επιστολή, μεταξύ άλλων, τονίζετε 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 το πίνακα διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, τα οποία αποστάληκαν στα διάφορα τμήματα με τη χρήση του υπηρεσιακού ταχυδρομείου. Ζητήθηκαν συνολικά 155 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν 141 ορθά συμπληρωμένα.

Τέθηκε ενδεικτικός στόχος η συλλογή τουλάχιστον 150 ερωτηματολογίων ώστε να υπάρχει μια ευρύτητα του δείγματος το οποίο να καθορίζεται από το γεγονός ότι το δείγμα είναι τυχαίο και σχετικά πολυπληθές. Όσο μεγαλύτερο είναι το τυχαίο δείγμα, τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005), γεγονός που εκτιμούμε ότι έχει επιτευχθεί στην παρούσα έρευνα.

3.4.4 Στατιστική ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων

Το γνωστότερο, ίσως, πρόγραμμα για τη στατιστική ανάλυση στις κοινωνικές επιστήμες είναι το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες ή SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, (Μακράκης, 2005). Το παραπάνω πρόγραμμα και συγκεκριμένα το SPSS V13.0 χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος της παρούσας έρευνας.

⁴ Παράρτημα III: Επιστολή προς Αστυνομικούς Διευθυντές & Πίνακας Διανομής Ερωτηματολογίου.

Σε πρώτη φάση όλες οι μεταβλητές (συνολικά 104) που προέκυψαν από τη συλλογή και καταγραφή των δεδομένων κωδικοποιήθηκαν (π.χ. η μεταβλητή *φύλο* κωδικοποιήθηκε με τιμές *άρρεν 1, θήλυ 2*) και περάστηκαν στο SPSS για περαιτέρω επεξεργασία. Οι απαντήσεις των δύο ερωτήσεων ανοικτού τύπου καταγράφηκαν και ταξινομήθηκαν σε κατηγορίες, ώστε να καταστεί δυνατή η επεξεργασία τους.

Σε δεύτερη φάση διενεργήθηκε η στατιστική ανάλυση κατά την οποία υπολογίστηκαν οι κατανομές συχνοτήτων, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις όλων των μεταβλητών, στοιχεία που αποτελούν περιγραφικά χαρακτηριστικά και μας επιτρέπουν τη σύνοψη, οργάνωση και παρουσίαση των σπουδαιότερων πληροφοριών. Η μέθοδος αυτή είναι ευρύτερα διαδεδομένη και σου παρέχει εύκολα την περαιτέρω ανάλυση η οποία χρειάζεται για διεξαγωγή ορθών και έγκυρων αποτελεσμάτων.

3.4.5 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Ο όρος εγκυρότητα (validity) αναφέρεται στο κατά πόσο το ερωτηματολόγιο μετράει πράγματι αυτό στο οποίο αναφέρεται. Ο όρος αξιοπιστία (reliability) αφορά τη δυνατότητα να αποκτηθούν με το ίδιο ερωτηματολόγιο οι ίδιες πάλι απαντήσεις. Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγισή τους (Oppenheim, 1986). Πολλές φορές δίνοντας ερωτηματολόγια για απάντηση, δεν είμαστε σίγουροι ότι πραγματικά μετρούν ότι είναι προορισμένα να αξιολογήσουν. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε όλους με τον ίδιο τρόπο, σε έντυπη μορφή, με την χρήση του εσωτερικού ταχυδρομείου και με τον ίδιο τρόπο επιστράφηκε.

3.5 Περιορισμοί Έρευνας

Όλες οι έρευνες υπόκεινται σε διαφόρων βαθμών και ειδών περιορισμούς. Στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαντικό περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ανεφύη εσωτερικό θέμα σε σχέση με το ωράριο των μελών της Αστυνομίας, το οποίο οδήγησε σε αρνητικές αντιδράσεις και κινητοποιήσεις από μεγάλη μερίδα μελών, με συνεπακόλουθο τη δυσαρέσκεια των μελών και την ενδεχόμενη διαφοροποίηση των απόψεων τους για την εικόνα της Αστυνομίας.

Η προσωπική γνωριμία με ορισμένα από τα υποκείμενα που συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια λόγω της μακρόχρονης προσωπικής - επαγγελματικής σχέσης του ερευνητή, ενέχει τον κίνδυνο μεροληψίας, ο οποίος θεωρούμε ότι μειώθηκε με την αυστηρή επιστημονική τεκμηρίωση των συμπερασμάτων της έρευνας, τη χρήση πολλαπλών ερωτήσεων και τεχνικών και εξαρχής παραδοχή και εξωτερίκευση των αξιών που καθορίζουν την έρευνα (Μακράκης, 2005).

Το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν το 43,3% των υποκειμένων της έρευνας, παρόλο που στο σύνολο του πληθυσμού αποτελούν το 18,1%, θα πρέπει να συνυπολογιστεί στους περιορισμούς της έρευνας. Επίσης να αναφέρω ότι όλα τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των μελών που έχουν λάβει μέρος στην έρευνα παρατίθενται σε παράρτημα (iv) στο τέλος της εργασίας.

Τέλος, η περιορισμένη διαχρονικά ύπαρξη σχετικών ερευνών για το θέμα, ενέχει τον κίνδυνο της έλλειψης σφαιρικής αντίληψης για το υπό έρευνα θέμα, που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες επιλογές ή και εκτιμήσεις κατά την έρευνα. Η μελέτη ερευνών παρόμοιων θεμάτων (όπως αυτές που διεξήχθησαν τα έτη 2008, 2009 και 2010), σε συνδυασμό με τις εμπειρίες των μελών της ομάδας έρευνας θεωρούμε ότι περιόρισε το πρόβλημα αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας – Σχολιασμός

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την εσωτερική διερεύνηση των αντιλήψεων για τους μοχλούς υποκίνησης των μελών της Αστυνομίας, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται μέσα από τα μάτια των μελών της και του ρόλου των προϊσταμένων στη διαμόρφωση της εικόνας αυτής.⁵ Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της μονομεταβλητής ανάλυσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (με τη σειρά και την αρίθμηση που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο). Αφού εξαχθούν τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας, θα υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση της εικόνας που τα μέλη έχουν για την Αστυνομία, γεγονός που αναμένεται ότι θα βοηθήσει στη καλύτερη της γενικότερης εικόνας που ο οργανισμός εκπέμπει προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

4.1.1 Οι σχέσεις των μελών με τους προϊσταμένους

Η εργασία αυτή έχει ως πρώτιστο στόχο να προστρέξουμε σε μοχλούς οι οποίοι θα βοηθήσουν την υποκίνηση των μελών της Αστυνομίας. Πάντοτε αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους ο προϊστάμενος και σε αρκετές φορές αποτελεί το πρότυπο μας. Σαν αρχή η εργασία αυτή εξετάζει, μέσα από τις σχέσεις των μελών με τους προϊσταμένους τους, σε ποιο βαθμό οι τελευταίοι ασκούν αποτελεσματικά το ρόλο του ηγέτη και αν αποτελούν η προϊστάμενοι μοχλό παρακίνησης ή παρέχουν κίνητρα προς τα μέλη τους. Σύμφωνα με το Μπουραντά (2003), «..ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Από τις απαντήσεις των μελών διαφαίνεται ότι:

- Ποσοστό 58% πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους εμπνέουν, ενώ ποσοστό 38% διαφωνούν με την άποψη αυτή. Σε παρόμοια ερώτηση του σε ερωτηματολόγιο του 2010 ενώ το ποσοστό το οποίο πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους εμπνέουν ήταν

⁵ Παράρτημα Ι

σε πιο χαμηλά επίπεδα (49%) το ποσοστό το οποίο διαφωνεί είναι πιο υψηλό και κυμαίνεται στο 45,5 %.

- Σχετικά με την παροχή κινήτρων από τους προϊστάμενους διαφαίνεται ότι ποσοστό 56 % διαφωνεί, ενώ μόνο το 43 % συμφωνεί.
- Ως προς παροχή υποστήριξης, ποσοστό 64,5 % συμφωνεί, ενώ ποσοστό 34 % διαφωνεί.
- Όσον αφορά την ενθάρρυνση, ποσοστό 66 % συμφωνεί, ενώ ποσοστό 34 % διαφωνεί.
- Όσον αφορά το κατά πόσο και σε ποιο βαθμό σε αφήνουν να πάρετε πρωτοβουλίες ποσοστό 61% συμφωνεί ενώ ποσοστό 35,5 % διαφωνεί.
- Ως προς το πόσο προσιτοί είναι οι προϊστάμενοι, ποσοστό 79 συμφωνεί ενώ ποσοστό 21% διαφωνεί. Σε παρόμοια ερώτηση του 2010 ποσοστό 70% συμφωνούσε.
- Οι απόψεις αν οι προϊστάμενοι θα στήριζαν τους υφιστάμενους όταν βρεθούν σε δύσκολη θέση λόγω της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, δεικνύουν ότι ποσοστό 55% συμφωνεί, ποσοστό 33 % διαφωνεί, ενώ σχετικά ψηλό ποσοστό 12%, απάντησε ότι δεν γνωρίζει.
- Ως προς την αξιοποίηση του προσωπικού, ποσοστό 58% συμφωνεί, ενώ ποσοστό 40% διαφωνεί.
- Όσον αφορά την τήρηση προνομιακή στάση υπέρ των συναδέλφων, ποσοστό 49% συμφωνεί, ενώ ποσοστό 40% διαφωνεί.
- Τέλος αν αυτή η τήρηση προνομιακής στάσης υπέρ κάποιων συναδέλφων έχει επίπτωση στην απόδοση των μελών ποσοστό 60% συμφωνεί, ενώ το 28% διαφωνεί.

Από τα πιο πάνω, φαίνεται καθαρά ότι οι απόψεις των μελών δίστανται σε σχέση με το ρόλο των προϊσταμένων, κατά πόσο δηλαδή ο προϊστάμενος ενός γραφείου/ τμήματος υποκίνηει / παρακινεί τα μέλη ώστε να έχουν καλύτερη τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική εργασία. Ακόμα το γεγονός ότι αρκετοί πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι δεν είναι αμερόληπτοι και ότι κρατούν

μεροληπτική στάση υπέρ κάποιον συναδέλφων είναι κάτι το ανησυχητικό το οποίο σίγουρα μειώνει τα κίνητρα στα μέλη. Όλα αυτά τα βλέπουμε συγκεντρωτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

4. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις, όσον αφορά τις σχέσεις σας με τους προϊστάμενους σας;					
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν Γνωρίζω
α) σας εμπνέουν	10,6%	47,5 %	27,7 %	10,6 %	3,5 %
β) σας παρέχουν κίνητρα	10,6%	32,6%	41,1 %	14,9%	0,7%
γ) σας υποστηρίζουν και σας παρέχουν τα αναγκαία εφόδια για διεκπεραίωση της αποστολής σας	16,3 %	48,2 %	26,2 %	7,8 %	1,4 %
δ) σας ενθαρρύνουν	15,6 %	50,4%	24,8 %	9,2%	0,0 %
ε) σας αφήνουν να πάρετε πρωτοβουλίες	14,9 %	46,1 %	25,5%	9,9 %	3,5%
στ) είναι προσιτοί	32,6 %	46,10%	14,2 %	6,4 %	0,7 %
ζ) θα σας στηρίζουν όταν βρεθείτε σε δύσκολη θέση λόγω της εκτέλεσης των καθηκόντων σας	21,3 %	34,0 %	22,7 %	9,9 %	12,1 %
θ) Οι άμεσα προϊστάμενοι αξιολογούν το προσωπικό ανάλογα με τις ικανότητες και τα καθήκοντα του	15,6 %	42,6 %	31,9 %	7,8 %	2,1 %
ι) Τηρούν οι άμεσα προϊστάμενοι σου προνομιακή στάση υπέρ συναδέλφων σου	11,3 %	37,6 %	32,6 %	7,1 %	10,6 %
ια) Εάν οι άμεσα προϊστάμενοι σου τηρούν προνομιακή στάση υπέρ συναδέλφων σου αυτό έχει αρνητικές επιδράσεις στην απόδοσή σου	20,6 %	39,0 %	24,1 %	4,3 %	11,3 %

Πίνακας 1: Απόψεις των μελών για τις σχέσεις με τους προϊσταμένους

4.1.2 Κύριοι μοχλοί που επηρεάζουν την υποκίνηση

Στην δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε από τα μέλη να καθορίσουν κατά πόσο είναι σημαντικοί οι συγκεκριμένοι παράγοντες για ένα αστυνομικό ώστε να βοηθηθεί στην υποκίνηση του. Τα σημεία αυτά έχουν αποδειχτεί και μέσα από την βιβλιογραφία αλλά και μέσα από έρευνες τα πιο δημοφιλή ώστε να επικεντρωθούμε σε αυτά και να μας μπορέσουμε να δώσουμε κίνητρα στα μέλη της Αστυνομίας. Στην δική μας έρευνα ως πιο σημαντικοί μοχλοί υποκίνησης φαίνεται να είναι η επιλογή τοποθέτησης , η εμπειρία εκεί που εργάζεσαι , το υψηλό επίπεδο μόρφωσης / εκπαίδευσης , οι συνθήκες εργασίας , η εμπιστοσύνη από τους προϊσταμένους, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων , η ίση μεταχείριση, η αξιολογική αξιολόγηση , η αλλαγή στο σύστημα προαγωγών και τέλος η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

Βάση των απαντήσεων φάνηκε ότι όλα αυτά θεωρούνται απαραίτητα σημαντικά χαρακτηριστικά , με ποσοστά από 88 – 100%. Ποσοστά που αγγίζουν το απόλυτο και την ομοφωνία που παρατηρείται από τα μέλη της Αστυνομίας.

4.1.3 Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για αστυνομικούς προϊσταμένους όλων των βαθμίδων

Ζητήθηκε επίσης από τα μέλη να καθορίσουν πόσο σημαντικά είναι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά/ δεξιότητες προϊσταμένων όλων των βαθμίδων. Βάσει των αποτελεσμάτων όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρθηκαν στο ερωτηματολόγιο όπως είναι η ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες σε περιόδους κρίσεις, οι ξεκάθαρες οδηγίες, να μεταχειρίζεται δίκαια την ομάδα του, η ικανότητα του να κρίνει σωστά, να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υφισταμένων και να τους ακούει, την ικανότητα του να υποκινεί, την αντίληψη του ως προς τις προσωπικές ικανότητες της ομάδας του και την άμεση επικοινωνία με τους υφιστάμενους του όλα αυτά θεωρούνται απαραίτητα με ποσοστό όλων 98-99 %.

Αρα παραμένει θεμελιώδης στοιχείο υποκίνησης, ο προϊστάμενος , ο ηγέτης ο οποίος σε κάθε δυσκολία θα αναλάβει εκείνος την ευθύνη να μας οδηγήσει εκτός του αδιεξόδου ή της δύσκολης κατάστασης.

