



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ «ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σώμα
της Ελληνικής Αστυνομίας – Παρακίνηση εργαζομένων και
κίνητρα ενίσχυσης του ηθικού τους –
Ο ρόλος της γυναίκας στην Ελληνική Αστυνομία.»**

Όνομ/μο Φοιτήτριας : ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΚΟΖΟΜΠΟΛΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΤΣΙΩΝΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	3
Summary	5
Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 2: Διάρθρωση / Οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας - Ιστορική αναδρομή ...	9
2.1 Ιστορική εξέλιξη της ΕΛ.ΑΣ.	9
Κεφάλαιο 3: Οργάνωση Ελληνικής Αστυνομίας.....	14
3.1 Ηγεσία της Ελληνικής Αστυνομίας	14
3.2 Οργανωτική δομή της Ελληνικής Αστυνομίας.....	15
3.3 Δομή της Ελληνικής Αστυνομίας – Ανθρώπινο δυναμικό	20
Κεφάλαιο 4: Διοίκηση και Ιεραρχία αστυνομικού προσωπικού	25
4.1 Γενικά περί πειθαρχίας	25
4.2 Πειθαρχικό Παράπτωμα	26
4.3 Διοικητικά μέτρα	27
Κεφάλαιο 5: Υποκίνηση εργαζομένων	29
Κεφάλαιο 6: Μοντέλα και Θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση.....	33
6.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow	33
6.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg (1959)	34
6.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)	36
Κεφάλαιο 7: Υποκίνηση εργαζομένων στην ΕΛ.ΑΣ. και κίνητρα ενίσχυσης του ηθικού	38
Κεφάλαιο 8: Ο ρόλος της γυναίκας στην Ελληνική Αστυνομία	42
8.1 Εισαγωγή.....	42
8.2 Ιστορική αναδρομή	43
8.3 Αστυνομίες του Εξωτερικού	45
8.4 Η σημερινή πραγματικότητα	48
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα - Επίλογος.....	52
Βιβλιογραφία – Αναφορές	53
Ελληνική	53
Ξενόγλωσση	53
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία	54

Περίληψη

«Οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας – Παρακίνηση εργαζομένων και κίνητρα ενίσχυσης του ηθικού τους – Ο ρόλος της γυναίκας στην Ελληνική Αστυνομία.»

Η παρούσα διατριβή παρουσιάζει τη διάρθρωση του σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας (ΕΛ.ΑΣ.), την οργανωτική δομή και το ανθρώπινο δυναμικό της. Στη συνέχεια, αναλύεται η έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων, εξετάζονται οι σχετικές με την παρακίνηση θεωρίες, τα κίνητρα υποκίνησης και η εφαρμογή τους στο σώμα της ΕΛ.ΑΣ. Τέλος, στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μελετάται η θέση της γυναίκας στο υπάρχον εργασιακό περιβάλλον σε θεωρητικό, νομοθετικό και πρακτικό επίπεδο.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι, με βάση την ιδιαίτερη δομή και οργάνωση της ΕΛ.ΑΣ., η ανεύρεση των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης και των σωστών κινήτρων που θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας στην εργασία, γεγονός που θα συμβάλλει θετικά στην καλύτερη αντιμετώπιση της εγκληματικότητας, στην ασφάλεια των πολιτών και στην καλύτερη λειτουργία της κοινωνίας γενικότερα.

Υλικό – Μέθοδος προσέγγισης: Γίνεται μία ανασκόπηση παλαιάς και πρόσφατης (Ελληνικής και ξένης) βιβλιογραφίας, μελετάται η ισχύουσα ελληνική νομοθεσία και γίνεται χρήση / αναφορά στην ελληνική και ξένη αρθρογραφία (ηλεκτρονική και μη), με στόχο την όσο το δυνατόν πληρέστερη αποτύπωση των απόψεων αναφορικά με τις μεθόδους παρακίνησης του προσωπικού, της εφαρμογής τους στην αστυνομική πραγματικότητα και της επικρατούσας κατάστασης για την γυναίκα αστυνομικό στην ελληνική και ξένη επικράτεια.

Συμπεράσματα: Τα κίνητρα υποκίνησης που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία δεν αποτελούν πανάκεια για την εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα. Η εφαρμογή των κινήτρων μπορεί να είναι συνδυαστική ή να αποφασίζεται κατά περίπτωση, ανάλογα με το είδος της Υπηρεσίας της Αστυνομίας και τις ιδιαιτερότητες του προσωπικού που απασχολείται σε αυτή. Όταν πρόκειται για ένα σώμα ασφαλείας που συνδέεται στενά με την κοινωνική ειρήνη, συνοχή και ασφάλεια, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για πειραματισμούς, καθώς κάθε άστοχη κίνηση μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση του αστυνομικού προσωπικού και κατ' επέκταση δραματικές συνέπειες για την κοινωνία. Οι σχετικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με ιδιαίτερη προσοχή,

σωστό προγραμματισμό και χρονικά περιθώρια προσαρμογής. Η είσοδος της γυναίκας στην Ελληνική Αστυνομία ήταν μία «μεγάλη» και ανατρεπτική απόφαση, την οποία η κοινωνία, 45 χρόνια μετά, δεν έχει ακόμα καταφέρει να αποδεχτεί καθολικά. Ακόμα και σήμερα, η γυναίκα αστυνομικός δοκιμάζεται και περνά εξετάσεις καθημερινά στην εργασία της, προκειμένου να αποδείξει την αξία της..

Summary

“Organization and management of human resources in the body of the Greek Police – Motivating employees and strengthen their moral motives – The role of women in the Greek Police.”

This thesis presents the structure of the body of Greek Police (EL.AS.), the organizational structure and human resources. Then the concept of incitement of employees is analyzed, and the relevant motivation theories, motivation incentives and their application in the body of the EL.AS. are examined. Finally, under the management of human resources, the position of women in the existing workplace is studied in a theoretical, legislative and practical level.

The objective of this thesis is based on the particular structure and organization of EL.AS., finding appropriate methods of motivation and the right incentives that will lead to increased efficiency at work which will contribute positively to better tackle crime, the security of citizens and a better functioning of society in general.

Material – Method of approach: There is a review of old and recent (Greek and foreign) literature, the existing Greek legislation is studied and use / reference to Greek and foreign literature (electronic or not) is made, aimed at the fullest possible reflection of views regarding the methods to motivate personnel, their application in police reality and the current situation for the woman police officer in Greek and foreign territory.

Conclusions: The inciting motives presented in this paper are not a panacea for job performance and efficiency. The application of incentives can be combined or decided case by case, depending on the type of Office of Police and the particularities of the staff employed in it. When it comes to a security body that is closely linked to social peace, cohesion and security, there is not much room for experimentation, as each misplayed motion can result in negative effects on the performance of police personnel and thus dramatic consequences for society. The relevant decisions should be taken with great caution, proper planning and time for adjustment. The entrance of women in the Greek Police was a “great” and subversive decision which the society, 45 years later, has not yet managed to accept universally. Even today, the woman police officer is tested and passes exams daily at her workplace in order to prove her potential.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κο Ευθύμιο Τσιώνα για την κατανόηση, τη στήριξη και την καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου μελέτης.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στο σύντροφό μου Πέτρο για τη βοήθεια, την κατανόηση, την υπομονή και τη στήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τους «αγωνιστικούς» μου χαιρετισμούς στο φίλο και συμφοιτητή μου Γιώργο, για όλες εκείνες τις στιγμές άγχους, απογοήτευσης και χαράς που μοιραστήκαμε τα τελευταία 2,5 χρόνια..

Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη στους γονείς μου (Φίλιππο και Νούλα), στην Βίκυ, στον Βαγγέλη και στην Κέλλυ για την ανεξάντλητη και αφιλοκερδή αγάπη τους και την ψυχική, ηθική και υλική συμπαράστασή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) αποτελεί όργανο του κράτους, με αποστολή τη διαχείριση της εθνικής και δημόσιας ασφάλειας, την τήρηση της δημόσιας τάξης και γενικώς την άσκηση της αστυνόμευσης σε εθνικό επίπεδο. Από κοινού με τα σώματα της Πυροσβεστικής, του Λιμενικού και της Αγροφυλακής αποτελούν τα Ελληνικά Σώματα Ασφαλείας.

Ουσιαστικά, η ιστορία της Ελληνικής Αστυνομίας αρχίζει από τον 5ο αιώνα π.Χ., οπότε ιστορικές έρευνες αποδεικνύουν την ύπαρξη διακεκριμένων αστυνομικών Αρχών στην πόλη των Αθηνών. Από τον 7^ο αιώνα π.Χ. μέχρι τον 5^ο αιώνα π.Χ. δεν υπήρχαν ιδιαίτερες αστυνομικές Αρχές στην πόλη των Αθηνών, καθότι η άσκηση αστυνομικών δικαιωμάτων ανήκε στο βασιλιά.

Τον 5ο π.Χ. αιώνα, οπότε τέθηκαν οι βάσεις του μεγαλείου και της ακμής των Αθηνών, καθιερώθηκαν και οι αστυνομικές Αρχές, οι οποίες είχαν αποστολή παρόμοια με αυτή των σύγχρονων Αστυνομικών Αρχών. Κύριο καθήκον αυτής της πρώτης αρχαίας Αστυνομίας ήταν η ευκοσμία, η υγιεινή και η καθαριότητα, η προστασία των ηθών, η αγορανομική επιτήρηση, η επιτήρηση των οικοδομών, η επιτήρηση των ξένων, η πρόληψη των δημοσίων δυστυχημάτων και αρκετά άλλα αντικείμενα, τα οποία είναι κοινά με τις συνήθειες και καθημερινές ενασχολήσεις μιας σύγχρονης και εύρυθμης αστυνομίας. Επίσης, είναι ιστορικά εξακριβωμένο ότι οι ποικιλόμορφες αυτές ασχολίες της Αστυνομίας δεν αποτελούσαν αντικείμενο μιας και μόνης Αστυνομικής Αρχής, αλλά ήταν επακριβώς κατανεμημένες σε διάφορες αρχές της Πολιτείας.

Ο όρος «αστυνομία» προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων «Άστυ» που σημαίνει κατοικημένη περιοχή, δηλαδή πόλη, και είναι πανάρχαια ελληνική λέξη που αναφέρεται στους πρώτους στίχους της Οδύσσειας («Πολλών δ' ανθρώπων ίδεν άστεα») και του Ομηρικού επίσης ρήματος «νέμω» που μεταξύ πολλών εννοιών σημαίνει διοικώ, κυβερνώ (π.χ. ο πάντα νέμων ... Ζεύς) και κατ' επέκταση εφαρμόζω το νόμο και συνεπώς προστατεύω. Αστυνομία λοιπόν σημαίνει προστασία της πόλης.¹

Συχνά οι αρχαίοι Έλληνες αποκαλούσαν τους πολιούχους θεούς, τους θεούς δηλαδή που προστάτευαν την πόλη, Αστυνόμους («Πάντων δε θεών των Αστυνόμων»), ενώ πολύ νωρίς σχετίσθηκε η έννοια της Αστυνομίας με εκείνη της Πολιτείας. Γι' αυτό και η Ελληνική λέξη

¹ Εγχειρίδιο Ιστορίας της Αστυνομίας στην Ελλάδα – Γ. Καραβίτης / Κ. Δανούσης – εκδ. «Ελληνική Αστυνομία»

«πολιτεία» μέσω της ρωμαϊκής παράδοσης (Politia) έγινε στις χώρες της Ευρώπης συνώνυμη της Αστυνομίας (Police, Polizei, Politie, κλπ.).

Η Αστυνομία λοιπόν κατά την Ελληνική αρχαιότητα είχε το ίδιο ακριβώς όνομα με τη σημερινή και περιλάμβανε πολλά όργανα με διαφορετικές αρμοδιότητες, που όλες μαζί απέβλεπαν στην προστασία της πόλης (Εγχειρίδιο Ιστορίας της Αστυνομίας στην Ελλάδα – Καραβίτης Γεώργιος / Δανούσης Κων/νος – Ελληνική Αστυνομία – άνευ ημερ/νιας)

Καλύπτει και ανταποκρίνεται σε έναν μεγάλο τομέα ευθυνών, ο οποίος περιλαμβάνει από την κυκλοφορία οχημάτων (θέματα τροχαίας), τη γενική αστυνόμευση και τα θέματα τάξης (υγειονομικούς και πολεοδομικούς ελέγχους, ενδοοικογενειακή βία, επεισόδια, παράπονα, αθλητικές εκδηλώσεις, συγκεντρώσεις κλπ), τα θέματα γενικής ασφάλειας (ανήλικοι, κλοπές, ληστείες, βιασμοί, ανθρωποκτονίες, κυκλοφορία πλαστών χαρτονομισμάτων, διακίνηση ναρκωτικών, παράνομη εμπορεία ανθρώπων κλπ), τα θέματα λαθρομετανάστευσης και ασύλου, μέχρι και τρομοκρατικές πράξεις.

Σύμφωνα με το Νόμο 2800/2000, τα καθήκοντα της Ελληνικής Αστυνομίας ορίζονται ως εξής :

1. την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας.

2. την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.

Εκτός από τις εξιχνιάσεις σύνθετων και ακραίων εγκλημάτων και τις συλλήψεις ιδιαιτέρως επικίνδυνων κακοποιών, στην ιστορία της σύγχρονης Ελληνικής Αστυνομίας αναγνωρίζονται από πολλούς ως μεγάλες επιτυχίες δύο κυρίως ξεχωριστά γεγονότα :

1) η αποκάλυψη, εξιχνίαση και σύλληψη της τρομοκρατικής οργάνωσης 17 Νοέμβρη (καλοκαίρι 2002) και

2) οι Ολυμπιακοί Αγώνες (2004) που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα, ως προς την ασφάλεια της διοργάνωσης, με τη δημιουργία τότε και της αντίστοιχης Διεύθυνσης Ασφάλειας Ολυμπιακών Αγώνων. Κατά την προετοιμασία των αγώνων, η Ελληνική Αστυνομία είχε εξοπλιστεί με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και οχήματα.

Κεφάλαιο 2: Διάρθρωση / Οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας - Ιστορική αναδρομή

2.1 Ιστορική εξέλιξη της ΕΛ.ΑΣ.

2.1.1. Αστυνομία Πόλεων

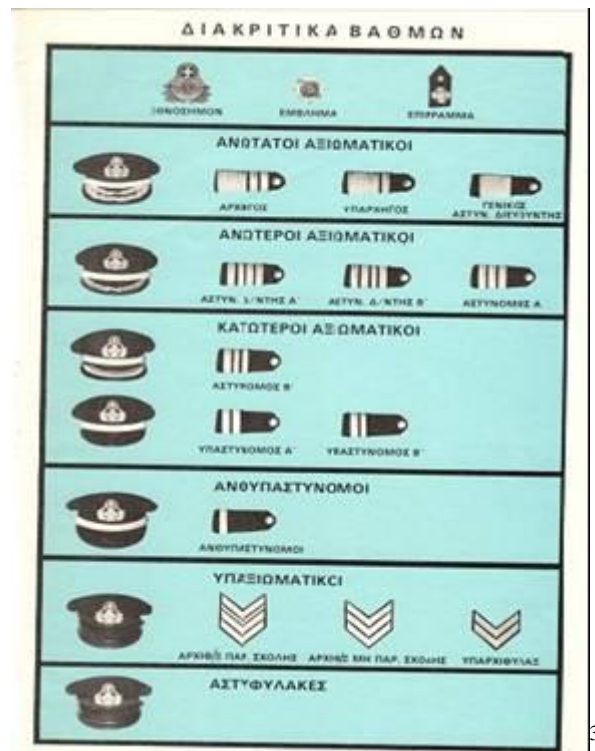
Το 1920 ο τότε Πρωθυπουργός της Ελλάδας, Ελευθέριος Βενιζέλος, αποφασίζει την ίδρυση της Αστυνομίας Πόλεων, στο πρότυπο της Μητροπολιτικής Αστυνομίας του Λονδίνου, την οποία θεωρούσε τότε ως «την τελειοτέραν όλων των σύγχρονων Αστυνομιών». Πιο συγκεκριμένα, το 1918 δημοσιεύεται ο νόμος 1370 «περί οργανισμού του Σώματος της Χωροφυλακής», ο οποίος χαρακτηριστικά αναφέρει : "Εν ταις πόλεσιν Αθηνών, Πειραιώς, Θεσσαλονίκης, Πατρών και Κερκύρας, θέλει συσταθεί ιδία Υπηρεσία Αστυνομίας δια τα κυρίως αστυνομικά έργα...", σύμφωνα με τον οποίο αποφασίζεται η ίδρυση μιας «νέας» Αστυνομίας σε συγκεκριμένες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, ήτοι την Αθήνα, τον Πειραιά, τη Θεσ/νίκη, την Πάτρα και την Κέρκυρα. Ακολουθεί σχετική φωτογραφία με Αστυνομικούς της τότε **Αστυνομίας Πόλεων**.



Μάλιστα, για την οργάνωση της «νέας» τότε Αστυνομίας Πόλεων, εκλήθη ειδικό κλιμάκιο από την Αγγλία (1919) για να μελετήσει και να αναλάβει την οργάνωση του νέου αυτού σώματος. Το 1920, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών, κου Ρακτιβάν, δημοσιεύεται ο Νόμος 2461, με τον οποίο ιδρύεται η Αστυνομία Πόλεων.

² Πηγή : <http://www.peaaap.gr/>

Ακολουθεί σχετική φωτογραφία με Αστυνομικούς σε περιπολία και τα διακριτικά των βαθμών της Αστυνομίας Πόλεων.



3



4

³ Πηγή : <http://zantepolclub.blogspot.gr/>

⁴ Πηγή : <http://www.peaap.gr/>

Από τις προαναφερόμενες πόλεις, η Κέρκυρα ήταν η πρώτη που απέκτησε Αστυνομία Πόλεων το έτος 1921, ακολούθησε η Πάτρα το 1922, έπειτα ο Πειραιάς το 1923 και τελευταία η Αθήνα το 1929. Ως προς την πόλη της Θεσ/νίκης, καίτοι προβλεπόταν η ίδρυση σχετικού σώματος, αυτό δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ, κυρίως εξαιτίας της εγγύτητάς της στα σύνορα, καθώς και λόγω των έντονων αντιδράσεων της τότε Χωροφυλακής Θεσσαλονίκης.

Η Αστυνομία Πόλεων ήταν ένα μικρό σώμα 10-12 χιλιάδων ατόμων με αρμοδιότητα την αστυνόμευση του κέντρου της Αθήνας, του Πειραιά και της Πάτρας, καθώς επίσης της πόλης της Κέρκυρας (όχι το νησί). Τα προάστια της Αθήνας, του Πειραιά, της Πάτρας, το νησί της Κέρκυρας (πλην της πόλης), η Θεσσαλονίκη και όλη η υπόλοιπη ελληνική επικράτεια υπάγονταν στην αρμοδιότητα της Ελληνικής Χωροφυλακής, καθώς επίσης και η Βουλή, τα Ανάκτορα, τα Δικαστικά Μέγαρα και η ασφάλεια υψηλών προσώπων σε όλη την Επικράτεια.

2.1.2 Ελληνική Χωροφυλακή

Η ίδρυση της **Ελληνικής Χωροφυλακής**, η οποία ήταν το μεγαλύτερο και σημαντικότερο σώμα ασφαλείας της Ελλάδας για 150 χρόνια, μας πηγαίνει στην 1^η Ιουνίου 1833, ημέρα γενεθλίων του ιδρυτή της, Βασιλιά Όθωνα, και είχε ως πρότυπο τη Γαλλική Χωροφυλακή. Συστήθηκε με Βασιλικό Διάταγμα ως Βασιλικό Σώμα Χωροφυλακής, μετονομάστηκε ως Ελληνική Βασιλική Χωροφυλακή και στη συνέχεια σε Ελληνική Χωροφυλακή. Η αρχική βασιλική ονομασία δεν ενείχε καμία προσωποπαγή σημασία, απλά είχε εναρμονιστεί με τη γενικότερη εφαρμογή των χωρών που είχαν βασιλεία ή έχουν ακόμα και σήμερα (π.χ. Βασιλικό Ναυτικό ή Αεροπορία Αγγλίας, Δανίας, Ισπανίας, Σουηδίας κλπ). Έμβλημα της Ελληνικής Χωροφυλακής ήταν η βοιωτική ασπίδα.

Πρόδρομοι της Χωροφυλακής ήταν α) η Πολιταρχεία (Ναύπλιο-1928) με καθήκοντα κυρίως εκτελεστικής δύναμης και β) η Εκτελεστική Δύναμη Πελοποννήσου, μία Πεντακοσιαρχία που συγκροτήθηκε για την εμπέδωση της δημόσιας ασφάλειας, η οποία διαιρέθηκε σε τμήματα που εγκαταστάθηκαν στην Πελοπόννησο. Η δύναμη αυτή, με επικεφαλής τον Ιωάννη Μακρυγιάννη, είχε θετική δράση στην καταπολέμηση της ληστείας και υπήρξε ο κύριος πρόδρομος της Χωροφυλακής. Ο Ιωάννης Καποδίστριας, ως Κυβερνήτης της Ελλάδος, δημοσίευσε στις 29-01-1829 τον «Κανονισμό της Αστυνομίας και καθηκόντων αυτής».

Ακολουθεί φωτογραφία από το Φυλάκιον Χωροφυλακής Καλής Βρύσης.