4.1.4 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις

Εξετάσαμε επίσης την άποψη των μελών σε σχέση με το ερώτημα κατά πόσο αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται οι ικανότητες και τα προσόντα των μελών από την Αστυνομία, εάν αποδίδουν στο τμήμα που υπηρετούν ή θα μπορούσαν να αποδώσουν περισσότερα σε άλλο Τμήμα ή Μονάδα και κατά πόσο γνωρίζουν πλήρως τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσουν. Στην ερώτηση εάν αναγνωρίζονται οι ικανότητες και τα προσόντα των μελών από την Αστυνομία, το ποσοστό μοιράζεται στο 50% να διαφωνεί και στο ποσοστό 50% να συμφωνεί. Στη δεύτερη δήλωση αν η Αστυνομία αξιοποιεί τα προσόντα και τις ικανότητες τους, ποσοστό 55% διαφωνεί, ενώ ποσοστό 44% συμφωνεί. Στη δήλωση αν θα μπορούσαν να αποδώσουν περισσότερο σε τμήμα άλλο από αυτό που υπηρετούν σήμερα, ποσοστό 55% συμφωνεί, ενώ ποσοστό 43% διαφωνεί. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην αντίστοιχη έρευνα του 2009 ποσοστό 53% διαφωνούσε ενώ μόλις το 44 % συμφωνούσε. Τέλος στην τέταρτη δήλωση αν γνωρίζουν πλήρως τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελούν στο γραφείο όπου εργάζονται, ποσοστό 93% απάντησε πως γνωρίζει ενώ μόλις το 4% διαφώνησε.

Άρα εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι μεγάλο ποσοστό των μελών της Δύναμης πιστεύει ότι δεν αξιοποιείται κατάλληλα στο τομέα/ υπηρεσία στην οποία εργάζεται. Άρα ούτε του αναγνωρίζονται οι πραγματικές του ικανότητες / προσόντα τα οποία κατέχει. Αυτό έχει σίγουρα αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία του.

4.1.5 Σε ποιο βαθμό οι πιο κάτω παράγοντες αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης σου (ερώτηση 5)

Θέλοντας να δούμε ποιοι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας των μελών, διαπιστώσαμε ότι από τα επτά κίνητρα που δόθηκαν, το πλέον πολύ σημαντικό είναι οι συνθήκες εργασίας με ποσοστό 75,2 % , η ηθική επιβράβευση με ποσοστό 69,5% , η προαγωγή μαζί με την επιλογή στην τοποθέτηση επιλογή του αστυνομικού με ποσοστό 53,9%, η χρηματική επιβράβευση με 43,3 % , η συμμετοχή σε σεμινάρια / εκπαιδεύσεις με ποσοστό 42,6 % και τέλος με ποσοστό 35,5 η συμμετοχή στην διαδικασία λήψης απόφασης. Σε σύγκριση με μελέτη προηγούμενων ετών παρατηρούμε ότι ακολουθείται η ίδια σειρά με εξαίρεση την επιλογή τοποθέτησης η οποία παίζει πιο καθοριστικό ρόλο. Σε περίπτωση που λάβουμε υπόψη το πολύ σημαντικό και σημαντικό παράγοντα τα αποτελέσματα τους κυμαίνονται μεταξύ 80 – 98 %.

Το γεγονός ότι στην εργασία μας οι πλείστοι άνθρωποι περνούμε ένα πολύ σημαντικό μέρος της ζωής μας, αν όχι το μεγαλύτερο, αλληλένδετο είναι και οι συνθήκες στις οποίες εργαζόμαστε να αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για βελτίωση της απόδοσης μας.

Επίσης το γεγονός της επαγγελματικής καταξίωσης είναι πάντοτε ένας στόχος του ανθρώπου το οποίο επιτυγχάνει μέσα από τον κύκλο εργασίας του.

4.1.6 Δήλωση ενδιαφέροντος για αύξηση αποδοτικότητας

Για να διαπιστώσουμε το ενδιαφέρον των μελών για αύξηση της αποδοτικότητάς τους, υποβλήθηκε σχετική ερώτηση. Από τις απαντήσεις διαφαίνεται ότι, ποσοστό 79,4 % ενδιαφέρεται να αυξήσει την αποδοτικότητά του, ενώ ποσοστό 17,7 % δεν ενδιαφέρεται. Παρατηρείται αύξηση 4 % σε σύγκριση με αυτούς που ενδιαφέρονταν αν αυξήσουν την αποδοτικότητα τους το 2010.

4.1.7 Λόγοι έλλειψης ενδιαφέροντος για αύξηση αποδοτικότητας

Για τα μέλη που δήλωσαν στην ερώτηση 6 ότι δεν ενδιαφέρονται να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, ζητήθηκε να παραθέσουν τους λόγους. Όπως διαφαίνεται, ποσοστό 60% πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι δίκαιο, ενώ ποσοστό 52% σε τρεις κατηγορίες όπως οι προοπτικές ανέλιξης, το γεγονός ότι δεν αναγνωρίζονται τα οι ικανότητες και τα προσόντα τους και τέλος το γεγονός ότι δεν του παρέχονται κίνητρα δεν θέλουν να αυξήσουν την αποδοτικότητάς του . Επίσης, ποσοστό 48% δε θέλει να αυξήσει την αποδοτικότητά του λόγω του ότι πιστεύει πως δεν αναγνωρίζεται το έργο του.

Θέλοντας να εξετάσουμε περαιτέρω τις απόψεις των μελών όσον αφορά την αποδοτικότητά τους, προχωρήσαμε στη διερεύνηση των απαντήσεών τους συσχετίζοντας τις με τα δημογραφικά στοιχεία των μελών. Από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι σε σχέση με την ηλικία, τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα μεταξύ 18 – 30 ετών ενδιαφέρονται περισσότερο να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους με ποσοστό 90,0%, ακολουθούν τα μέλη της ομάδας 18 – 30 ετών με ποσοστό 83,3% και τα μέλη της ομάδας 31 – 45 ετών με ποσοστό 74,7%. Όσον αφορά τη μόρφωση διαφαίνεται ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των μελών, αυξάνεται ελαφρά και το ενδιαφέρον για αύξηση της αποδοτικότητας.

Η συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας δεικνύει ότι τα άτομα που έχουν τη λιγότερη πείρα μέχρι 6 χρόνια από τη μια και με την περισσότερη πείρα από την άλλη, έχουν πιο αυξημένο ενδιαφέρον για αύξηση της αποδοτικότητά τους, με ποσοστά 96,1 % και 81,8 % αντίστοιχα. Σε

αντίθεση, τα άτομα με υπηρεσία 7 – 20 έτη έχουν λιγότερο ενδιαφέρον με ποσοστό μικρότερο του 78,3 %. Όσον αφορά την συσχέτιση με το φύλο, προκύπτει ότι οι άνδρες που ενδιαφέρονται να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους είναι περισσότεροι με ποσοστό 85,7%, σε αντίθεση με τις γυναίκες που ανέρχονται στο ποσοστό 76,2%.

Τέλος, από τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων με το ωράριο εργασίας διαφαίνεται ότι, τα άτομα ανεξάρτητα το ωράριο εργασίας των μελών όλοι ενδιαφέρονται σε ποσοστό μεταξύ 83 - 90 % .

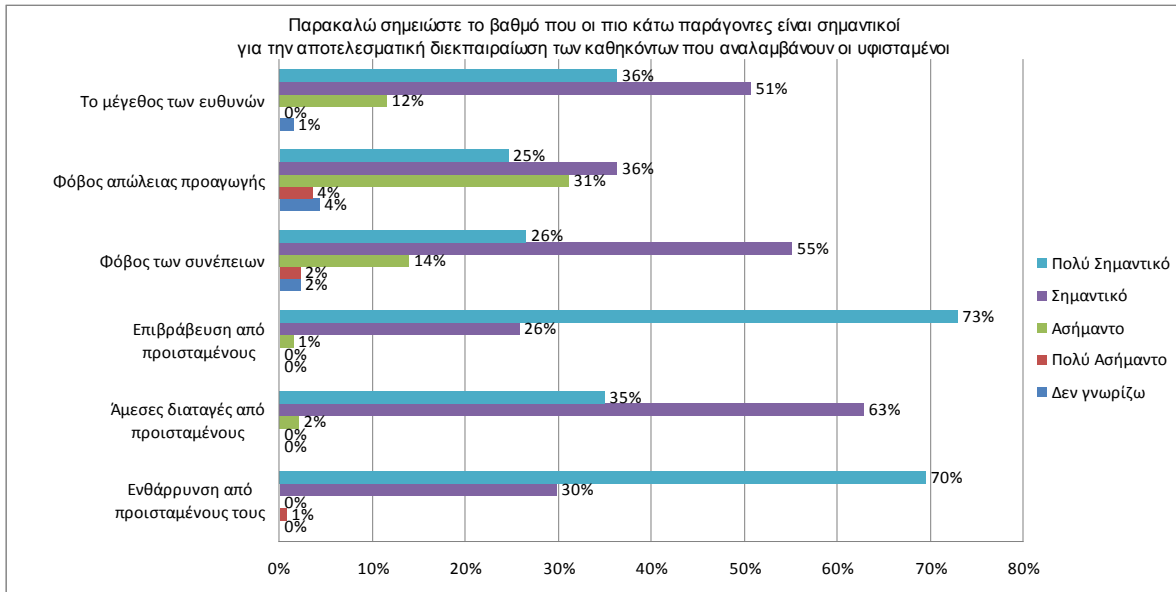
4.1.8 Παράγοντες που θα συνέβαλαν θετικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας

Στην ερώτηση αυτή ζητήθηκαν οι απόψεις των μελών για τους παράγοντες που συνέβαλαν θετικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, όπου διαφαίνεται ότι η εκπαίδευση επιλέγηκε ως ο κυριότερος παράγοντας με ποσοστό 77,7%. Άλλοι παράγοντες που έχουν επιλεγεί είναι οι συνθήκες εργασίες με ποσοστό 75,0% και οι ευκαιρίες προαγωγής με ποσοστό 69,6%. Ακολουθεί η συμπεριφορά του προϊσταμένου με ποσοστό 68,8 %, ο τεχνικός εξοπλισμός με ποσοστό 62,5%, το σύστημα αξιολόγησης με 58%, οι κτιριακές εγκαταστάσεις με ποσοστό 53,5% και τέλος η αλλαγή του ωραρίου καθηκόντων με ποσοστό 37,5 % και η απόσταση εργασίας από τον τόπο διαμονής με ποσοστό 27,6%.

Παρατηρείται εύκολα το γεγονός ότι η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση του αστυνομικού αποτελεί πρώτιστο στόχο για να βελτιώσει την απόδοση του.

4.1.9 Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι

Στην ερώτηση 9 ζητήθηκαν οι απόψεις των μελών για το βαθμό σημαντικότητας συγκεκριμένων παραγόντων, για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Ο βαθμός σημαντικότητας αντικατοπτρίζεται στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 1: Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων για αποτελεσματική διεκπαιραίωση των καθηκόντων

Διαφαίνεται ότι πλέον σημαντικοί παράγοντες είναι η επιβράβευση με ποσοστό 73 % και η ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους με ποσοστό 70 % και Αυτό επιβεβαιώνει την άποψη ότι η παρακίνηση των εργαζομένων συγκαταλέγεται στα σημαντικά καθήκοντα των ηγετών (Harvard Business Review «Για την ηγεσία», 2003).

4.1.10 Έχετε σκεφτεί να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού

Στην ερώτηση αυτή τα μέλη κλήθηκαν να δηλώσουν εάν έχουν σκεφτεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμα τους. Συγκεκριμένα ποσοστό 48,2% των μελών ανέφερε ότι σκέφτηκε να εγκαταλείψει το επάγγελμα του έναντι ποσοστού 51,8 % που απάντησε αρνητικά. Συγκρίνοντας τα στοιχεία αυτά με σχετικές ενδοϋπηρεσιακές έρευνες που διεξήχθησαν το έτος 2008, 2009 και 2010, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μείωση του ποσοστού των μελών που σκέφτηκαν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα τους. Το ποσοστό αυτό ανερχόταν το έτος 2010 σε 52% . Η ανερχόμενη αύξηση του ποσοστού ανεργίας και η παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία ταλανίζει τους νέους πιστεύω έχουν μειώσει την πιθανότητα εγκατάλειψης του επαγγέλματος του Αστυνομικού.

Λόγω του μεγάλου ποσοστού μελών που δήλωσε ότι σκέφτηκε να εγκαταλείψει το επάγγελμα του, κρίθηκε απαραίτητη η συσχέτιση των πληροφοριών με τα δημογραφικά στοιχεία. Σε σχέση με την ηλικία, προκύπτει ότι μεγαλύτερο ποσοστό νεαρότερων στην ηλικία μελών έχουν σκεφτεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους. Συγκεκριμένα, τα άτομα ηλικίας

18- 30 σε ποσοστό 65 % τα άτομα ηλικίας 31-45 σε ποσοστό 46,7 % και τα άτομα ηλικίας 46-60 σε ποσοστό 38,5%.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, έχει παρατηρηθεί ότι αντίστοιχα με την αύξηση του μορφωτικού επιπέδου των μελών, αυξάνεται και το ποσοστό αυτών που επιθυμούν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα. Συγκεκριμένα, ποσοστό 40,4% των μελών που έχουν σκεφθεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμα τους είναι απόφοιτοι Λυκείου, 42,1 % είναι απόφοιτοι Κολεγίου, ενώ σε ποσοστό 65,6% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου και 61,1 % είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου σπουδών.

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για να εγκαταλείψουν το επάγγελμα τους τα μέλη με υπηρεσία μέχρι 3 χρόνια (πριν την μονιμοποίηση), δήλωσαν ότι έχουν σκεφτεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους σε ποσοστό 85,7 %. Ακολούθως δήλωσαν πως έχουν σκεφτεί να εγκαταλείψουν την υπηρεσία τα μέλη με υπηρεσία μεταξύ 4 - 6 χρόνων σε ποσοστό 63,1% και ακολουθούν τα μέλη με υπηρεσία μεταξύ 7 - 20 χρόνων, σε ποσοστό 46,5 %. Τέλος, τα μέλη με υπηρεσία πέραν των 30 ετών, έχουν σκεφτεί να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους σε ποσοστό 30,1 %.

Τέλος, το ωράριο εργασίας φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τα μέλη που θέλουν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα αφού σε όλες τις περιπτώσεις συμπεριλαμβανομένων και αυτών που εργάζονται σε γραφειακά καθήκοντα , δήλωσαν σε ποσοστό περίπου στο 50% ότι σκέφτηκαν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε σχέση με το φύλο 60,5 % των γυναικών έχει σκεφτεί να εγκαταλείψει το επάγγελμα εν αντίθεση με το 39,2% στα άρρενα μέλη της δύναμης.

Εύκολα μέσα από την πιο πάνω ανάλυση είναι ότι ολοένα και πιο μορφωμένα άτομα επιδιώκουν να επιλέξουν το επάγγελμα του αστυνομικού. Η μάστιγα της ανεργίας η οποία ταλανίζει την σημερινή κοινωνία οδηγεί πολλές φορές στο να ακολουθήσει κάποιος ένα επάγγελμα απλά για την επιβίωση του και όχι γιατί το υαρέσει. Αυτό όμως δεν αποτελεί πανάκεια αλλά παρατηρούμε ότι εν σχέση με το νεαρό της ηλικίας στην οποία βρίσκεται κάποιος και ανάλογα με το ακαδημαϊκό/ μορφωτικό του επίπεδο σκέφτεται να εγκαταλείψει το επάγγελμα του αστυνομικού. Ακόμη το γεγονός ότι η τάση για εγκατάλειψη του επαγγέλματος στις γυναίκες μέλη είναι μεγαλύτερη αποδεικνύει ότι εκ φύσεως είναι πιο ανδροκρατούμενο επάγγελμα.

4.1.11 Για ποιους λόγους σκεφθήκατε να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού;

Μεταξύ των λόγων που ώθησαν τα μέλη να σκεφτούν να εγκαταλείψουν το επάγγελμα τους περιλαμβάνονται οι περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής με ποσοστό 63,2%, οι συνθήκες εργασίας με ποσοστό 52,9%, η μισθοδοσία με ποσοστό 41,1% και η στάση των προϊσταμένων με ποσοστό 36,1%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τηρείται η ίδια σειρά και σε έρευνα του 2009 με τα ποσοστά να αυξομειώνονται σε ανεπαίσθητο βαθμό.