Το σώμα της Ελληνικής Χωροφυλακής το 1984 αριθμούσε 28.000-30.000 άτομα προσωπικό και ήταν κατά πολύ μεγαλύτερο από το σώμα της Αστυνομίας Πόλεων (10.000-12.000 άτομα). Συνολικά λοιπόν, κατά το 1984, υπήρχαν περί τους 40.000 αστυνομικούς για τον τότε πληθυσμό της Ελλάδας (σύμφωνα με την απογραφή του 1981) που ανερχόταν στους 9.738.000 κατοίκους.

Στον κάτωθι πίνακα περιγράφονται τα διακριτικά βαθμών της Ελληνικής Χωροφυλακής, τα οποία σε γενικές γραμμές διατηρούνται μέχρι σήμερα.

Διακριτικά Βαθμών των Αξιωματικών στην Ελληνική Χωροφυλακή								
<u>Αντιστράτηγος</u> (Αρχηγός)	<u>Υποστράτηγος</u>	<u>Ταξίαρχος</u>	<u>Συνταγματάρχης</u> (Αστυνομικός Διευθυντής)	<u>Αντισυνταγματάρχης</u> (Αστυνομικός Υποδιευθυντής)	<u>Ταγματάρχης</u>	Μοίραρχος	Υπομοίραρχος	Ανθυπομοίραρχος
								6

⁵ Πηγή : <http://www.bloko.gr/swmata-asfaleias/>

⁶ Πηγή : <http://el.wikipedia.org/wiki/>

Διακριτικά Βαθμών των Υπαξιωματικών στην Ελληνική Χωροφυλακή		
Ανθυπασπιστής	Ενωμοτάρχης	Υπενωμοτάρχης
		

7

Τα δυο Σώματα ήταν τελείως αυτόνομα, με διαφορετική ηγεσία (αρχηγό), υπάγονταν δε και τα δύο στο τότε Υπουργείο Δημόσιας Τάξης. Περίπτωση συνεργασίας των δύο σωμάτων υπήρχε μόνο σε εξαιρετικά σοβαρές περιπτώσεις. Η Αστυνομία της πόλης του Πειραιά ήταν η πιο διαβόητη ως προς την σκληρότητά της.

2.1.3. Σύγχρονη Ελληνική Αστυνομία

Η σημερινή Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) συστήνεται την 1^η Νοεμβρίου 1984 και ώρα 12.00', σύμφωνα με το Νόμο 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α' - 152, ύστερα από κοινή απόφαση του τότε Πρωθυπουργού Ανδρέα Παπανδρέου και του τότε Υπουργού Δημόσιας Τάξης, Γιάννη Σκουλαρίκη, (ο οποίος επέλεξε και το όνομά της), με την κατάργηση / συγχώνευση των δύο σωμάτων ασφαλείας που υφίσταντο μέχρι τότε, της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων.

Σήμερα, το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ. υπολογίζεται περί τα 53.000 άτομα για τον ελληνικό πληθυσμό που ανέρχεται σε 11.000.000 Έλληνες περίπου. Φυσικά, στον πληθυσμό της Ελλάδας θα πρέπει να προστεθεί και ο αρκετά μεγάλος αριθμός λαθρομεταναστών, ο οποίος στις αρχές του 2014 υπολογιζόταν – σύμφωνα με ανεπίσημα στοιχεία και σχετική συνέντευξη του τότε Πρωθυπουργού κου Σαμαρά⁸ – στο 1 με 1,35 εκατομμύριο άτομα. Πάντως, επίσημα υποστηρίζεται ότι ο αριθμός των παράνομα διαβιούντων στη χώρα μας αλλοδαπών δε δύναται να υπολογιστεί με ασφάλεια.

⁷ Πηγή : <http://el.wikipedia.org/wiki/>

⁸ Εφημερίδα Kurier (02/1/2014) όπου ανέφερε ότι «ο αριθμός των ανέργων στην Ελλάδα είναι τόσο μεγάλος, όσο και εκείνος των παράνομων μεταναστών». Σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ. οι άνεργοι ανέρχονταν στους 1.350.000.

Κεφάλαιο 3: Οργάνωση Ελληνικής Αστυνομίας

3.1 Ηγεσία της Ελληνικής Αστυνομίας

Ο Αρχηγός της Ελληνικής Αστυνομίας φέρει τον βαθμό του Αντιστράτηγου, ασκεί τη Διοίκηση του Σώματος και είναι υπεύθυνος έναντι του αναπληρωτή Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Ο Αρχηγός επιλέγεται για θητεία δύο ετών, η οποία μπορεί να παραταθεί για ένα ακόμη χρόνο. Σύμφωνα με τις πρόσφατες κρίσεις (2015), Αρχηγός του σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας για 2^η συνεχή χρονιά παρέμεινε με απόφαση του ΚΥ.Σ.Ε.Α. (Κυβερνητικού Συμβουλίου Εξωτερικών και Άμυνας) ο Αντιστράτηγος κος Δημήτριος Τσακνάκης.

Στην ιεραρχία του Σώματος ακολουθούν:

A) ο Υπαρχηγός του σώματος της ΕΛ.ΑΣ., ο οποίος φέρει το βαθμό του Αντιστρατήγου και σύμφωνα με τις πρόσφατες κρίσεις (2015) είναι ο κος Κων/νος ΤΣΟΥΒΑΛΑΣ.,

B) ο Προϊστάμενος του Επιτελείου του Αρχηγείου της ΕΛ.ΑΣ. ο οποίος φέρει επίσης το βαθμό του Αντιστρατήγου και σύμφωνα με τις πρόσφατες κρίσεις (2015) είναι ο κος Εμμανουήλ ΚΑΤΡΙΑΔΑΚΗΣ και

Γ) οι Γενικοί Επιθεωρητές Βορείου και Νοτίου Ελλάδος, οι οποίοι φέρουν το βαθμό του Αντιστρατήγου και σύμφωνα με τις πρόσφατες κρίσεις (2015) είναι οι κ.κ. ΣΟΦΙΟΣ Δημήτριος και ΜΙΧΑΙΡΙΝΑΣ Κων/νος αντίστοιχα.

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω παράθεση, και οι πέντε πρώτοι στην ηγεσία της Αστυνομίας φέρουν τον ίδιο βαθμό (του Αντιστρατήγου) και κατατάσσονται βάσει της μεταξύ των αρχαιότητας.

Η επόμενη βαθμίδα περιλαμβάνει τους Προϊσταμένους των Κλάδων Τάξης, Ασφάλειας και Αλλοδαπών & Προστασίας Συνόρων, από κοινού με τους Διευθυντές των Γενικών Αστυνομικών Διευθύνσεων Αττικής και Θεσ/νίκης, τους Διευθυντές των Γενικών Περιφερειακών Αστυνομικών Διευθύνσεων και τους Γενικούς Διευθυντές συγκεκριμένων Ειδικών Υπηρεσιών (Γενικής Διεύθυνσης Προστασίας Επισήμων και Ευπαθών Στόχων, Διεύθυνσης Εγκληματολογικών Ερευνών, Αστυνομικής Ακαδημίας, Διεύθυνσης Αντιμετώπισης Ειδικών Εγκλημάτων Βίας, Κλάδου Οικονομικοτεχνικής Υποστήριξης και Πληροφορικής, Διεύθυνσης Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος κλπ).

3.2 Οργανωτική δομή της Ελληνικής Αστυνομίας

Η Ελληνική Αστυνομία επεκτείνεται σε όλη την επικράτεια και υπάγεται στον αναπληρωτή υπουργό Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη. Σήμερα, τη θέση αυτή κατέχει ο κος Γιάννης Πανούσης, καθηγητής Εγκληματολογίας στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε. του Πανεπιστημίου Αθηνών και πρώην Πρύτανης του Πανεπιστημίου Θράκης.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες, με προϊσταμένη αρχή όλων των υπηρεσιών το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας, το οποίο αποτελεί την ανώτατη επιτελική υπηρεσία του Σώματος. Οι Κλάδοι του Αρχηγείου είναι μεταξύ τους ισότιμοι.

Οι κεντρικές υπηρεσίες εδρεύουν στην πρωτεύουσα του κράτους και ασκούν αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια. Το έργο του Αρχηγείου της ΕΛ.ΑΣ. εστιάζεται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Εκτός από τις Υπηρεσίες του Αρχηγείου (από το οποίο ασκείται η Διοίκηση του Σώματος), η αστυνομία είναι κατανομημένη οργανικά σε:

1. Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις σε επίπεδο Περιφερειών
2. Αστυνομικές Διευθύνσεις σε επίπεδο νομών (σε κάποιους μεγάλης έκτασης νομούς υφίστανται περισσότερες Διευθύνσεις) οι οποίες αποτελούν τις Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Μερικές από τις Διευθύνσεις που εδρεύουν στο Αρχηγείο είναι οι: Γενική Αστυνόμευση, Δημόσια Ασφάλεια, Κρατικής Ασφάλειας (ασχολείται με την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος), Τροχαία, Δημοσίων Σχέσεων, Διαβατηρίων, Χειρισμού Κρίσεων, Αλλοδαπών, Αστυνομικού Προσωπικού, και άλλες.

Εκτός από τις προαναφερόμενες Διευθύνσεις, υπάρχουν και Ειδικές Υπηρεσίες, οι οποίες διακρίνονται λόγω της σπουδαιότητας και ιδιαιτερότητας του αντικειμένου τους και οι οποίες έχουν εδαφική αρμοδιότητα σε όλη την επικράτεια. Λόγω της σημαντικότητάς τους, έχουν διοικητική αυτοτέλεια και υπάγονται διοικητικά στο Αρχηγείο.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η Διεύθυνση Αντιμετώπισης Ειδικών Εγκλημάτων Βίας (ΔΑΕΕΒ) που συνήθως αναφέρεται από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ως Αντιτρομοκρατική Υπηρεσία. Η Υπηρεσία αυτή συστάθηκε το 1987-1988 από τον τότε Υπουργό Δημόσιας Τάξης και πρώην Στρατηγό των ΛΟΚ, Αντώνη Δροσογιάννη, και τον τότε Αρχηγό Ελληνικής Αστυνομίας, τον Αντιστράτηγο ΑΡΚΟΥΔΕΑ Νίκωνα. Επιπλέον,

άλλες Ειδικές Υπηρεσίες, γνωστές στο ευρύ κοινό είναι η Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Μονάδα (ΕΚΑΜ) και οι Ομάδες Δίκυκλης Αστυνόμευσης ΖΗΤΑ και ΔΙ.ΑΣ.

Κατωτέρω, αναφέρονται επιγραμματικά οι Ειδικές Υπηρεσίες του σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας, ενώ ακολουθεί και σχετικό οργανόγραμμα με τη δομή του Σώματος.

Ειδικές Υπηρεσίες

- Άμεση Δράση – υπηρεσία άμεσης επέμβασης, η οποία ιδρύθηκε το 1959.
- Ομάδες Δίκυκλης Αστυνόμευσης (ΔΙ.ΑΣ.) – με αντικείμενο την πρόληψη και την καταστολή βίαιων και εγκληματικών ενεργειών, όπως για παράδειγμα ληστείες, βιασμούς, συμπλοκές, ανθρωποκτονίες κλπ.
- Διεύθυνση Διαβατηρίων – με αντικείμενο την έκδοση διαβατηρίων.
- Διεύθυνση Αντιμετώπισης Ειδικών Εγκλημάτων Βίας (Δ.Α.Ε.Ε.Β.) – η γνωστή «Αντιτρομοκρατική», με αντικείμενο την αντιμετώπιση της τρομοκρατίας
- Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών (Δ.Ε.Ε.) – επιστημονικό προσωπικό για έρευνα, λήψη και εξέταση DNA, αποτυπώματων κλπ.
- Διεύθυνση Εσωτερικών Υποθέσεων – με αντικείμενο τη διερεύνηση, εξιχνίαση και δίωξη εγκλημάτων, σχετικών με διαφθορά χαρακτήρα στο χώρο της Ελληνικής Αστυνομίας, αλλά και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.
- Διεύθυνση Διεθνούς Αστυνομικής Συνεργασίας – με αντικείμενο την επικοινωνία με τις αστυνομικές αρχές και τις κρατικές υπηρεσίες διακρατικά, όπως και με τους διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς, επί θεμάτων συνεργασίας που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας.
- Διεύθυνση Πληροφορικής – με αντικείμενο το σχεδιασμό μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων, τη δημιουργία και υποστήριξη της κατάλληλης τεχνικής και λειτουργικής υποδομής και των αναγκαίων εφαρμογών πληροφορικής για την υποβοήθηση του έργου των Υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας.
- Διεύθυνση Μεταγωγών / Δικαστηρίων Αττικής – με αντικείμενο την ασφαλή διακίνηση κρατουμένων, καθώς και την τήρηση της τάξης και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων στις δικαστικές αίθουσες.
- Ειδική Κατασταλτική Αντιτρομοκρατική Ομάδα (Ε.Κ.Α.Μ.) - επίλεκτη Ειδική Μονάδα της Ελληνικής Αστυνομίας, με αντικείμενο την αποτελεσματική αντιμετώπιση σοβαρών και εξαιρετικά επικίνδυνων καταστάσεων (π.χ. τρομοκρατικές ενέργειες, πειρατείες σε μέσα μεταφοράς, απαγωγές ομήρων,

συλλήψεις επικίνδυνων κακοποιών, αντιμετώπιση οχρωμένων προσώπων, προστασία σε πρόσωπα υψηλής επικινδυνότητας κ.λπ.), καθώς και την επέμβαση σε επικίνδυνες περιοχές που έχουν σκόπιμα μολυνθεί από χημικούς ή βιολογικούς παράγοντες ή έχουν ρυπανθεί από ραδιολογικές ή πυρηνικές ουσίες.