4.1.12 Πιστεύετε ότι υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία;

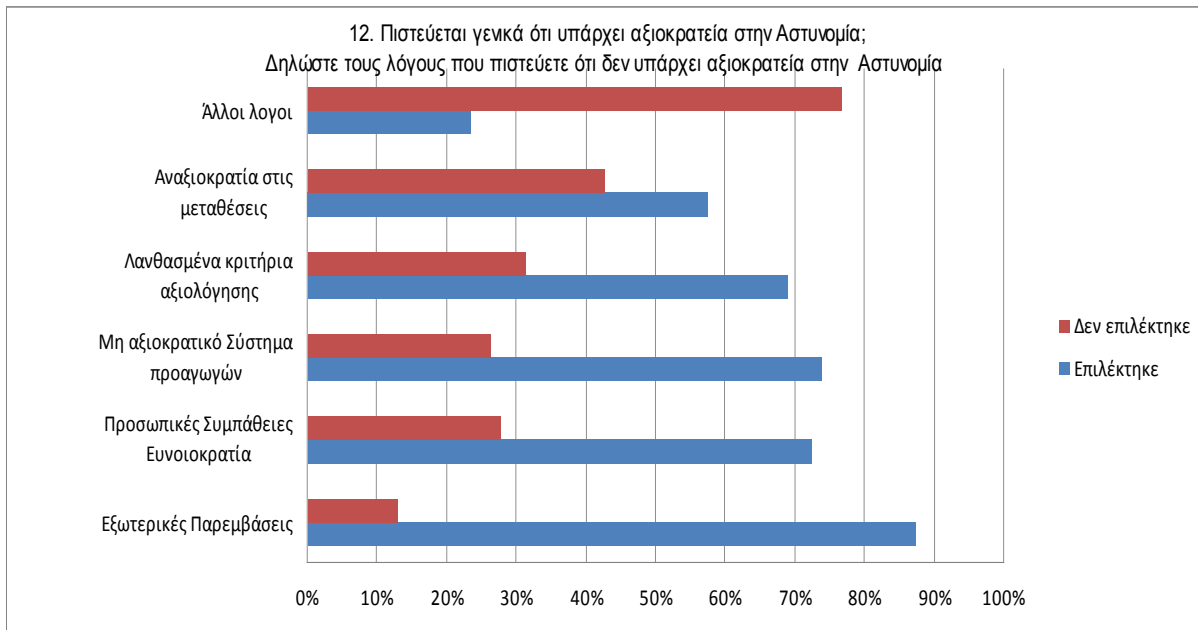
Στην ερώτηση αυτή έχουν ζητηθεί οι απόψεις των μελών στο καυτό ερώτημα εάν υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία. Τα αποτελέσματα δεικνύουν ότι ποσοστό 89,4% των μελών πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία έναντι 10,6% που έχουν δηλώσει ότι δεν υπάρχει. Το αποτέλεσμα συγκρινόμενο με τις ενδοϋπηρεσιακές έρευνες που έγιναν το 2008, 2009 και 2010 δείχνει ότι η πεποίθηση των μελών για έλλειψη αξιοκρατίας παρουσιάζει αυξητική τάση. Συγκριτικά στοιχεία φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα:

12. Πιστεύετε ότι γενικά υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία;				
	2008	2009	2010	2013
NAI	27%	20%	14%	11%
OXI	73%	80%	86%	89%

Πίνακας 2: Άποψη των μελών για την ύπαρξη αξιοκρατίας στην Αστυνομία (2008-2010)

Τα μέλη που δήλωσαν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία, κλήθηκαν να δηλώσουν τους λόγους έχοντας να επιλέξουν ανάμεσα σε έξι επιλογές. Ως σημαντικότερο λόγο για την αρνητική άποψη τους καθόσον αφορά την αξιοκρατία, τα μέλη υπέδειξαν τις εξωτερικές παρεμβάσεις/ ρουσφέτι (επελέγη από το 86,3% των ερωτηθέντων), ακολουθούμενο το μη αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών (επελέγη από το 73,2% των ερωτηθέντων), από τις προσωπικές συμπάθειες/ ευνοιοκρατία (επελέγη από το 72,1% των ερωτηθέντων), και τα λανθασμένα κριτήρια αξιολόγησης (επελέγη από το 67,8% των ερωτηθέντων). Αντίστοιχες απόψεις εκφράστηκαν από τα μέλη και στις ενδοϋπηρεσιακές έρευνες του 2008, 2009 και 2010.

Πιο κάτω παρατίθεται σχετικό γράφημα στο οποίο φαίνονται οι απόψεις των μελών για την μη ύπαρξη αξιοκρατίας στην Αστυνομία:



Γράφημα 2: Λόγοι για τους τα μέλη υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία

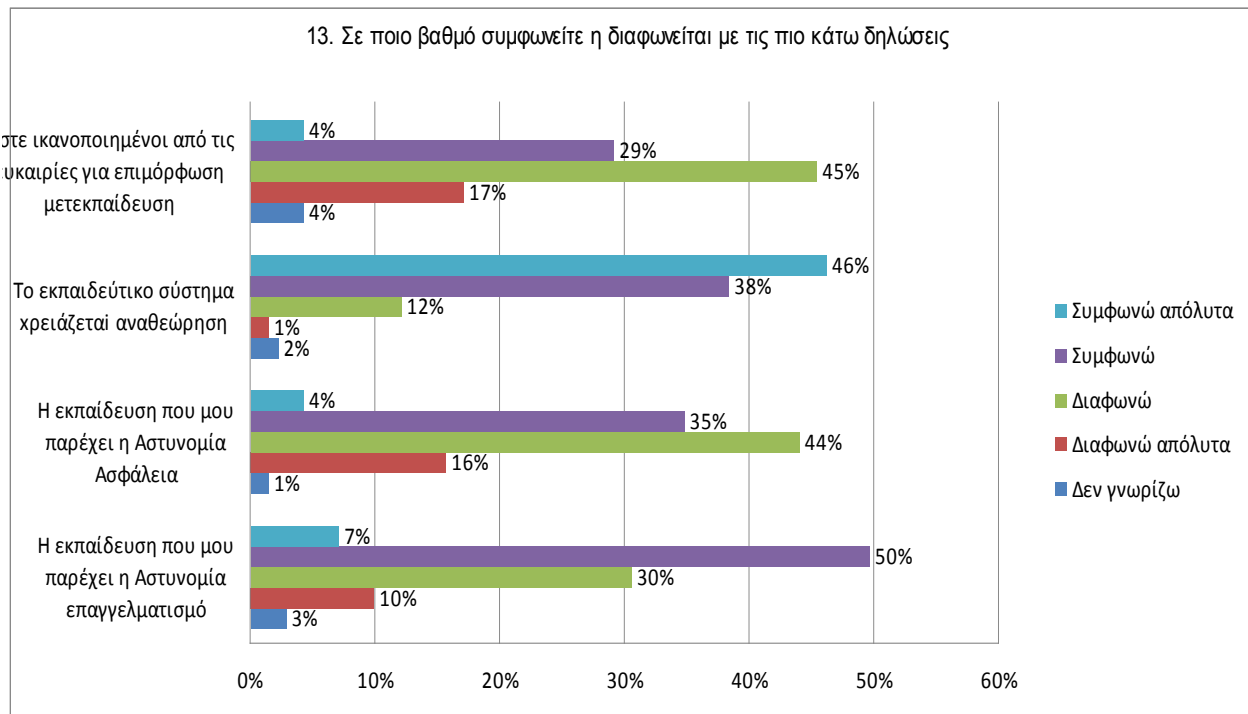
Η αναξιοκρατία είναι μία νοσηρή κατάσταση, η οποία όλοι συμφωνούμε ότι πρέπει να καταπολεμηθεί. Είναι όμως δυνατόν να τεθεί ένα τέλος στην αναξιοκρατία στο δημόσιο τομέα; Η αναξιοκρατία θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά και οριστικά μόνο όταν ο λαός αποφασίσει συνειδητά να ενεργεί χωρίς να καταπατά την ηθική του συνείδηση και γαλουχηθεί με αξιοκρατική κουλτούρα. Οι πολίτες έχουν ανάγκη ηθικών προτύπων και αυτοί που διοικούν το κράτος πρέπει να δώσουν πρώτοι το παράδειγμα, ώστε στη συνέχεια να το ακολουθήσουν και οι πολίτες. Άρα, το κράτος θα πρέπει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση και να εφαρμόσει τις σωστές διαρθρωτικές στρατηγικές και πολιτικές που να διασφαλίζουν, έστω και μακροπρόθεσμα, την αξιοκρατία.

4.1.13 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις

Η ερώτηση 13 τέθηκε για να διαπιστωθεί ο ιαπό ψις των μελών σε θέματα εκπαίδευσης στην αστυνομία. Ποσοστό 49,6 % των μελών συμφωνούν ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται τους επιτρέπει να εξασκούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό, ενώ ποσοστό 30,5 % διαφωνούν. Ποσοστό 34,8 % συμφωνούν ότι η εκπαίδευση που τους

παρέχεται τους επιτρέπει να εξασκούν τα καθήκοντά τους με ασφάλεια, ενώ ποσοστό 44,00% διαφωνούν. Έντονη είναι η άποψη των μελών για την αναγκαιότητα αναθεώρησης του εκπαιδευτικού συστήματος της αστυνομίας, αφού ποσοστό 46,1 % συμφωνούν απόλυτα και 38,3 % συμφωνούν με την εισήγηση αυτή. Στο ερώτημα εάν τα μέλη είναι ικανοποιημένα από τις ευκαιρίες που τους παρέχονται για συνεχή επιμόρφωση/ μετεκπαίδευση, ποσοστό 29,1% συμφωνεί, έναντι ποσοστού 45,4 % που διαφωνεί και ποσοστού 17,0 % που διαφωνεί απόλυτα.

Πιο κάτω παρατίθεται σχετικό γράφημα στο οποίο φαίνονται οι απόψεις των μελών σε θέματα εκπαίδευσης στην αστυνομία:



Γράφημα 3: Απόψεις των μελών σε θέματα εκπαίδευσης στην Αστυνομία

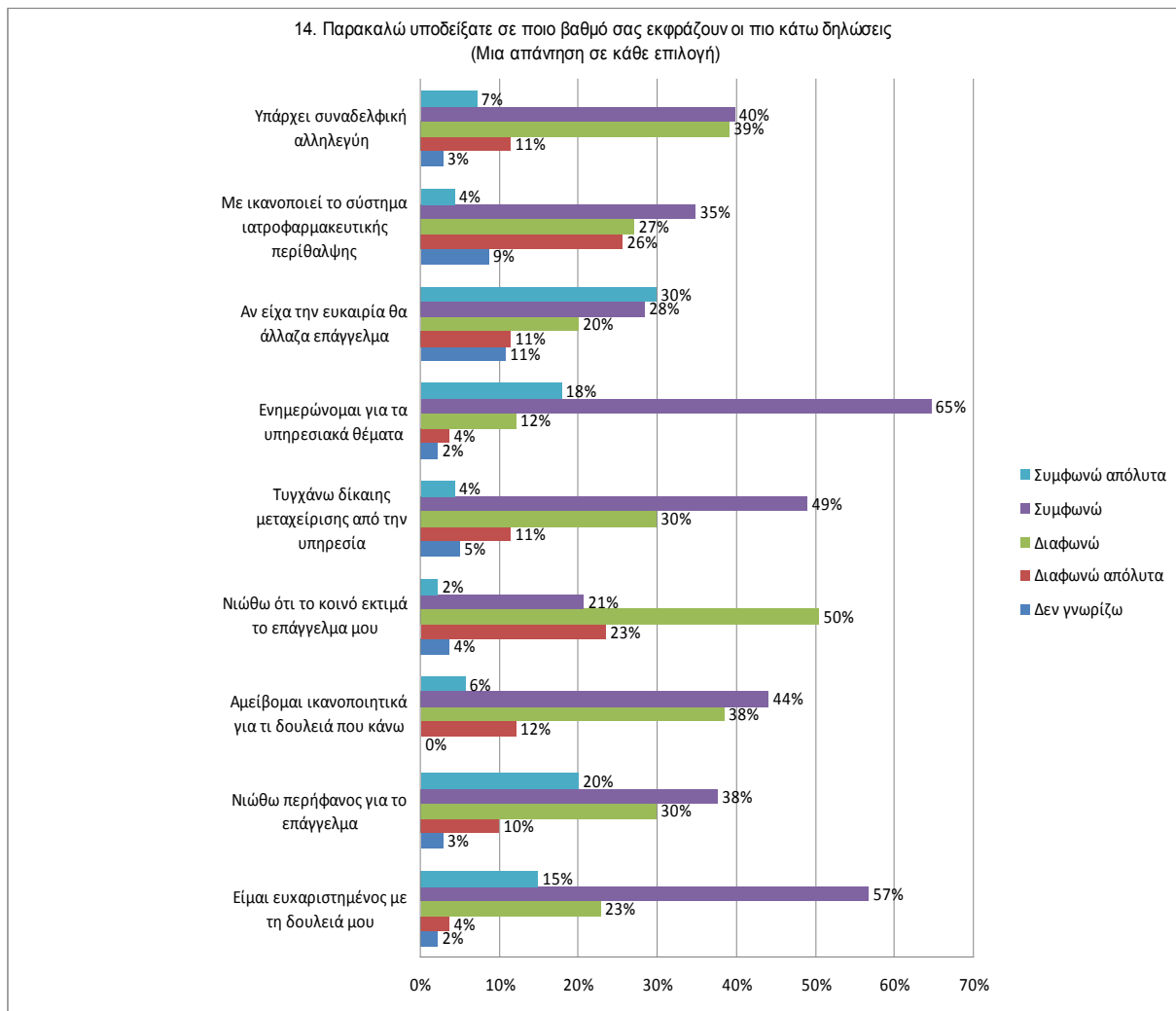
Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

4.1.14 Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία και γενικά το εργασιακό τους περιβάλλον. Ένα μεγάλο

ποσοστό των ερωτηθέντων 71,6 % απάντησε ότι είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του, ενώ ποσοστό 57,5 % νοιώθει υπερήφανο για το επάγγελμά του. Τα ποσοστά αυτά, αν και είναι υψηλά, εντούτοις κατά την άποψή μας δεν είναι ικανοποιητικά και θα πρέπει να προβληματίσουν την ηγεσία της Αστυνομίας. Το αρνητικό ποσοστό του 39,7 % των μελών που δήλωσε ότι δεν είναι υπερήφανο για το επάγγελμα του είναι πολύ ανησυχητικό και θα πρέπει να ληφθούν σχετικά μέτρα. Από την έρευνα προκύπτει ότι ένας στους δέκα ερωτηθέντες τοποθετούνται απόλυτα αρνητικά στο ίδιο ερώτημα. Το να μην είναι κάποιος ευχαριστημένος από την εργασία του, είναι σε κάποιο βαθμό κατανοητό και μπορεί κάποιος να το εξηγήσει με ευκολία αναζητώντας τα αίτια στις συνθήκες εργασίας. Το να μην είναι όμως περήφανος για το επάγγελμά του υποδηλεί ότι υπάρχει βαθύτερο πρόβλημα τόσο στο άτομο, όσο και στον οργανισμό που δημιουργείται από εσωτερικούς κυρίως αλλά και εξωτερικούς παράγοντες.