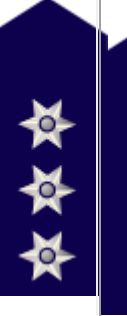


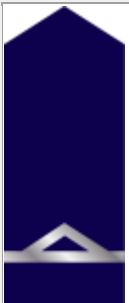





- Τμήμα Εξουδετέρωσης Εκρηκτικών Μηχανισμών (Τ.Ε.Ε.Μ.) – με αντικείμενο την επισήμανση, περισυλλογή και εξουδετέρωση εκρηκτικών μηχανισμών και αυτοσχέδιων βομβών.
- Υπηρεσία Εναέριων Μέσων – με αντικείμενο την από αέρος υποστήριξη και ενίσχυση του έργου της Ελληνικής Αστυνομίας.
- Διεύθυνση Οικονομικής Αστυνομίας – με αντικείμενο την πρόληψη, έρευνα και καταστολή των οικονομικών εγκλημάτων, εστιάζοντας σε αυτά που τελέστηκαν σε βάρος των συμφερόντων του Δημοσίου και της εθνικής οικονομίας ή έχουν τα χαρακτηριστικά του οργανωμένου εγκλήματος.
- Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος – με αντικείμενο την πρόληψη, την έρευνα και την καταστολή εγκλημάτων ή αντικοινωνικών συμπεριφορών, που διαπράττονται μέσω του διαδικτύου ή άλλων μέσων ηλεκτρονικής επικοινωνίας.
- Γενική Διεύθυνση Ασφαλείας Επισήμων – με αντικείμενο την προστασία πολιτικών προσώπων, ξένων επισήμων και ιδιαίτερης σημασίας κτηρίων, όπως π.χ. το Μέγαρο Μαξίμου.
- Ομάδα Αστυνομικών Σκύλων - οι Αστυνομικοί σκύλοι είναι ένα συνδρομητικό «εργαλείο» στην πρόληψη και καταστολή που επιχειρείται γενικότερα από την Ελληνική Αστυνομία και διακρίνονται σε σκύλους ανίχνευσης εκρηκτικών, ναρκωτικών και σκύλους περιπολίας.
- Διεύθυνση Υγειονομικού - παρέχει εξωνοσοκομειακή ιατρική και οδοντιατρική περίθαλψη στο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας.
- Θρησκευτική Υπηρεσία – υφίσταται από το 1944 με στόχο την πνευματική θωράκιση των ελλήνων Αστυνομικών και τα μέλη των οικογενειών τους, προσφέροντας ευκαιρίες για την ψυχική τόνωση, ηθική ενίσχυση και κοινωνική προβολή του έργου των αστυνομικών. Η Θρησκευτική Υπηρεσία ασκεί ποιμαντική διακονία και στο Πυροσβεστικό Σώμα με επίκεντρο το αρχηγείο και την Πυροσβεστική Ακαδημία.

Ακολουθεί το οργανόγραμμα ης Ελληνικής Αστυνομίας σύμφωνα με την τελευταία αναδιάρθρωση (Δεκέμβριος 2014).

Σύμφωνα με τη σημερινή της μορφή, η Ελληνική Αστυνομία λειτουργεί μέσω των Υποδ/νσεων (ή τμημάτων) ασφαλείας, των αστυνομικών τμημάτων, των τμημάτων τροχαίας και των αστυνομικών σταθμών που υφίστανται σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας και επεμβαίνει για την τήρηση της τάξης, την πρόληψη και καταστολή της εγκληματικότητας και τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ασφαλή τροχαία κίνηση με πεζές και εποχούμενες περιπολίες.

Ακολουθεί φωτογραφία με τα διακριτικά των βαθμών της Ελληνικής Αστυνομίας.

Διακριτικά βαθμών στην Ελληνική Αστυνομία

Διακριτικά Βαθμών των Αξιωματικών στην Ελληνική Αστυνομία								
Αντιστράτηγος	Υποστράτηγος	Ταξίαρχος	Αστυνομικός Διευθυντής	Αστυνομικός Υποδιευθυντής	Αστυνομός Α΄	Αστυνομός Β΄	Υπαστυνομός Α΄	Υπαστυνομός Β΄
								
Διακριτικά Βαθμών των Υπαξιωματικών στην Ελληνική Αστυνομία								
Ανθυπαστυνόμος	Αρχιφύλακας Ανακριτικός Υπάλληλος (Με εξετάσεις)	Αρχιφύλακας Ανακριτικός Υπάλληλος (Με 14 έτη υπηρεσίας)	Αρχιφύλακας Μη Ανακριτικός Υπάλληλος (Με 16 έτη υπηρεσίας)	Υπαρχιφύλακας Ανακριτικός Υπάλληλος (Με 10 έτη υπηρεσίας)	Υπαρχιφύλακας Μη Ανακριτικός Υπάλληλος (Με 12 έτη υπηρεσίας)			
								

⁹ Πηγή : <http://el.wikipedia.org/>

3.3 Δομή της Ελληνικής Αστυνομίας – Ανθρώπινο δυναμικό

Το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελείται από τους αστυνομικούς υπαλλήλους, τους πολιτικούς υπαλλήλους, τους συνοριακούς φύλακες και τους ειδικούς φρουρούς.

3.3.1 Αστυνομικό προσωπικό

Το αστυνομικό προσωπικό διακρίνεται σε προσωπικό γενικών και ειδικών καθηκόντων.

1. Οι αστυνομικοί **γενικών** καθηκόντων υπηρετούν σε όλες τις υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, ενώ οι αστυνομικοί ειδικών καθηκόντων υπηρετούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και πρόκειται για επιστημονικό προσωπικό, όπως ιατροί διαφόρων ειδικοτήτων, βιολόγοι, χημικοί, οικονομολόγοι κλπ.

Την τελευταία δεκαετία, η εισαγωγή σπουδαστών στις Σχολές της Ελληνικής Αστυνομίας (Αστυφυλάκων και Αξιωματικών) γίνεται με το σύστημα πρόσβασης των υποψηφίων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με ευθύνη του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (μέσω των πανελλαδικών εξετάσεων), σε συνδυασμό με την υγειονομική τους εξέταση και την επιτυχία τους σε αθλητικές διαδικασίες.

Η Σχολή Αξιωματικών αποτελεί Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα τετραετούς φοίτησης. Οι απόφοιτοι της Σχολής διορίζονται με το βαθμό του Υπαστυνόμου Β' και μπορούν να προαχθούν μέχρι το βαθμό του Αντιστράτηγου.

Η Σχολή Αστυφυλάκων (η οποία μέχρι σήμερα δεν έχει ακόμα διευκρινιστεί αν ανήκει στα Ανώτερα ή Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα), είναι διετούς φοίτησης / εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι αυτής κατά την έξοδό τους από τη Σχολή φέρουν το βαθμό του Αστυφύλακα. Οι Αστυφύλακες διετούς φοίτησης (παραγωγικής Σχολής), οι οποίοι υφίστανται από το έτος 1995 κι έπειτα, δύνανται να προαχθούν μέχρι το βαθμό του Αστυνομικού Υποδιευθυντή, εφόσον μέσω εξετάσεων επιτύχουν να προαχθούν στο βαθμό του Αρχιφύλακα και στη συνέχεια (επίσης μέσω εξετάσεων) την εισαγωγή και αποφοίτησή τους από το Τμήμα Επαγγελματικής Μετεκπαίδευσης Ανθυπαστυνόμων (Τ.Ε.Μ.Α.). Σε περίπτωση μη φοίτησης στη Σχολή Τ.Ε.Μ.Α., εξελίσσονται μέχρι το βαθμό του Αστυνόμου Β'. Αστυφύλακες παραγωγικής σχολής που δεν συμμετέχουν/επιτυγχάνουν σε εξετάσεις του Σώματος, προάγονται ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας τους μέχρι και το βαθμό του Ανθυπαστυνόμου.