Πιο κάτω παρατίθεται σχετικό γράφημα στο οποίο φαίνονται συνοπτικά οι απαντήσεις που έδωσαν τα μέλη για το βαθμό ικανοποίησης στην εργασία τους:



Γράφημα 4: Απόψεις των μελών για το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η Αστυνομία το τελευταίο διάστημα έχει δεχτεί συνεχή πλήγματα, κυρίως από λάθη και παραλήψεις ορισμένων μελών της, τα οποία σε συνδυασμό με την οξεία κριτική από το κοινό και τα ΜΜΕ, κλόνισαν την εμπιστοσύνη του κοινού και έπληξαν το ηθικό όλων των μελών. Το χαμηλό ηθικό οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην αποδοτικότητα του προσωπικού, στην εργασία αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον (Επιτροπάκη, 2010).

Στο σημείο αυτό αξίζει να δούμε κατά πόσο η αντίληψη που έχουν τα μέλη της αστυνομίας για τα ερωτήματα περί ικανοποίησης από την εργασία και για το πόσο υπερήφανοι νοιώθουν για το επάγγελμά τους, έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση τις απαντήσεις που έδωσαν σε σχετική ενδοϋπηρεσιακή έρευνα τα προηγούμενα χρόνια 2008, 2009 και 2010. Παρακάτω παρατίθεται συγκριτικοί πίνακες με στοιχεία για τα έτη 2008 - 2013:

α) Είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου:

ΕΤΟΣ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2008	2%	3%	15%	56%	24%
2009	0%	5%	21%	56%	18%
2010	3%	6%	22%	54%	15%
2013	2 %	4 %	23 %	57%	15%

Πίνακας 3 Πόσο ευχαριστημένος είμαι από τη δουλειά μου (2008-2013)**β) Νοιώθω περήφανος για το επάγγελμα μου**

ΕΤΟΣ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2008	2%	4%	15%	39%	40%
2009	0%	7%	24%	38%	31%
2010	4%	10%	25%	37%	24%
2013	3%	10%	30%	38%	20%

Πίνακας 4: νιώθω περήφανος για το επάγγελμα μου (2008-2013)

Από τα πιο πάνω συγκριτικά στοιχεία φαίνεται ότι διαχρονικά υπάρχει αυξητική τάση για αρνητικές απαντήσεις. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, είτε δε λήφθηκαν μέτρα για βελτίωση της κατάστασης, είτε τα μέτρα που λήφθηκαν δεν αποδίδουν και χρειάζονται αναθεώρηση. Τα αποτελέσματα ενισχύουν το γεγονός ότι απαιτείται άμεση παρέμβαση.

Ο μειωμένος βαθμός ικανοποίησης των μελών από την εργασία τους φαίνεται και από τα αποτελέσματα που προέκυψαν σε επί μέρους ερωτήματα που υποβλήθηκαν. Ποσοστό 49.7% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν αμείβονται ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνουν, ποσοστό 53.2% ότι δεν τυγχάνουν δίκαιης μεταχείρισης από την Υπηρεσία και ένα ποσοστό 71,0% νοιώθει ότι το κοινό δεν εκτιμά το επάγγελμα του αστυνομικού. Τέλος, πέραν από τους μισούς των ερωτηθέντων (58.20%) δήλωσαν ότι αν είχαν την ευχέρεια θα άλλαζαν επάγγελμα. Σημαντικό είναι και το αποτέλεσμα που συνάγεται όσον αφορά το ερώτημα εάν υπάρχει συναδελφική αλληλεγγύη, όπου ποσοστό 50,3 %, απάντησε αρνητικά έναντι ποσοστού 46.8% που απάντησε θετικά.

Αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης που έχουν τα μέλη από την εργασία τους, διαφάνηκε μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι ποσοστό 71% των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένο από τη δουλειά του, ενώ ποσοστό 67 % νοιώθει υπερήφανο για το επάγγελμά του. Βέβαια δεν θα ανέμενε κάποιος ότι θα έχουμε σ' ένα οργανισμό 100% θετικές απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, αλλά τα υπολειπόμενα ποσοστά των 29% και 33% που δεν είναι ευχαριστημένοι και δεν είναι υπερήφανοι αντίστοιχα, είναι κατά την άποψή μας πολύ σημαντικά και πρέπει να προβληματίσουν την ηγεσία της Αστυνομίας. Ιδιαίτερα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι ένας στους δέκα ερωτηθέντες τοποθετούνται εντελώς αρνητικά στο ερώτημα κατά πόσο είναι υπερήφανοι για το επάγγελμά τους. Το ανησυχητικό είναι ότι, λαμβάνοντας υπόψη και τα αντίστοιχα αποτελέσματα των ενδοϋπηρεσιακών ερευνών του 2008, 2009 και το 2010, το πρόβλημα επιδεινώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα στα επιμέρους ερωτήματα, παρουσιάζουν κατά την άποψή μας, μια εικόνα που δεν είναι ικανοποιητική. Τα αρνητικά ποσοστά σε όλες τις ερωτήσεις είναι αρκετά υψηλά που στέλλουν μηνύματα ότι θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης

4.1.15 Σχόλια/ Εισηγήσεις/ Απόψεις των μελών

Στην ερώτηση αυτή (ανοικτού τύπου), κάλεσα τα μέλη να παραθέσουν σε ρέοντα λόγο τυχόν σχόλια, απόψεις, εισηγήσεις τους. Από τα σχόλια που υποβλήθηκαν, τα οποία ήταν πολύ λίγα έκδηλη είναι η ανησυχία των μελών για θέματα αξιοκρατίας (παρεμβάσεις στις προαγωγές/ μεταθέσεις κ.α.), η έλλειψη προσωπικού/ μη επαρκής στελέχωση, η έμπρακτη συμπαράσταση της Ηγεσίας προς τον Αστυνομικό και η παροχή στήριξης , η εφαρμογή αποτελεσματικότερων μηχανισμών ελέγχου σε όλες τις βαθμίδες και η αντιμετώπιση της διαφθοράς, η αναθεώρηση του συστήματος/ κανονισμών προαγωγών , η τροποποίηση του καινούριου ωραρίου στο μέσο της χρονιάς το οποίο ταλανίζει του επηρεαζόμενα μέλη καθώς επίσης και το ψαλίδισμα όλων των επιδομάτων του αστυνομικού.

Επίσης κατά ακόμη το οποίο ανέφεραν είναι η επιλογή του επαγγέλματος γίνεται μερικές φορές λόγω της σιγουριάς η οποία τους προσφέρεται, μια σιγουριά η οποία αποτελεί την εύκολη λύση μέχρι να βρουν κάτι το οποίο είναι πιο κοντά στις σπουδές του. Αυτό είναι ακόμη ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να προβληματίσει την Ηγεσία του Αστυνομικού Σώματος γιατί υπάρχουν απώλειες από το άτομο το οποίο έχει εκπαιδευτεί και θα χαθεί στην πορεία και έτσι χάνεται η ευκαιρία να εκπαιδευτεί ένα άτομο το οποίο θα έχει μελλοντική απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

5.1 Γενικά

Αρκετά από τα προβλήματα που απασχολούν την Κυπριακή Κοινωνία σχετίζονται, επενεργούν και αντανακλώνονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα, σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό στο περιβάλλον της Αστυνομίας Κύπρου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται η εικόνα που η Αστυνομία εκπέμπει προς όλους τους κοινωνούς/ μετόχους: μέλη, πολίτες, οργανωμένα σύνολα, συντεταγμένη πολιτεία.

Σκοπός της παρούσας μελέτης όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι να προσεγγίσει τα σημεία εκείνα τα οποία χρειάζονται οι αστυνομικοί στις δύσκολες στιγμές τις οικονομικής κρίσης δεδομένων των οικονομικών περισυλλογών που τους έχουν επιβληθεί και να βρεθούν μοχλοί υποκίνησης όπως τους αντιλαμβάνονται τα μέλη της Αστυνομίας. Επιπρόσθετα, να υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης, μέσα από ανάλυση των ερωτηματολογίων, γεγονός που εκτιμάται ότι θα συμβάλει θετικά στην καλύτερευση της ευημερίας των μελών.

5.2 Τα μέλη της Αστυνομίας και η συμβολή της ηγεσίας στην υποκίνηση τους

Η παρούσα έρευνα έχει καταδείξει ότι η εικόνα που εκπέμπει η Αστυνομία / ένας οργανισμός είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του και ιδιαίτερα με τη νοοτροπία και κουλτούρα των μελών του. Ο οργανισμός είναι οι άνθρωποι, τα μέλη του, η ηγεσία του. Η εικόνα του οργανισμού είναι συνυφασμένη με τον τρόπο που συμπεριφέρονται τα ίδια τα μέλη του. Οργανωτική συμπεριφορά είναι η επίδραση που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανωτικές δομές στη «συμπεριφορά» ενός οργανισμού. Είναι επίσης η μελέτη αυτής της επίδρασης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και περιλαμβάνει την περιγραφή-εξήγηση-ερμηνεία-πρόβλεψη και έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον. (Ζένιος, 2008).

Αποτελεί κοινή άποψη ότι η εικόνα του κάθε οργανισμού και για την περίπτωση που εξετάζουμε της Αστυνομίας, εξαρτάται από την επίδραση που έχουν τα μέλη, οι ομάδες και οι οργανωτικές δομές στην κουλτούρα και τη συμπεριφορά της. Σημαντικότερο εργαλείο

χειρισμού αυτής της συμπεριφοράς για μια αποτελεσματική Αστυνομία, είναι η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων από την Ηγεσία αλλά και από τους προϊστάμενους όλων των βαθμίδων. Στα πλαίσια της μελέτης αυτής, τέθηκαν συγκεκριμένα ερωτήματα που σχετίζονται με θέματα ηγεσίας/διοίκησης, και από την ανάλυση αυτών έχει διαφανεί η επίδραση των προϊσταμένων στη διαμόρφωση αντιλήψεων, καθώς επίσης για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο βαθμός επικοινωνίας, είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος για την εικόνα του οργανισμού. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, έχει διαπιστωθεί ότι, παρόλο που υπάρχει επικοινωνία, ο βαθμός αυτής είναι διαφορετικός στα διάφορα επίπεδα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι ενώ υπάρχει ψηλός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων, πράγμα πολύ ενθαρρυντικό. Εκτιμάται επίσης ότι τα μέλη μέσα από τις απαντήσεις το ις ήθελαν να εκφράσω την επιθυμία το ις για να έχω πιο τακτική επαφή και επικοινωνία με την ηγεσία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εφόσον η ηγεσία, οι διευθυντές, οι διοικητές, οι τμηματάρχες και ο κάθε προϊστάμενος προσεγγίσουν τα μέλη τους και αναπτύξουν μια ειλικρινή και αμφίδρομη επικοινωνία “κατεβαίνοντας” στο δικό τους πεδίο, στους τόπους εργασίας τους, εκεί που πραγματικά υπάρχουν τα προβλήματα και οι δυσκολίες. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία αποδεικνύει ότι είναι δίπλα στα μέλη της, ενδιαφέρεται για αυτά και δίνει λύσεις στα προβλήματα και στις ανησυχίες τους.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων του οργανισμού και κατά πόσο αυτοί εμπνέουν, ενθαρρύνουν, στηρίζουν ή παρακινούν τα μέλη, οι απόψεις δίστανται. Σύμφωνα με τις προσδοκίες των μελών, τα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων είναι, η εντιμότητα, η εμπιστευτικότητα, η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, ο σεβασμός, η αμεροληψία και η νομιμότητα. Τα ατομικά αυτά χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα. Σύμφωνα με τον Ζένιο, (2008) *“προσωπικότητα είναι τα ιδιαίτερα διακριτικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου που είναι σταθερά παρατηρητέα και μη, αισθητά και μη, συνειδητά και μη, και περιλαμβάνουν τα κίνητρα, τα αισθήματα, τις αξίες, τα ενδιαφέροντα, τις θέσεις, και τις ικανότητες του ατόμου. Προσωπικότητα επίσης είναι το σύνολο των διαφορετικών τρόπων με τους οποίους ένα άτομο επικοινωνεί, επιδρά και αντιδρά στο περιβάλλον του”*

Από τις αναλύσεις των πεποιθήσεων των μελών έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τα περισσότερα μέλη επιθυμούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, πλην όμως δεν τους παρέχονται κίνητρα. Σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των

καθηκόντων που αναλαμβάνουν τα μέλη είναι, η ενθάρρυνση, η επιβράβευση και η παροχή κινήτρων από τους προϊστάμενους, ο δε σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των μελών είναι η ηθική επιβράβευση. Οι απόψεις των μελών κατά πόσο οι προϊστάμενοι αντιλαμβάνονται τους πιο πάνω παράγοντες ως στοιχεία παρακίνησης του προσωπικού, δίστανται. Με αφορμή τη διαπίστωση αυτή, η ηγεσία θα ήταν καλό να εφαρμόσει πολιτική παροχής κινήτρων, η οποία θα υλοποιείται από τους προϊστάμενους με τον ίδιο τρόπο και πρακτική, έτσι ώστε να υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση και να μη δημιουργεί τοξικό κλίμα μεταξύ των μελών. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης των προϊσταμένων σε θέματα διοίκησης και ειδικότερα σε θέματα παρακίνησης και επιβράβευσης.

Επίσης έχει γίνει σημαντική κρούση στις συνθήκες εργασίας, ως δεύτερο μέτρο για υποκίνηση κάποιου. Είναι σε όλους αυτονόητο ότι το περιβάλλον εργασίας αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της ζωής κάποιου αν σκεφτεί το χρόνο που περνάς στο χώρο αυτό. Ακόμη πρέπει να γίνουν οι ανάλογες διευθετήσεις ειδικότερα τώρα με την αλλαγή του ωραρίου στο προσωπικό για την παροχή διευκολύνσεων στα μέλη της Αστυνομίας. Μελλοντικές σκέψεις ίσως να είναι δυνατόν όπως η δημιουργία ενός βρεφοπαιδικού σταθμού το οποίο να εξυπηρετεί τα μέλη της Αστυνομίας, πράγμα το οποίο θα ωφελήσει τα μέγιστα την Αστυνομία αφού τα μέλη θα είναι πιο ξέγνοιαστα και ήρεμα στο περιβάλλον εργασίας τους. Ακόμη η παροχή των αναγκαίων μέσων για ετοιμασία κάποιου γεύματος ή των απαραίτητων πρώτων αναγκών τα οποία χρειάζεται κάθε εργαζόμενος.

5.3 Ηθική και Διαφθορά

“Η αρετή είναι γνώση” και αφού η αρετή είναι γνώση, αν ο άνθρωπος δεν έχει γνώση δε μπορεί να έχει αρετή και κατ’ επέκταση ήθος. Έτσι κατά το Σωκράτη, η έννοια της ηθικής συνδέεται άρρηκτα με τη διδασκαλία, τη γνώση και τη σοφία. Ο Σωκράτης θεωρούσε την ηθική ως τη λογική και εμπειριστατωμένη μέθοδο που ένας κριτικά σκεπτόμενος άνθρωπος μπορούσε να ακολουθήσει για να κατακτήσει το ήθος και τη χρηστότητα. Η μελέτη και εμπάθυνση στη γνώση, καθώς επίσης στις πνευματικές αλήθειες, αποσκοπεί στην τελειοποίηση σε ηθικό επίπεδο και σε ένα ανώτερο εαυτό, σε ένα ανώτερο συνειδησιακό επίπεδο. (Μακρυδημήτρης, 2010).