2. Το αστυνομικό προσωπικό **ειδικών** καθηκόντων αποτελεί επιστημονικό προσωπικό, το οποίο προσλαμβάνεται μέσω προκηρύξεων, βάσει του συστήματος των αντικειμενικών κριτηρίων (μοριοδότησης). Κριτήρια για την εισαγωγή τους αποτελούν το πτυχίο, η

εργαστηριακή πείρα, το μεταπτυχιακό, οι ξένες γλώσσες, οι δημοσιεύσεις κ.α. που ορίζονται σε κάθε προκήρυξη.

Το αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων ακολουθεί το βαθμολόγιο (και τις αποδοχές) των αστυνομικών γενικών καθηκόντων. Προσλαμβάνεται με το βαθμό είτε του Αξιωματικού είτε του κατώτερου προσωπικού. Όσοι προσλαμβάνονται ως Αξιωματικοί είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. και όσοι προσλαμβάνονται ως κατώτεροι είναι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. Το Αστυνομικό προσωπικό γενικών καθηκόντων μπορεί να μεταταχθεί στο προσωπικό ειδικών καθηκόντων, εφόσον κατέχει τα τυπικά προσόντα (πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών) της ανάλογης στην προκήρυξη ειδικότητας, για κάλυψη κενών οργανικών θέσεων κατά κατηγορία και ειδικότητα.

Οι Αξιωματικοί Ειδικών Καθηκόντων έχουν δική τους επετηρίδα και μπορούν να εξελιχθούν μέχρι και το βαθμό του Υποστράτηγου.

Το Αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων περιλαμβάνει κυρίως ειδικότητες ιατρών, οδοντιάτρων, βιολόγων, χημικών, νομικών, οικονομολόγων κ.α.

3.3.2 Πολιτικό προσωπικό

Το πολιτικό προσωπικό απασχολείται αποκλειστικά σε καθήκοντα διοικητικής υποστήριξης του έργου των αστυνομικών υπηρεσιών ή σε καθήκοντα διαχείρισης (υλικού-χρηματικού). Διακρίνεται σε μόνιμο προσωπικό και σε προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Συνήθως διορίζονται μέσω σχετικών προκηρύξεων ή μετατάξεων από άλλες υπηρεσίες του δημοσίου. Ακολουθούν το βαθμολόγιο των λοιπών υπαλλήλων του δημοσίου.

3.3.3 Ειδικοί φρουροί

Οι Ειδικοί Φρουροί αποτελούν ιδιαίτερη κατηγορία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας (Ν.2734/1999) και, ενώ αρχικά δημιουργήθηκαν με σκοπό τη φύλαξη ευπαθών στόχων και περιπολιών, στη συνέχεια τα καθήκοντά τους τροποποιήθηκαν (διευρύνθηκαν) και πλέον διατίθενται και για

- i) τη στελέχωση ειδικών αστυνομικών υπηρεσιών,
- ii) τη συγκρότηση ειδικών μονάδων και μεταβατικών αποσπασμάτων για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων μορφών εγκληματικότητας, καθώς και
- iii) την αναζήτηση διωκομένων ή εξαφανισμένων προσώπων
- iv) τη φρούρηση και τη μεταγωγή κρατουμένων
- v) τη φρούρηση των αστυνομικών καταστημάτων και των κρατητηρίων αυτών

Οι Ειδικοί Φρουροί προσλαμβάνονται μέσω σχετικής προκήρυξης, βάσει του συστήματος των αντικειμενικών κριτηρίων (μόρια) και πρέπει υποχρεωτικά να είναι Έλληνες πολίτες (άνδρες και γυναίκες), απόφοιτοι Λυκείου, να μην έχουν υπερβεί το 28ο έτος της ηλικίας τους και να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις. Κριτήρια πρόσληψης (μοριοδότησης) αποτελούν ο γενικός βαθμός του απολυτηρίου Λυκείου, η γνώση ξένης γλώσσας, η κατοχή σχετικού τίτλου «στελέχους υπηρεσιών ασφαλείας», η κατοχή άδειας οδήγησης μοτοποδηλάτου, μοτοσικλέτας ή αυτοκινήτου, η εκπλήρωση (για τους άνδρες) των στρατιωτικών υποχρεώσεων κατά προτίμηση ως έφεδρων αξιωματικών ή σε ειδικές δυνάμεις των Ενόπλων Δυνάμεων ή ως εθελοντών πενταετούς υποχρέωσης και η υπαγωγή σε μια από τις κατηγορίες που προβλέπονται στο άρθρο 42 του Ν. 1481/1984 (τέκνα αστυνομικών πεσόντων κατά την εκτέλεση του καθήκοντος, μέλη πολύτεκνων ή τρίτεκνων οικογενειών).

Βαθμολογικά, έχουν την ίδια περίπου εξέλιξη με τους Αστυφύλακες Παραγωγικής Σχολής, πλην όμως, εφόσον δεν επιτύχουν στις σχετικές προαγωγικές εξετάσεις, δεν μπορούν να ασκήσουν προανακριτικά καθήκοντα.

3.3.4 Συνοριακοί φύλακες

Οι Υπηρεσίες Συνοριακής Φύλαξης συστάθηκαν για την αντιμετώπιση του φαινομένου της λαθρομετανάστευσης και την καταπολέμηση του διασυνοριακού εγκλήματος (Ν.2622/98).

Οι Συνοριακοί Φύλακες αποτελούν, όπως και οι Ειδικοί Φρουροί, ειδική κατηγορία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Σε αντίθεση με τους αποφοίτους της Σχολής Αξιωματικών και της Σχολής Αστυφυλάκων, είναι απόφοιτοι Λυκείου ή ισότιμης σχολής με απευθείας πρόσληψη με μικτό σύστημα μορίων-συνέντευξης και άλλων κριτηρίων (σωματικά προσόντα, ψυχοτεχνικές εξετάσεις κ.ά.). Επιπλέον, πρέπει να είναι Έλληνες πολίτες (άνδρες ή γυναίκες) και να μην υπερβαίνουν το 28ο έτος της ηλικίας τους (Ν.3181/2003).

Κριτήρια πρόσληψης (μοριοδότησης) αποτελούν ο γενικός βαθμός απολυτηρίου Λυκείου, η γνώση ξένης γλώσσας, η κατοχή σχετικού τίτλου «στελέχους υπηρεσιών ασφαλείας», η κατοχή άδειας οδήγησης μοτοποδηλάτου, μοτοσικλέτας ή αυτοκινήτου ή επαγγελματικής άδειας οδηγού αυτοκινήτου κατηγορίας Δ', η περιοχή της κατοικίας τους, η εκπλήρωση (για τους άνδρες) των στρατιωτικών υποχρεώσεων κατά προτίμηση ως έφεδρων αξιωματικών ή σε ειδικές δυνάμεις των Ενόπλων Δυνάμεων ή ως εθελοντών πενταετούς υποχρέωσης και η υπαγωγή σε μια από τις κατηγορίες που προβλέπονται στο άρθρο 42 του

Ν. 1481/1984 (τέκνα αστυνομικών πεσόντων κατά την εκτέλεση του καθήκοντος, μέλη πολύτεκνων ή τρίτεκνων οικογενειών). Προσλαμβάνονται με σχέση δημοσίου δικαίου επί πενταετή θητεία.