Η ηθική και διαφθορά στην Αστυνομία είναι από τα θέματα που απασχολούν έντονα τόσο την κοινότητα όσο και τα ίδια τα μέλη του οργανισμού. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν ενδείξεις ότι υπάρχουν συμπεριφορές από διάφορες πλευρές, οι οποίες είτε

μειώνουν την υπόληψη των μελών, είτε είναι ηθικά ανεπίτρεπτες. Δεν είμαστε σε θέση να πούμε σε ποιο βαθμό ήταν σοβαρές αυτές οι συμπεριφορές, άλλωστε δεν ήταν αυτός ο σκοπός της έρευνας, από την άλλη όμως η μείωση της υπόληψης για οποιοδήποτε λόγο σίγουρα δεν είναι επιθυμητό και δημιουργεί αρνητικές καταστάσεις. Τόσο η μείωση της υπόληψης των μελών, όσο και η έλλειψη ηθικής, οδηγούν σε αρνητικές επιπτώσεις για την παρακίνηση των μελών του αστυνομικού σώματος.

Η έλλειψη ηθικής οδηγεί και στη διαφθορά ή στην αρνητική πλευρά της παρακίνησης. Για την τελευταία υπάρχει εκ μέρους των μελών έντονη άποψη ότι ευημερεί στους κόλπους της Αστυνομίας. Αν και ορισμένα περιστατικά γίνονται αντιληπτά από τα μέλη, εντούτοις δεν καταγγέλλονται. Είναι χαρακτηριστικές κάποιες από τις απόψεις που εκφράστηκαν στα πλαίσια της μελέτης αυτής: *“Είμαστε θεατές σοβαρών αδικημάτων με μηδαμινές ποινές γιατί αυτοί που τα πράττουν έχουν διασυνδέσεις και γνωριμίες. Όταν εμείς δώσουμε πληροφορία για αδίκημα συναδέλφου στιγματιζόμαστε”, “Χρειάζεται να έχουμε μια αστυνομία καθαρή από επίορκους, περήφανη έναντι των πολιτών και του κράτους και ενδυναμωμένη από την πολιτεία για αντιμετώπιση των διαφόρων μορφών εγκλήματος προς όφελος των πολιτών. Τουναντίον μια αστυνομία αποδυναμωμένη βοηθά στην αποθράσυνση των εγκληματικών στοιχείων και στη συρρίκνωση της προσπάθειας για προάσπιση των δικαιωμάτων των απλών πολιτών”*.

Η συνεχιζόμενη ανοχή εκ μέρους της ηγεσίας και η μη λήψη μέτρων από την Ηγεσία όσο και οι ποινές χάρδια οι οποίες επιβάλλονται οδηγούν στην απειθαρχία και κάθε άλλο παρέχουν κίνητρα στον αστυνομικό, εν αντίθεση προκαλούν ένα δύσφορο κλίμα. Οι καταστάσεις αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, μέσα από κανονιστικές και νομοθετικές ρυθμίσεις, έτσι ώστε να εκδιώκονται από τις τάξεις της Αστυνομίας και όχι να κρύβονται πίσω από τις χρονοβόρες πειθαρχικές διαδικασίες και τη δυστοκία των οποιοδήποτε αρμοδίων να προβούν στη λήψη διοικητικών μέτρων εναντίον τους.

Η Ηγεσία από την μεριά της, προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα δημιούργησε την Διεύθυνση Επαγγελματικών Προτύπων (Δ.Ε.Π.) η οποία συστάθηκε με απόφαση του Αρχηγού Αστυνομίας και αποστολή της είναι η διασφάλιση των επαγγελματικών προτύπων, με τη βελτίωση / αναβάθμιση των ακολουθούμενων εσωτερικών πρακτικών ή διαδικασιών και την εισαγωγή και εφαρμογή στην Κυπριακή Αστυνομία μηχανισμών πρόληψης, ελέγχου, εντοπισμού και πάταξης της αποκλίνουσας ή/και παραβατικής συμπεριφοράς μελών της, που

προσβάλλουν το κύρος και την αξιοπιστία της. Όμως αυτό δεν φαίνεται να είναι αρκετό για να καλύψει τις ανάγκες ενός τόσο μεγάλου οργανισμού όπως την Αστυνομία.

5.4 Αξιοκρατία

Παρότι ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης γαλουχήθηκαν στη δημοκρατία, υποστήριζαν όχι την ιδέα της δημοκρατίας (άμεσης ή αντιπροσωπευτικής) αλλά της δημοκρατία των Αρίστων. Στο έργο του «Πολιτεία», ο Πλάτωνας παρουσιάζει το πολίτευμα της άριστο/άξιο-κρατίας, όπου οι επιλογές γίνονται κατά αρετή και όχι κατά πλειοψηφία. Η κρίσιμη έννοια είναι η αρετή. Η αρετή είναι η γνώση και αξία. Άνθρωπος χωρίς γνώση δεν έχει αρετή. Αξιοκρατία είναι η κατάσταση κατά την οποία επικρατούν οι άξιοι, αυτοί που αξίζουν περισσότερο.

Η πλειοψηφία των μελών που συμμετείχε στην έρευνα πιστεύει ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία και η άποψη αυτή δείχνει να αυξάνεται διαχρονικά. Ως σημαντικότερους λόγους για την αρνητική αυτή άποψη, τα μέλη επικαλέστηκαν τις εξωτερικές παρεμβάσεις, τις προσωπικές συμπάθειες/ ευνοιοκρατία και το μη αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών.

Το ζήτημα της αξιοκρατίας είναι κυρίως θέμα υποκειμενικό. Ο κάθε ένας κρίνει τις διάφορες καταστάσεις μέσα στις οποίες ζει και δραστηριοποιείται με το δικό του φακό. Σε όλη τη δημόσια υπηρεσία και ειδικότερα στην Αστυνομία η αξιοκρατία συνήθως συνδέεται με τις προαγωγές. Αυτοί που κάθε φορά δεν προάγονται ρίχνουν την ευθύνη στις εξωτερικές παρεμβάσεις και την ευνοιοκρατία. Δηλαδή φταίνε πάντα οι άλλοι. Σε κάποιο βαθμό ίσως να έχουν δίκαιο. Όμως αν ο καθένας μας κάνει την αυτοκριτική του θα δει ότι έχει και ο ίδιος κάποιο μερίδιο ευθύνης. Εμείς οι ίδιοι επιτρέψαμε με κάποιες ενέργειές μας τις εξωτερικές παρεμβάσεις και καλλιεργήσαμε την ευνοιοκρατία.

Η αρχή της αξιοκρατίας επιβάλλει τη θέσπιση κριτηρίων επιλογής και διαδικασιών, που βασίζονται στην προσωπική αξία και απόδοση του καθενός. Η εφαρμογή της αρχής οδηγεί σε πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, παρέχει στην πράξη κίνητρα για την αύξηση της αποδοτικότητας και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα μέλη, περιορίζει τις εντάσεις μεταξύ τους, μειώνει την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης της υπηρεσίας με τους πολίτες.

Το σημερινό σύστημα αξιολόγησης των μελών έχει αδυναμίες, γεγονός που τονίστηκε από τα μέλη και αναγνωρίζεται από την ηγεσία. Το σύστημα αξιολόγησης υπολειτουργεί, αφού σχεδόν όλοι αξιολογούνται ως άριστοι. Επιπλέον, δεν υπάρχει σύνδεση του μισθού με τα καθήκοντα και την απόδοση, αλλά μόνο με το βαθμό. Η έλλειψη σύνδεσης όμως είναι φυσική αφού δε λειτουργεί κανένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Για την πιο ορθή και αξιοκρατική αξιολόγηση των μελών, θα πρέπει η διοικητική εξέλιξη των υπαλλήλων να συνδέεται με το σύστημα δεικτών αποδοτικότητας της υπηρεσίας τους, δηλαδή την ικανότητά ενός οργανισμού να *«μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση των πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα»*. (Καρκατσούλης, Π, 2004) Αυτό έχει άμεση σχέση με την παρακίνηση των μελών μας γιατί όπως έχουμε ήδη διαπιστώσει μέσω της έρευνας μας ένας από τους πιο σημαντικούς μοχλούς υποκίνησης θεωρείται η επαγγελματική καταξίωση, η οποία είναι άρρητα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση και το θέμα των προαγωγών.

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι το πρόβλημα της αξιοκρατίας είναι από τα μεγαλύτερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Η παρουσία της ιεραρχικής δομής σε ένα σύστημα (όπως η δημόσια διοίκηση) δεν συνεπάγεται *eo ipso* ότι οι δρώντες εμπνέονται και λειτουργούν με ταυτότητα συμφερόντων και αντιλήψεων ή ότι η θεμιτή ενότητα των σκοπών υπηρετείται αδιατάρακτα και αποτελεσματικά. Η επιλογή προσώπων για την κατάληψη θέσεων ευθύνης πρέπει να έχει αποκλειστικό γνώμονα τις ικανότητες και τα προσόντα τους. (Μακρυδημήτρης, 2010).

Η αναγνώριση της προσωπικής αξίας και της προσφοράς των ανθρώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπως και η ισότιμη μεταχείριση τους κατά την επαγγελματική τους εξέλιξη έχουν πρωταρχική σημασία στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους. Επιπλέον, το κλίμα που επικρατεί σε ένα οργανισμό επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση, την απόδοση και τη συμπεριφορά των εκεί εργαζομένων.

Στη δημόσια διοίκηση, με ανάλογη εφαρμογή και στην Αστυνομία, επικρατεί η άποψη ότι υπάρχει έλλειψη της αναγνώρισης των επιτευγμάτων των εργαζομένων και ανισότιμη, αναξιοκρατική υπηρεσιακή αξιολόγηση και εξέλιξη, ευνοιοκρατία και πελατειακές σχέσεις. Αυτά αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους, τους δημιουργούν την αντίληψη ότι η προσφορά, η επαγγελματικότητα και η αξία τους είναι ασήμαντες, μειώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της διαφθοράς και του ρουσφετιού.

Επομένως, η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας οδηγεί σε ορθή και πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνει κίνητρα για αριστεία και επαγγελματισμό, αυξάνει την παραγωγικότητα, μειώνει τη διαφθορά, και πάνω από όλα εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και επαναφέρει την εμπιστοσύνη του πολίτη στο κράτος. Πέραν τούτου, αναμένεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, με την ευρεία έννοια του όρου (περιλαμβανομένων των μελών της Αστυνομίας), πρέπει να είναι άξιοι και ικανοί σύμφωνα με τις γνώσεις, τεχνογνωσίας και εμπειρία τους, όπως και (κομματικά) αμερόληπτοι, έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν επάξια, επαγγελματικά, ποιοτικά και αποδοτικά τις υπηρεσίες τους στην κυβέρνηση και στους πολίτες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι, η ηγεσία της Αστυνομίας αντιλαμβανόμενη τη σπουδαιότητα των πιο πάνω παραγόντων και την δυνητικά αρνητική επίδραση στο ηθικό των μελών, έχει προβεί στο διορισμό υπηρεσιακής επιτροπής, η οποία ήδη έχει προβεί σε σχετικές εισηγήσεις. Μεταξύ άλλων έχει γίνει επεξεργασία από ειδική επιτροπή των κανονισμών προαγωγής και έχουν προταθεί αλλαγές έτσι ώστε να βελτιωθούν και να γίνουν περισσότερο αξιοκρατικοί. Το θέμα των προαγωγών άπτεται του καίριου ζητήματος της αξιοκρατίας που είναι μια από τις παθογόνες αιτίες της δημόσιας διοίκησης (Μακρουδημήτρης, 2010) και ίσως να μην ρυθμίζεται ικανοποιητικά με τις συνεχείς τροποποιήσεις των κανονισμών, αλλά να χρειάζεται αλλαγή κουλτούρας από τους προϊσταμένους/ διοικητικά στελέχη του οργανισμού, που έχουν και την ευθύνη της αξιοκρατικής και αντικειμενικής εφαρμογής των προβλεπομένων διαδικασιών.

5.5 Εκπαίδευση

Αναφορικά με τα θέματα εκπαίδευσης, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, βρισκόταν στην πρώτη θέση ως παράγοντας υποκίνησης των μελών, υπάρχει άμεση ανάγκη για αναβάθμιση της εκπαίδευσης και συνεχή επιμόρφωση. Με την συνεχή επαγγελματική κατάρτιση του αστυνομικού επιτυγχάνεται η αναβάθμιση του και η καλύτερη επιμόρφωση του όσον αφορά το επάγγελμα του. Έτσι ως τελικό αποτέλεσμα είναι ο σωστός επαγγελματισμός και η σωστή αντιμετώπιση των διαφόρων συμβάντων τα οποία καλείται ο αστυνομικός να καλύψει με το πολύμορφο και σχετικά δύσκολο επάγγελμα το οποίο του έχει ανατεθεί. Έχει ανακοινωθεί επίσης συνεργασία της Αστυνομίας με το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και από το Σεπτέμβριο του 2013 θα προσφέρεται το πρόγραμμα για Αστυνομικές Σπουδές αποκλειστικά σε μέλη της Αστυνομικής Δύναμης Κύπρου.

Πέρα από τις ανάγκες εκπαίδευσης τόσο σε βασικά όσο και σε εξειδικευμένα θέματα που αφορούν τα αστυνομικά καθήκοντα, θεωρούμε σημαντικό και το θέμα εκπαίδευσης των μελών σε θέματα διοίκησης του προσωπικού. Η εκπαίδευση αυτή, μέχρι να αναβαθμιστεί η ΑΑΚ, θα πρέπει να ανατεθεί (με συμφωνία συνεργασίας) σε ένα και μόνο πανεπιστημιακό ίδρυμα της Κύπρου, π.χ. στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, χωρίς ν' αποκλείονται άλλοι σημαντικοί λέκτορες για εξειδικευμένα θέματα. Παράλληλα το πανεπιστημιακό ίδρυμα να αναλάβει και την διενέργεια εξετάσεων. Σήμερα η εκπαίδευση στα θέματα αυτά, γίνεται από λέκτορες που προέρχονται από διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με διαφορετική νοοτροπία και τεχνοτροπία. Οι μεν εκπαιδευτές περισσότερο αντιπροσωπεύουν τον εαυτό τους και όχι το ίδρυμά τους και δεν έχουν βαθιά γνώση της αστυνομικής κουλτούρας και πραγματικότητας. Οι δε εκπαιδευόμενοι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν επιδεικνύουν την απαραίτητη σοβαρότητα, αφού δεν υπάρχει στο τέλος απόδειξη για το τι αποκόμισαν από την εκπαίδευση. Με την ανάθεση της εκπαίδευσης σε ένα μόνο εκπαιδευτικό ίδρυμα θα υπάρχει μια ομοιογένεια στον τρόπο εκπαίδευσης και στη θεματολογία. Καταλήγοντας, το μέτρο αυτό μπορεί να γίνει ένα σημαντικό και αξιοκρατικό εργαλείο για την επιλογή των άξιων μελών που θα αναδειχθούν σε αυριανούς ηγέτες, αφού από τη μια θα αναδεικνύονται οι καλύτεροι και από την άλλη θα διασφαλίζεται η επιτυχία τους μέσω των γνώσεων που θα αποκομίζουν. Η συνεχής επιμόρφωση πρέπει να είναι συναφής με τα θέματα τα οποία έχει να αντιμετωπίσει ο αστυνομικός ώστε τα εφόδια που πρέπει να αποκομίσει να έχουν πραγματικό όφελος και για αυτόν και για την υπηρεσία με την μετέπειτα χρήση τους.

Την ίδια άποψη έχει και ο Vaughn (1998) όπου αναφέρει ότι η ακεραιότητα, η τιμιότητα, η ηγετική αποτελεσματικότητα, η σωστή λήψη αποφάσεων, η δημιουργικότητα, η εισαγωγή καινοτομιών, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ποιοτική ηγεσία διατυπώνονται σαν τα πλέον αντιπροσωπευτικά προσόντα του αστυνομικού ηγέτη (Ιορδάνου & Αλεξάνδρου, 2006).

5.6 Εισηγήσεις

Σκοπός πάντοτε μιας ερευνάς είναι να υποδείξουμε κάποιους στόχους και μέσω αυτής να κοιτάξουμε το γεγονός κατά πόσο τους έχουμε προσδιορίσει ή όχι. Επικεντρωμένοι στα αποτελέσματα μας προσπαθούμε να δώσουμε κάποιες κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες θα βοηθήσουν την βελτίωση των σημερινών καταστάσεων.

Όσον αφορά το σημείο Εκπαίδευση έγιναν διάφορες μία από τις εισηγήσεις για προσδιορίσουμε τα σημεία τα οποία έχουμε. Ανάμεσα στις προτάσεις που τα ίδια τα μέλη εισηγήθηκαν περιλαμβάνεται η αναβάθμιση της Αστυνομικής Ακαδημίας σε πανεπιστημιακό επίπεδο, η αναβάθμιση των πρακτικών εξασκήσεων, έμφαση στη γνώση της νομοθεσίας με ελεύθερη πρόσβαση των μελών σε σχετικές ιστοσελίδες νομοθεσιών και αποφάσεων δικαστηρίου. Αναφέρθηκε επίσης η αναγκαιότητα εφαρμογής και χρήσης της σύγχρονης τεχνολογίας, καθώς επίσης η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων μάθησης, και συνεχούς εκπαίδευσης των μελών και η παροχή ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, τα μέλη εισηγήθηκαν την επιλογή εκπαιδευτών με ακαδημαϊκά προσόντα και την εφαρμογή του θεσμού του μέντορα. .

Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και τη συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανύψωση του ηθικού, στην αύξηση της αφοσίωσης του εργαζομένου και στην ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Ένα ακόμη έντονα θέμα το οποίο προβάλλει αρνητικά στην υποκίνηση των μελών της Αστυνομίας είναι το πρόβλημα της αξιοκρατίας γιατί είναι αλληλένδετα συνδεδεμένο στην Αστυνομία με το φλέγον θέμα των προαγωγών.

Στην αξιολόγηση για την προαγωγή σε ανώτερη βαθμίδα, εκτός από τις γνωστικές ικανότητες και την εμπειρία του υποψηφίου, μεγαλύτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίδεται στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες. Αυτές οι ικανότητες θα αναπτύσσονται μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αξιοποιηθούν περισσότερο άλλα θέματα αμοιβών, όχι κατ' ανάγκη προαγωγών, όπως είναι οι ηθικές απολαβές, οι οποίες αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τη διαρκή κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η παροχή πρόσθετης εκπαίδευσης, η συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια, συνέδρια και εργαστήρια τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό, καθώς επίσης και η παροχή υποτροφιών για εκπαίδευση σε πανεπιστήμια και μεταπτυχιακά προγράμματα. Θα μπορούσε επίσης να δοθεί δικαίωμα επιλογής υπηρεσίας και τόπου μετάθεσης.

Επίσης κάτι πολύ σημαντικό είναι ο προσδιορισμός των συναφή ακαδημαϊκών προσόντων των οποίων κατέχει ένα μέλος εν συνάρτηση με τα καθήκοντα του, όταν κληθεί για αξιολόγηση για προαγωγή στον επόμενο βαθμό. Έτσι θα αποφεύγονται ενστάσεις και

δικαστικές προσφυγές και να υπάρχει περισσότερη διαφάνεια στο όλο σύστημα. Έτσι κάποιος ο οποίος αποφασίσει να επιτύχει ένα υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης θα συμβάλει και στον οργανισμό. Δεν μπορεί να αποφασίζει η επιτροπή Αξιολόγησης η οποία ορίζεται από την Ηγεσία διαφορετικά κάθε χρόνο και να αλλάζει τα κριτήρια της. Αυτό αποτελεί αρνητικό παράγοντα υποκίνησης για κάθε μέλος βλέποντας άτομα με τα ίδια προσόντα να προχωρούν ένα αυτό να παραμένει στάσιμο. Αυτό δείχνει και το πρόβλημα της αμεροληψίας το οποίο πρέπει σε ένα οργανισμό όπως η Αστυνομία να διατηρείτε στο ακέραιο, πρόβλημα το οποίο έχει υποδείξει και η έρευνα μας ότι υφίσταται και χρήζει βελτιωτικών μέτρων.

Τα προαναφερόμενα ωφελήματα όπως η συνεχής επιμόρφωση που υκαλοΰται να παρακολουθήσουν καθώς και η έμμεση προτροπή για μαθήματα πανεπιστημιακού επιπέδου τα οποία θα τους βοηθήσουν στην ανέλιξη τους, θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντά τους αναβαθμίζοντας έτσι τον οργανισμό στον οποίο υπηρετούν. Επιπλέον αν η αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι αρνητική, τότε θα υποχρεούται να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια και προγράμματα για βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το μέτρο θα ισχύει και για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία θα μετατίθενται, αν δεν πετυχαίνουν τους στόχους που τίθενται εκ των προτέρων.

Χρειάζεται επομένως να ληφθούν πιο δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς. Η ηγεσία θα μπορούσε να ορίσει τακτικές επιτροπές με έμπειρα εξειδικευμένα μέλη που θα ασχολούνται με την εκδίκηση πειθαρχικών υποθέσεων, ιδιαίτερα αυτών που ενέχουν θέματα διαφθοράς. Θα πρέπει να ασκούνται τα προβλεπόμενα ένδικα μέσα στις περιπτώσεις ανεπαρκών ποινών και παράλληλα θα μπορούσε να επιβάλλονται αυστηρότερες ποινές, ιδιαίτερα στις υποθέσεις που ενέχουν θέματα διαφθοράς και ηθικής αισχροΰτητας. Η υποδειγματική τιμωρία παρανομούντων μελών για σοβαρά πειθαρχικά αδικήματα, θα λειτουργήσει αποτρεπτικά για όλα τα μέλη.

Ακόμα θα μπορούσε η Ηγεσία σε συνεργασία με την Αστυνομική Διεύθυνση κάθε Επαρχίας/Διεύθυνσης/ Μονάδας να προτείνει μικρό αριθμό μελών για ηθική επιβράβευση με ένα από τους τρόπους τους οποίους έχουν ανεφέρθη στο 2^ο Κεφάλαιο για άτομα τα οποία πρόσφεραν αυτό το κάτι περισσότερο από την συνηθισμένη εργασία την οποία έχουν να επιτελέσουν. Αυτό θα δημιουργούσε ένα υγιή πιστεύω ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και θα τους βοηθούσε στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η

ηθική επιβράβευση αποτελεί γενικότερα αλλά και πιο συγκεκριμένα στην μελέτη μας ένα πολύ σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των μελών του Αστυνομικού Σώματος.

5.7 Επίλογος

Η ώθηση για μια έρευνα ίσως πολλές φορές να μην είναι η κατάλληλη, τα κίνητρα για το ψάξιμο της έρευνας και στην ολοκλήρωσή της να μην είναι τα ορθά. Μια κατάφορη προς εμένα αδικία, πάντοτε κατά την προσωπική μου γνώμη, με οδήγησε στο να προσπαθήσω να βρω τους μοχλούς υποκίνησης στους οποίους μπορεί κάποιος να υπολογίζει και αν η Αστυνομία η οποία είναι πολλές φορές συνεπαρμένη με την δικαιοσύνη, συμπεριφέρεται δίκαια και αξιοκρατικά σε όλα τα μέλη της ανεξαρτήτως βαθμού, κομματικών πεποιθήσεων, και προσωπικών συμπαθειών. Πολλές φορές προσπαθείς ενάντια σε καταστάσεις να εναντιωθείς μέσα από το δικό σου λόγο, να ορθώσεις το ανάστημά σου και προσπαθήσεις να διορθώσεις τα κακώς έχοντα στο μέτρο του δυνατού. Το να αποδέχεσαι μια κατάσταση, σαν άβουλο πιόνι, δεν θα σε βοηθήσει να πετύχεις το στόχο σου. Τα κίνητρα ως μοχλός υποκίνησης, ειδικότερα σε μια τέτοια δύσκολη οικονομική περίοδο, με την μείωση των απολαβών και την αλλαγή του ωραρίου σε ένα σημαντικό μέρος της Αστυνομικής Δύναμης, αποτελεί σημείο στάσης και επικέντρωσης της Ηγεσίας αν επιθυμεί να στοχεύει μαζί με τα μέλη της σε μια Αστυνομία Ανθρώπινη και Υπερήφανη όχι μόνο ως προς την κοινωνία αλλά και στα μέλη της, τα οποία στηρίζουν και αποτελούν το κορμό της Αστυνομίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- I Ερωτηματολόγιο
- II Επιστολή προς Αρχηγό Αστυνομίας για έγκριση ερωτηματολογίου
- III Επιστολή προς Αστυνομικούς Διευθυντές & Πίνακας Διανομής Ερωτηματολογίου
- IV Δημογραφικά Στοιχεία - Πίνακες
- V Προσόντα για εγγραφή στην Αστυνομία
- VI Οργανόγραμμα Κυπριακής Αστυνομίας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΟΧΛΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ/ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
ΚΥΠΡΟΥ ΟΠΩΣ ΔΙΑΦΑΙΝΕΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ ΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος μελέτης μεταπτυχιακού φοιτητή στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, υπό την καθοδήγηση της Δρ. Αναστασίας Κυνηγού, Καθηγήτριας στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Κύπρου.

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.

Η άποψη σας έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα της μελέτης που διεξάγουμε και θα σας είμαστε ιδιαίτερα ευγνώμονες για τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε και την ακρίβεια και ειλικρίνεια στην απάντηση των ερωτήσεων, αφού θα μας βοηθήσετε με ουσιαστικό τρόπο στην ολοκλήρωση της μελέτης μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία!!!

➤ Παρακαλούμε όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις τοποθετώντας **X ή √** στο τετράγωνο με την επιλογή που θεωρείται ότι εκφράζει καλύτερα την άποψη σας.

1. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις όσον αφορά τις σχέσεις σας με τους προϊστάμενους σας;

	5	4	3	2	1
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
α) Σας εμπνέουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Σας παρέχουν κίνητρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Σας υποστηρίζουν και σας παρέχουν τα αναγκαία εφόδια για διεκπεραίωση της αποστολής σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Σας ενθαρρύνουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) Σας αφήνουν να πάρετε πρωτοβουλίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ) Είναι προσιτοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ) Θα σας στηρίξουν όταν βρεθείτε σε δύσκολη θέση λόγω της εκτέλεσης των καθηκόντων σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ) Οι άμεσα προϊστάμενοι αξιοποιούν το προσωπικό ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσόντα τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ι) Τηρούν οι άμεσα προϊστάμενοι σου προνομακή στάση υπέρ συναδέλφων σου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ια) Εάν οι άμεσα προϊστάμενοι τηρούν προνομακή στάση προς κάποιους συναδέλφους σου, αυτό έχει αρνητικές επιδράσεις στην απόδοσή σου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται πιο κάτω και θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην υποκίνηση σας:

	5	4	3	2	1
	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Ασήμαντο	Πολύ ασήμαντο	Δεν γνωρίζω
α) Επιλογή τοποθέτησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Εμπειρία στη τομέα που εργάζεσαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Υψηλό επίπεδο μόρφωσης/ Εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Συνθήκες Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) Εμπιστοσύνη από προϊσταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ) Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ) Ίση μεταχείριση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η) Αξιοκρατική Αξιολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ) Αλλαγή συστήματος προαγωγών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ι) Αύξηση Επιδομάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ια) Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι για σας, τα παρακάτω χαρακτηριστικά για αστυνομικούς προϊστάμενους όλων των βαθμίδων.

	5	4	3	2	1
	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Ασήμαντο	Πολύ ασήμαντο	Δεν γνωρίζω
α) Καταλαβαίνει τα προβλήματα των υφισταμένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Ακούει τους υφισταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Βοηθά στην επίλυση προβλημάτων των υφισταμένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Επικοινωνεί απευθείας με τους υφισταμένους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) Αντιλαμβάνεται τις προσωπικές ικανότητες της ομάδας του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ) Δίνει στους υφιστάμενους του ξεκάθαρες οδηγίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ) Μεταχειρίζεται δίκαια την ομάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η) Ικανότητα να αναλαμβάνει ευθύνες σε περιόδους κρίσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ) Ικανότητα να κρίνει σωστά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ι) Ικανότητα να υποκινεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ια) Ικανότητα να εμπνέει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις:

	4	3	2	1
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
α) Αναγνωρίζονται οι ικανότητες και τα προσόντα μου στην Αστυνομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Η Αστυνομία αξιοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Θα μπορούσα να αποδώσω περισσότερο σε άλλο Τμήμα/ Μονάδα κ.λ.π. από αυτό που υπηρετώ σήμερα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Γνωρίζω πλήρως τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσω στο Γραφείο/ Τμήμα κλπ. που εργάζομαι (job description)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής σου;

	5	4	3	2	1
	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Ασήμαντο	Πολύ ασήμαντο	Δεν γνωρίζω
α) Προαγωγή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Χρηματική επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Ηθική επιβράβευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Συμμετοχή στην διαδικασία λήψης απόφασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) Μετάθεση σε τμήμα της αρεσκείας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ) Συμμετοχή σε σεμινάρια /Εκπαιδεύσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ) Συνθήκες Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Σε ενδιαφέρει να αυξήσεις την αποδοτικότητά σου;

Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω

7. Αν η απάντηση στην ερώτηση 6 είναι όχι, σημείωσε για ποιους από τους πιο κάτω λόγους δεν σε ενδιαφέρει να αυξήσεις την αποδοτικότητά σου;

- (α) Δεν έχω προοπτικές ανέλιξης (1)
- (β) Δεν αναγνωρίζεται το έργο μου (2)
- (γ) Δεν αναγνωρίζονται οι ικανότητες / προσόντα μου (3)
- (δ) Δεν με ικανοποιούν τα καθήκοντα που μου ανατέθηκαν (4)
- (στ) Το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι δίκαιο (5)
- (ε) Λόγω της στάσης του προϊσταμένου μου (6)
- (ζ) Δεν μου παρέχονται κίνητρα (7)
- (η) Άλλο (διευκρινίστε) (8)

8. Αν η απάντηση στην ερώτηση 6 είναι ναι, ποιοι από τους πιο κάτω παράγοντες θα συνέβαλλαν θετικά στη βελτίωση της αποδοτικότητάς σου;

- (α) Αλλαγή ωραρίου / καθηκόντων (1)
- (β) Συνθήκες εργασίας (2)
- (γ) Κτιριακές εγκαταστάσεις (3)
- (δ) Τεχνολογικός εξοπλισμός (4)
- (ε) Εκπαίδευση (5)
- (στ) Σύστημα Αξιολόγησης (6)
- (ζ) Απόσταση εργασίας από τον τόπο διαμονής (7)
- (η) Ευκαιρίες προαγωγής (8)
- (θ) Συμπεριφορά του προϊσταμένου μου (9)
- (ι) Άλλο (διευκρινίστε) (10)

9. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που οι πιο κάτω παράγοντες είναι σημαντικοί για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι;

	5	4	3	2	1
	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Ασήμαντο	Πολύ ασήμαντο	Δεν γνωρίζω
α) Ενθάρρυνση από προϊστάμενους τους	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
β) Άμεσες διαταγές από προϊστάμενους	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
γ) Επιβράβευση από προϊστάμενους	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
δ) Φόβος των συνεπειών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ε) Φόβος απώλειας προαγωγής	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
στ) Το μέγεθος των ευθυνών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. Έχετε σκεφτεί να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού;

ΝΑΙ (1)

ΟΧΙ (2)

Εάν η απάντηση στην ερώτηση αρ. 10 είναι ΝΑΙ παρακαλώ απαντήστε στην ερώτηση αρ. 11. Διαφορετικά προχωρήστε στην ερώτηση αρ. 12

11. Για ποιους λόγους σκεφθήκατε να εγκαταλείψετε το επάγγελμα του Αστυνομικού; (Μπορείτε να απαντήσετε σε περισσότερες από μια επιλογή)

- (α) Για το ωράριο (1)
- (β) Για τις συνθήκες εργασίας (2)
- (γ) Λόγω περιορισμένων ευκαιριών προαγωγής (3)
- (δ) Για τη μισθοδοσία (4)
- (ε) Δεν με ευχαριστεί το επάγγελμα γενικά (5)
- (στ) Λόγω απόστασης τόπου εργασίας από τόπο διαμονής (6)
- (ζ) Λόγω της επικινδυνότητας του επαγγέλματος (7)
- (η) Δεν με ικανοποιούν τα καθήκοντα που μου ανατέθηκαν (8)
- (θ) Λόγω της στάσης των Προϊσταμένων μου (9)
- (ι) Λόγω συχνών μεταθέσεων μου (10)
- (ια) Άλλους (διευκρινίστε) (11)

12. Πιστεύετε ότι γενικά υπάρχει αξιοκρατία στην Αστυνομία;

ΝΑΙ (1)
 ΟΧΙ (2)

Εάν η απάντησή σας είναι ΟΧΙ δηλώστε τους λόγους σημειώνοντας με τον αριθμό 1 αυτό που θεωρείται πιο σημαντικό κ.ο.κ. (Μπορείτε να απαντήσετε σε περισσότερες από μια επιλογή).

α) Εξωτερικές παρεμβάσεις / ρουσφέτι	(1)	<input type="checkbox"/>
β) Προσωπικές συμπάθειες / ευνοιοκρατία	(2)	<input type="checkbox"/>
γ) Μη αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών	(3)	<input type="checkbox"/>
δ) Λανθασμένα κριτήρια αξιολόγησης	(4)	<input type="checkbox"/>
ε) Αναξιοκρατία στις μεταθέσεις	(5)	<input type="checkbox"/>
στ) Άλλοι λόγοι	(6)	<input type="checkbox"/>

13. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις.

	5	4	3	2	1
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
α) Η εκπαίδευση που μου παρέχει η Αστυνομία μου επιτρέπει να εξασκώ τα καθήκοντα μου με επαγγελματισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Η εκπαίδευση που μου παρέχει η Αστυνομία μου επιτρέπει να εξασκώ τα καθήκοντα μου με ασφάλεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Το εκπαιδευτικό σύστημα της Αστυνομίας χρειάζεται αναθεώρηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Είστε ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που σας παρέχονται στην αστυνομία για συνεχή επιμόρφωση / μετεκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Παρακαλώ υποδείξτε σε ποιο βαθμό σας εκφράζουν οι πιο κάτω δηλώσεις. (Μια απάντηση σε κάθε επιλογή)

	5	4	3	2	1
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν γνωρίζω
α) Είμαι ευχαριστημένος με τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) Νοιώθω περήφανος για το επάγγελμα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) Αμείβομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) Νοιώθω ότι το κοινό εκτιμά το επάγγελμα μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) Τυγχάνω δίκαιης μεταχείρισης από την Υπηρεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στ) Ενημερώνομαι για τα υπηρεσιακά θέματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ζ) Αν είχα την ευχέρεια θα άλλαζα επάγγελμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η) Με ικανοποιεί το σύστημα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
θ) Υπάρχει συναδελφική αλληλεγγύη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Παρακαλώ χρησιμοποιείστε τον πιο κάτω χώρο για οποιαδήποτε άλλα σχόλια επιθυμείτε.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Σε ποια ηλικιακή ομάδα από τις πιο κάτω ανήκετε;

- 18 - 30 (1)
- 31 - 45 (2)
- 45 - 60 (3)

17. Επίπεδο μόρφωσης;

- Λύκειο (1)
- Κολέγιο (2)
- Πανεπιστήμιο (3)
- Μεταπτυχιακό (4)
- Άλλο: (5)

18. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στην Αστυνομία;

- μέχρι 3 χρόνια (1)
- 4 – 6 χρόνια (2)
- 7 – 20 χρόνια (3)
- 21 – 30 χρόνια (4)
- πέραν των 30 χρόνων (5)

19. Φύλο;

- Άρρεν (1)
- Θήλυ (2)

20. Ωράριο;

- Ωρες γραφείου (1)
- Σύστημα βάρδιας:
- 12 X 24, 12 X 48 (2)

12 X 36	(3)	<input type="checkbox"/>
6.40 ημερησίως	(4)	<input type="checkbox"/>
8 ώρες ημερησίως	(5)	<input type="checkbox"/>
Άλλο	(6)	<input type="checkbox"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Επιστολή προς Αρχηγό Αστυνομίας για έγκριση ερωτηματολογίου

Π.Φ Αστυφ.3233

Αρ. Τηλ. 22808089

Αρ. Φαξ. 22808607

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ Γ΄

1478 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

11 Δεκεμβρίου 2012

Αρχηγό Αστυνομίας

Για Βοηθό Αρχηγό (Εκπ)

(Μέσω Αστυν. Δ/ντη Τμημ. Γ΄)

Ερωτηματολόγιο για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στη Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου μελέτης θα ασχοληθώ με τους μοχλούς παρακίνησης των μελών της Αστυνομίας Κύπρου όπως διαφαίνονται μέσα από τα μάτια των μελών της.

Μέρος της μελέτης μου αποτελεί η διάθεση ερωτηματολογίου σε μέλη της Αστυνομίας ώστε να ληφθούν πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην εκπόνηση της. Η άποψη των μελών που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο θα έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στο αποτέλεσμα της μελέτης, αφού θα διαδραματίσει δραστικό και ουσιαστικό ρόλο στην ολοκλήρωση της.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούν να αξιοποιηθούν και από την Αστυνομία στα πλαίσια της έρευνας η οποία ήδη διεξάγεται για δημιουργία Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρακαλώ όπως εγκρίνεται την διάθεση του συνημμένου ερωτηματολογίου σε 150 περίπου μέλη μας.

Α/Αστ.3233 Α. Γεωργίου

ΑΓ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Επιστολή προς Αστυνομικούς Διευθυντές & Πίνακας Διανομής Ερωτηματολογίου

Αρ. Φακ. ΤΑΕ/353(XV)

Αρ. Τηλ. 22808089

Αρ. Φαξ. 22808607

ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΥ

ΑΡΧΗΓΕΙΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ Γ΄

1478 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

03 Ιανουαρίου 2012

Αστυνομικούς Διευθυντές

Τμημάτων/ Επαρχιών,

Διοικητές Μονάδων

Έρευνα με θέμα την Υποκίνηση Προσωπικού

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια μεταπτυχιακής μελέτης συναδέλφου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, έχει ετοιμαστεί ερωτηματολόγιο με αντικείμενο τους μοχλούς υποκίνησης των μελών μας όπως διαφαίνονται μέσα από τα μάτια των μελών της.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο θα διανεμηθεί στα μέλη της Αστυνομίας τα οποία κατέχουν το βαθμό του Λοχία, Αστυφύλακα και Τακτικού/ Ειδικού Αστυφύλακα έχει την έγκριση του Αναπλ. Αρχηγού Αστυνομίας και είναι ανώνυμο. Όλες οι πληροφορίες που θα ληφθούν θα τύχουν εμπιστευτικού χειρισμού και θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης.

Η άποψη των μελών που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο έχει ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα της μελέτης τα οποία θα βοηθήσουν με ουσιαστικό τρόπο της ολοκλήρωσης της.

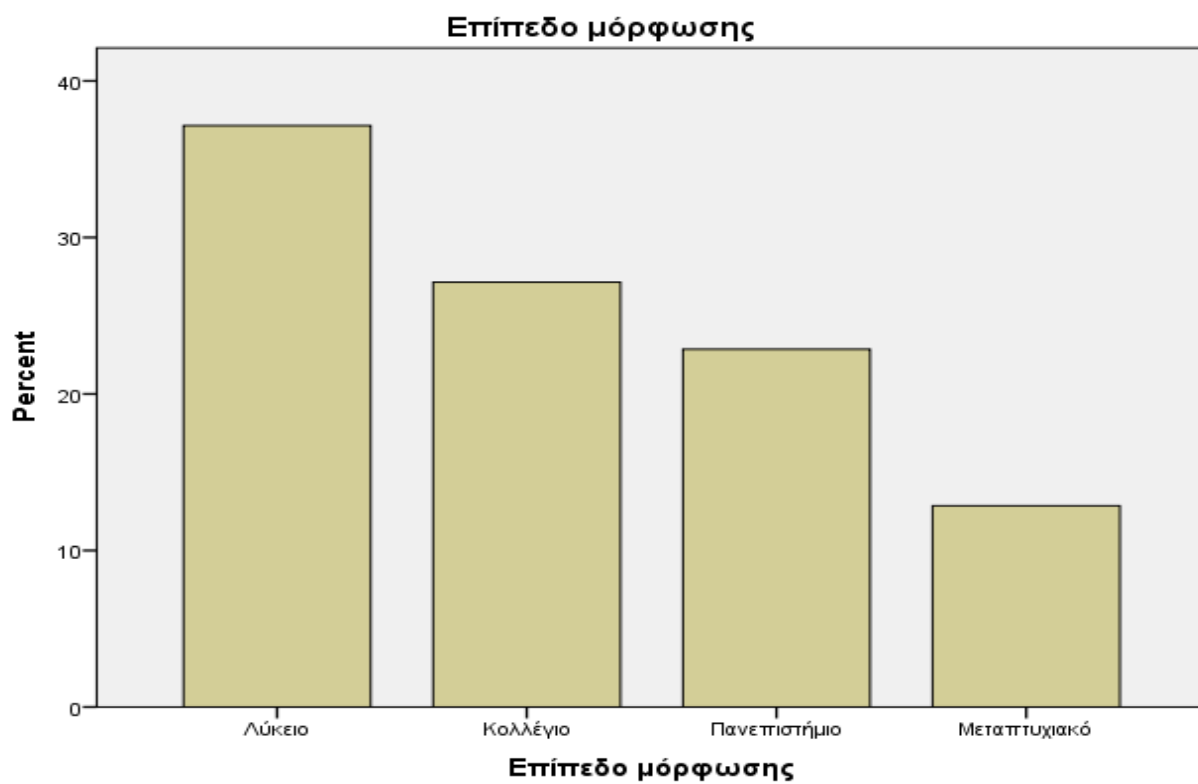
Παρακαλώ όπως δοθούν οδηγίες στα Αρχεία των Τμημάτων/Επαρχιών/Μονάδων σας για διάθεση των επισυνημμένων ερωτηματολογίων στα μέλη σας, κατά προτίμηση από διαφορετικά τμήματα στην κάθε Επαρχία/Τμήμα/ Μονάδα, όπως φαίνεται στο κατάλογο ο οποίος επισυνάπτεται. Τα ερωτηματολόγια αφού συμπληρωθούν, παρακαλώ όπως επιστραφούν συγκεντρωτικά από κάθε Αρχείο, στο Αρχείο του Τμήματος Γ΄, Αρχηγείο Αστυνομίας, το **αργότερο μέχρι της 11/01/2013.**

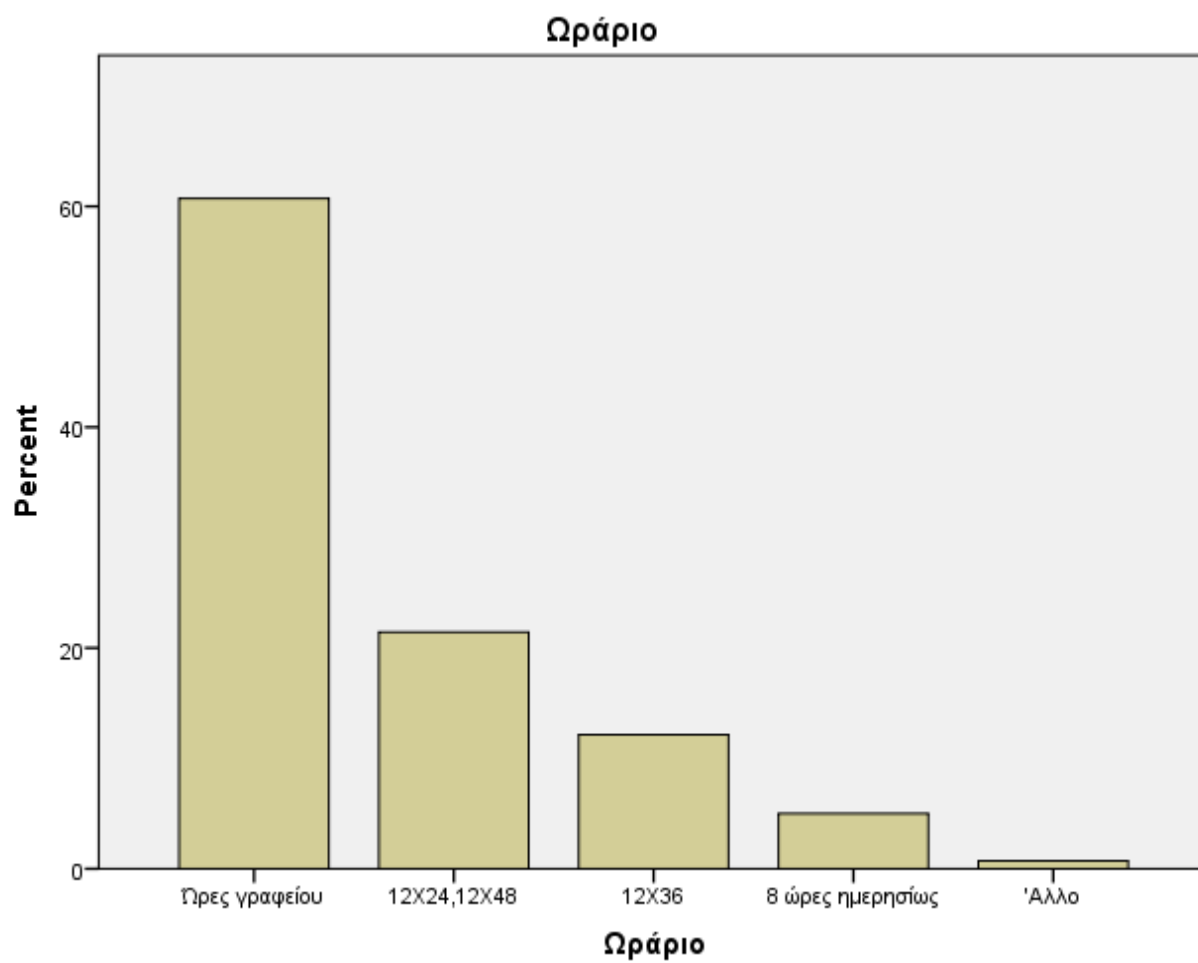
Χρ. Μαυρομμάτης
Ανώτερος Υπαστυνόμος
Για Αρχηγό Αστυνομίας

Πίνακας Διανομής Ερωτηματολογίων		
Α/Α	ΤΜΗΜΑ / ΕΠΑΡΧΙΑ / ΜΟΝΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
1	ΔΑΣΑ	15
2	Δ.Ε.Ε. & Δ.Α.Σ.	5
3	Υ. Α. & Μ.	15
4	Υ.ΚΑ.Ν.	10
5	Α.Α.Κ.	5
6	Μ.Μ.Α.Δ.	15
7	ΑΔΕ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ	30
8	ΑΔΕ ΛΕΜΕΣΟΥ	25
9	ΑΔΕ ΠΑΦΟΥ	10
10	ΑΔΕ ΛΑΡΝΑΚΑΣ	15
11	ΑΔΕ ΑΜΜΟΧΩΣΤΟΥ	10
		Σύνολο: 155

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV Δημογραφικά Στοιχεία - Πίνακες







Παράρτημα V

Προσόντα για εγγραφή στην Αστυνομία

Ένας υποψήφιος για εγγραφή ή διορισμό στην Αστυνομία πρέπει :

- 1 (α) να είναι πολίτης της Δημοκρατίας
- (β) να παρουσιάσει ικανοποιητικές συστάσεις αναφορικά με το χαρακτήρα του και, αν έχει προϋπηρεσία στο Στρατό της Δημοκρατίας, στην Εθνική Φρουρά, στη Δημόσια Υπηρεσία ή σε οποιαδήποτε κυβερνητική θέση ή θέση σε οργανισμό δημοσίου δικαίου ή σε οποιαδήποτε Αστυνομία, να παρουσιάσει ικανοποιητικές αποδείξεις ότι κατά τη διάρκεια της εν λόγω προϋπηρεσίας ήταν καλής διαγωγής·
- (γ) να έχει συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας του και να μην έχει συμπληρώσει το εικοστό όγδοο έτος, εκτός αν έχει προϋπηρεσία ως μέλος της Αστυνομίας κατά την ημέρα έναρξης της ισχύος των παρόντων Κανονισμών ή είναι κάτοχος πτυχίου ή διπλώματος πανεπιστημίου, αναγνωρισμένου με βάση την κειμένη νομοθεσία οπότε μπορεί να διοριστεί αν δεν έχει συμπληρώσει το τεσσαρακοστό έτος:

Νοείται, ότι οι διατάξεις της παρούσας υποπαραγράφου δεν εφαρμόζονται για τους τακτικούς ειδικούς αστυνομικούς ή τους ειδικούς αστυνομικούς που είναι υποψήφιοι για εγγραφή ή διορισμό στην Αστυνομία.

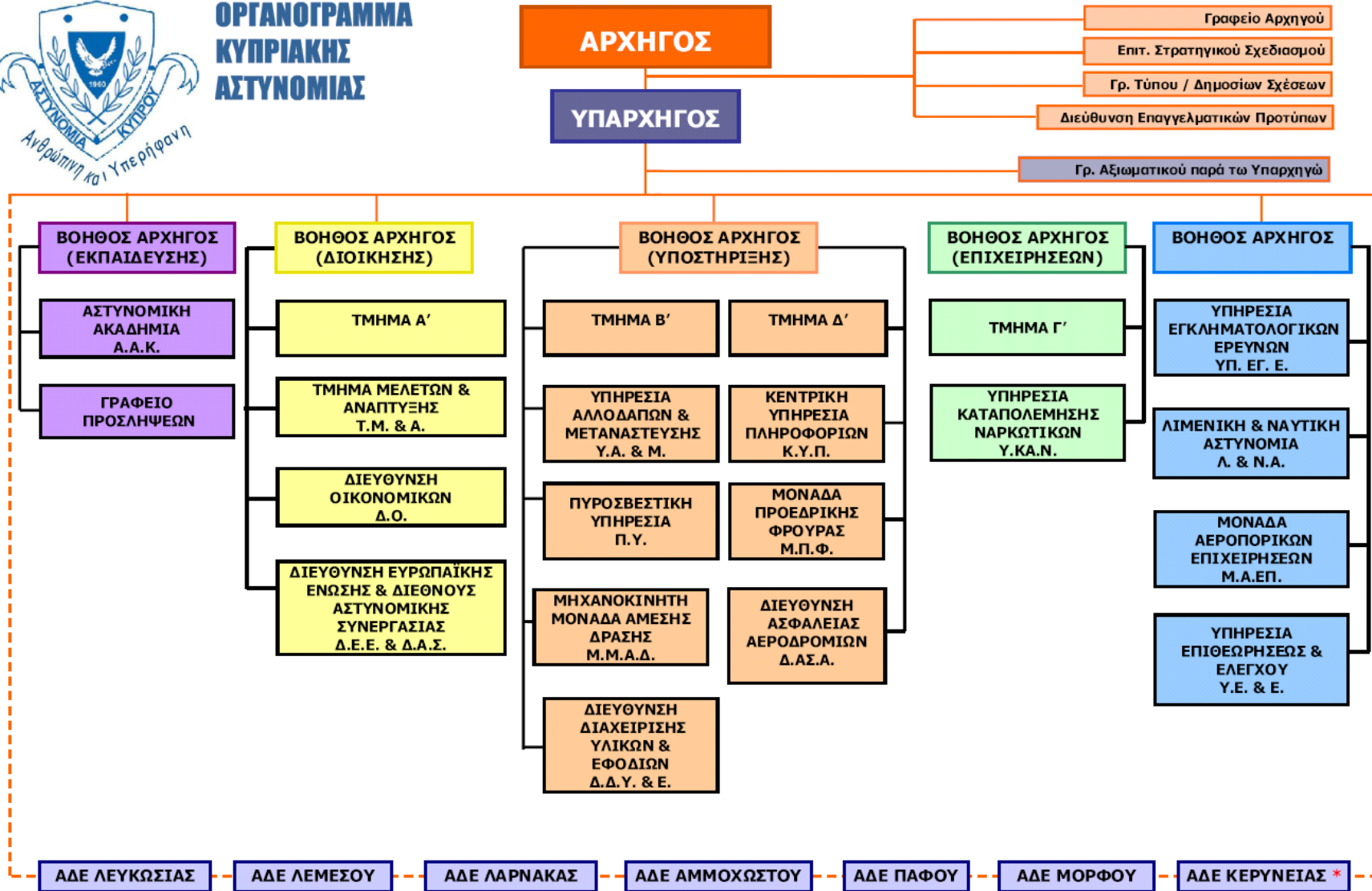
- (δ) να πιστοποιείται ύστερα από εξέταση από κυβερνητικό ιατρικό λειτουργό η καλή κατάσταση της υγείας του, η άρτια σωματική διάπλασή του και η σωματική και πνευματική του καταλληλότητα για να εκτελεί τα καθήκοντα στα οποία θα απασχολείται μετά την πρόσληψη του. Μεταξύ άλλων πρέπει:
 - (i) να διαπιστωθεί η καλή όρασή του με ή χωρίς τη χρήση διόπτρων και η καλή ακοή του χωρίς τη χρήση ακουστικών·
 - (ii) να διαπιστωθεί, ότι δεν υποφέρει από αχρωματοψία, πλατυποδία ή οποιαδήποτε σωματική αναπηρία ή παραμόρφωση του σώματός του ή μέλος αυτού, και
 - (iii) να διαπιστωθεί γενικά η σωματική και πνευματική καταλληλότητά του·
- (ε) με εξαίρεση ειδικούς λόγους που εγκρίνονται από τον Υπουργό με εισήγηση του Αρχηγού, να είναι ύψους όχι μικρότερου του 1.65 μ. οι άνδρες, και του 1.60 μ. οι γυναίκες.

- (στ) να είναι κάτοχος απολυτηρίου αναγνωρισμένης Σχολής Μέσης Εκπαίδευσης ή κάτοχος διπλώματος ή πτυχίου τριτοβάθμιας τουλάχιστον σχολής μεταλυκειακού επιπέδου.
 - (ζ) να έχει καλή γνώση της ελληνικής και ικανοποιητική γνώση μίας ξένης γλώσσας.
 - (η) να έχει επιτύχει σε γραπτή εξέταση, που διεξάγεται σύμφωνα με τις διατάξεις των παρόντων Κανονισμών, και να έχει συγκεντρώσει συνολική γενική βαθμολογία 50% τουλάχιστο κατά μέσο όρο και στο καθένα από τα θέματα που περιλαμβάνονται στην εξέταση όχι λιγότερο του 40% της βαθμολογίας
 - (θ) να έχει επιτύχει σε δοκιμασία αθλητικών γυμναστικών αγωνισμάτων, το απαιτούμενο επίπεδο των οποίων καθορίζεται στον Πίνακα Β' των παρόντων Κανονισμών, που διεξάγονται από Επιτροπή που συγκροτείται για το σκοπό αυτό
 - (ι) να έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις ή να έχει νόμιμα απαλλαγεί από αυτές, όχι όμως για λόγους υγείας
 - (ια) να μην έχει απολυθεί ή να μην έχουν τερματιστεί οι υπηρεσίες του στο παρελθόν από τη δημόσια υπηρεσία της Δημοκρατίας ή από οργανισμό δημοσίου δικαίου για ποινικό αδίκημα ή πειθαρχικό παράπτωμα
 - (ιβ) να παρέχει τις πληροφορίες που πιθανόν να απαιτηθούν αναφορικά με το παρελθόν ή την προγενέστερή του εργασία ή οποιοδήποτε άλλο ζήτημα που αφορά το διορισμό του στην Αστυνομία και αν οποιοσδήποτε υποψηφίος στην αίτησή του ή σε σχέση με την αίτησή του για διορισμό προβαίνει σε οποιαδήποτε ψευδή δήλωση και ακολούθως διορίζεται στην Αστυνομία διαπράττει ποινικό αδίκημα και σε περίπτωση καταδίκης απολύεται από την Αστυνομία.
- (2) Ανεξάρτητα από τις διατάξεις της υποπαραγράφου (α) της παραγράφου (1), το Υπουργικό Συμβούλιο μπορεί, σε ειδική περίπτωση, να εξουσιοδοτήσει το διορισμό με σύμβαση για ορισμένο χρονικό διάστημα προσώπου που δεν είναι πολίτης της Δημοκρατίας.
- (3) Όλες οι αναφερόμενες εξετάσεις για καλή κατάσταση της υγείας, άρτια σωματική διάπλαση και σωματική και πνευματική καταλληλότητα του υποψηφίου για να εκτελεί τα καθήκοντα με τα οποία θα απασχολείται μετά την πρόσληψή του, διαπιστώνονται με βάση τα κριτήρια που καθορίζονται στους σχετικούς Κανονισμών και όλες οι σχετικές ιατρικές εξετάσεις ή πιστοποιήσεις γίνονται δωρεάν.

Παράρτημα VI: Οργανόγραμμα Κυπριακής Αστυνομίας



**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ
ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία/ Αρθρογραφία:

Αστυνομία Κύπρου (2005). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/10, Οργάνωση της Αστυνομίας και καθήκοντα των μελών της. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (2005). Αστυνομική Διάταξη Αρ. 1/12, Διεύθυνση και Ηγεσία. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (1960). Ετήσια Έκθεση Αστυνομίας Κύπρου. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (2010). Ετήσια Έκθεση Αστυνομίας Κύπρου: 2009. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (2009). Εσωτερική Έρευνα – Διερεύνηση Αντιλήψεων Μελών Αστυνομίας. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (2008). Εσωτερική Έρευνα – Διερεύνηση Αντιλήψεων Μελών Αστυνομίας. Λευκωσία.

Αστυνομία Κύπρου (2008). Στρατηγικό Σχέδιο Αστυνομίας Κύπρου 2008 -2011. Λευκωσία: Αρχηγείο Αστυνομίας.

Δημητρόπουλος, Ε. (2004). Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας, ένα συστημικό δυναμικό μοντέλο. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Επιτροπάκη, Ο. (Μάιος, 2010). Σημειώσεις Μαθήματος: «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», MBA565_6. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

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 Μαυρομάτης, (Νοέμβριος 2010) Η εικόνα της Αστυνομίας Κύπρου και ο ρόλος των προϊσταμένων στην διαμόρφωση της εικόνας αυτής (Διπλωματική Διατριβή MBA - Πανεπιστήμιο Κύπρου).Λευκωσία

Ζένιος, Στ. (Σεπτέμβριος, 2008). Σημειώσεις μαθήματος: Ηγεσία και Διοίκηση Οργανισμών. MBA_561. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ιορδάνου, Μ. & Αλεξάνδρου, Ε. (2006). Κυπριακή Αστυνομία - Από τα κλασικά χρόνια ως τον 21^ο αιώνα. Λευκωσία.

Καρκατσούλης, Π. (2004), Το Κράτος σε μετάβαση: Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση». Αθήνα: εκδόσεις Σιδέρης.

Κασίνης, Γ. (Οκτώβριος, 2009). Σημειώσεις μαθήματος: «Στρατηγική Διοίκηση». MBA_564, Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κουλέντης, Χ. & Ζαχαρίας, Ζ. (Μάρτιος 2003). Μελέτη: Οι Ανάγκες της Αστυνομίας σε Ανθρώπινο Δυναμικό. Λευκωσία: Αρχηγείο Αστυνομίας.

Κυπριακή Δημοκρατία (2004). Ο περί Αστυνομίας Νόμος (Ν.73 (Ι)/2004).

Κυπριακή Δημοκρατία (1989). Οι περί Αστυνομίας (Γενικοί) Κανονισμοί, (ΚΔΠ 51/1989).

Κυπριακή Δημοκρατία (1960). Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Μακράκης, Β. (2005). Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Μακρυδημήτρης, Α. (2010). Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2005). Η μαύρη τρύπα της διαφθοράς. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μούζα - Λαζαρίδη, Α. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παναγιώτου, Α. (Μάρτιος, 2010). Σημειώσεις μαθήματος: «Ηγεσία». MBA_566. Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παπαγεωργίου Μ. (Ιούλιος 2009). Ομιλία Αρχηγού Αστυνομίας κατά το διορισμό του στο αξίωμα του Αρχηγού Αστυνομίας.

Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαϊωάννου, Ζ. (2004) ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: Η λειτουργική αρμοδιότητα του αστυνομικού προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας - έννοια, περιεχόμενο, όρια. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (1993). Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα στην Ελλάδα. Επιστημονική Επετηρίδα Τόμος II: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. (2005). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Λευκωσία.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Σούγιαννη, Α., Παπασωτηρίου, Δ. & Σούγιαννη Γ. (2009). Ειδικά θέματα Οργάνωσης - Διοίκησης - Ηγεσίας για στελέχη σωμάτων ασφαλείας. Πειραιάς: Εκδόσεις Παπαζήση.

Διεθνής - Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία/ Αρθρογραφία:

Chemers, M.M. (1997). An Integrative Theory Of Leadership. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cohen, L. & Manion, L. (2000). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Collins, J. (2004) Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. HBR on Point.

Gardner, H. (1995). Leading Minds: An Anatomy of Leadership. London, UK: Harper Collins.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2009). Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. 7^η έκδοση. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Harvard Business Review (2003). Για την Ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος (Μετάφραση: Αντρέας Σοκοδής).

Howard, Gardner (1995). Leading Minds: An Anatomy of Leadership. London. UK: Harper Collins.

Judith, Gordon, (2002). A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kellerman, B. (2004). Bad Leadership: What it Is, How it Happens, Why it Matters. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders. Oxford University Press.

Oppenheim, A.N. (1986). Questionnaire design and attitude measurement. London. New Edition: Ed. Pinter.

Lieberman, David (2004). Μπορείς να τους πείσεις. Γ' έκδοση, Αθήνα: Διόπτρα,. (Μετάφραση: Ανδρέας Μεταξάς).

Ronald, Heifetz (1994). Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schein, E. (1996). Three cultures of management, the key to organizational learning. Sloan Management Review, vol.38, issue 1, 9-21.