Υπηρεσίες Συνοριακής Φύλαξης (Α΄ Ζώνης) λειτουργούν στους νομούς Θεσπρωτίας, Καστοριάς, Ιωαννίνων, Φλώρινας, Πέλλας, Κιλκίς, Σερρών, Δράμας, Ξάνθης, Ροδόπης, Έβρου και Κέρκυρας.

Επιπλέον, Υπηρεσίες Συνοριακής Φύλαξης λειτουργούν σε περιοχές που δέχονται μεγάλο αριθμό λαθρομεταναστών, όπως οι νομοί Πρέβεζας, Άρτας, Τρικάλων, Γρεβενών, Κοζάνης, Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Χαλκιδικής, Πιερίας, Λάρισας και Καρδίτσας.

Τέλος, τρία Τμήματα Δίωξης Λαθρομετανάστευσης έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν και στη Γενική Αστυνομική Διεύθυνση Αττικής.

Βαθμολογικά, έχουν την ίδια περίπτωση εξέλιξη με τους Αστυφύλακες Παραγωγικής Σχολής, πλην όμως, εφόσον δεν επιτύχουν στις σχετικές προαγωγικές εξετάσεις, δεν μπορούν να ασκήσουν προανακριτικά καθήκοντα.

3.3.5 Η Θρησκευτική Υπηρεσία της Ελληνικής Αστυνομίας και το έργο της

Προστάτης Άγιος της Ελληνικής Αστυνομίας έχει οριστεί ο Άγιος Αρτέμιος (ημερομηνία εορτής η 20^η Οκτωβρίου), ο οποίος αποτέλεσε μία εξαιρετική προσωπικότητα που έζησε και μαρτύρησε περί τα μέσα του 4^{ου} μ.Χ. αιώνα.

Η θρησκευτική υπηρεσία ασκεί ποιμαντική διακονία και στο Πυροσβεστικό Σώμα με επίκεντρο το αρχηγείο και την Πυροσβεστική Ακαδημία.

3.3.6 Συνδικαλιστικοί φορείς

Μεγάλη επιτυχία θεωρείται ο συνδικαλισμός σε ένα σώμα ασφαλείας όπως η Ελληνική Αστυνομία, για την διεκδίκηση και την προάσπιση των δικαιωμάτων των αστυνομικών υπαλλήλων. Οι πρώτες ενώσεις με κόπο και διώξεις συστήθηκαν το 1982. Τότε, ξεκίνησε η ιδέα για συνδικαλιστικές ελευθερίες, για δικαίωμα στην πενθήμερη εργασία, για κατάργηση του στρατωνισμού των Αστυνομικών στα Αστυνομικά Τμήματα και της υποχρέωσης καταβολής «προίκας» των υποψηφίων συζύγων των Αστυνομικών. Η λέξη «συνδικαλισμός» στην Ελληνική Χωροφυλακή και την Αστυνομία Πόλεων ήταν συνώνυμο του Κομμουνισμού.

Βάσει του Ν. 1264/1982 τη διετία 1986-1987 γίνεται το πρώτο εγχείρημα πανελλαδικού σωματείου Αστυνομικών με την επωνυμία «Ένωση Κατώτερων Αστυνομικών». Αφορούσε Αστυνομικούς μέχρι το βαθμό του Ανθυπαστυνόμου και οι ιδρυτές υπέστησαν διώξεις και

δυσμενείς μετακινήσεις, ενώ ζητήθηκε από το προσωπικό να υπογράψει ότι δεν είναι μέλη της «Ένωσης».

Βάσει του ίδιου νόμου, το 1989 ιδρύεται η Π.Ο.Α.Σ.Υ. (Πανελλήνια Ένωση Αστυνομικών Υπαλλήλων). Το χρονικό διάστημα 1989-1994 ιδρύθηκαν συνδικαλιστικές οργανώσεις σε κάθε Νομό της χώρας, οι οποίες εντάχθηκαν στην Π.Ο.Α.Σ.Υ. Το ίδιο διάστημα παρατηρούνται διώξεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις και αποτάξεις συνδικαλιστών. Υπάρχει άρνηση ως προς την αναγνώριση του συνδικαλιστικού δικαιώματος των ένστολων, μέχρι το 1994, όπου με το νόμο 2265, θεσμοθετείται το συνδικαλιστικό δικαίωμα των Αστυνομικών.

Από τότε μέχρι σήμερα, έχουν δημιουργηθεί πολλοί συνδικαλιστικοί φορείς, με κυριότερους τους :

- Πανελλήνια Ομοσπονδία Αξιωματικών Αστυνομίας.
- Πανελλήνια Ένωση Αναπήρων Πολέμου Αξιωματικών Μονίμου & Πολεμικής Διαθεσιμότητας Σωμάτων Ασφαλείας.
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Αστυνομικών Υπαλλήλων
- Σωματείο Ειδικών Φρουρών Ελληνικής Αστυνομίας Αττικής
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Συνοριακών Φυλάκων

Κεφάλαιο 4: Διοίκηση και Ιεραρχία αστυνομικού προσωπικού

Όπως προαναφέρθηκε, η κλίμακα της ιεραρχίας των βαθμών του αστυνομικού προσωπικού έχει ως εξής :

Αντιστράτηγος Αστυνομίας,
Υποστράτηγος Αστυνομίας,
Ταξίαρχος Αστυνομίας,
Αστυνομικός Διευθυντής,
Αστυνομικός Υποδιευθυντής,
Αστυνόμος Α',
Αστυνόμος Β',
Υπαστυνόμος Α',
Υπαστυνόμος Β',
Ανθυπαστυνόμος,
Αρχιφύλακας,
Υπαρχιφύλακας,
Αστυφύλακας,
Δόκιμος Αστυφύλακας.

Αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας είναι από τον βαθμό του Υπαστυνόμου Β' και πάνω. Οι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι (εισακτέοι στη Σχολή Αξιωματικών) δεν περιλαμβάνονται στην ιεραρχική κλίμακα και αποτελούν εν μέρει ειδική περίπτωση, αφού κατά την πρακτική τους εκτός σχολής τελούν πάντοτε υπό τις διαταγές Αξιωματικού.

4.1 Γενικά περί πειθαρχίας

Το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας υπόκειται στις διατάξεις «περί πειθαρχίας» του Προεδρικού Διατάγματος 120/2008, τις οποίες ακολουθεί και εφαρμόζει υποχρεωτικά εντός και εκτός υπηρεσίας σε όλο τον επαγγελματικό του βίο. Στη διοίκηση και την ιεραρχία του αστυνομικού προσωπικού, η πειθαρχία αποτελεί καθήκον και θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση της συνοχής και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και της αρμονικής συνεργασίας του προσωπικού της.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις για την ιεραρχία στους κόλπους της Ελληνικής Αστυνομίας, με τον όρο «πειθαρχία» νοείται – μεταξύ άλλων :

- ‘- η πιστή συμμόρφωση των αστυνομικών προς το Σύνταγμα και τους νόμους,

- η πρόθυμη και χωρίς αντιρρήσεις υπακοή των κατωτέρων προς τους ανωτέρους, ως και η άμεση εκτέλεση των διαταγών τους, οι οποίες αφορούν στην εφαρμογή των νόμων και των κανονισμών ως και των διαταγών της Υπηρεσίας.
- Ο σεβασμός των κατά βαθμό κατωτέρων προς τους ανωτέρους εντός και εκτός Υπηρεσίας
- Η αξιοπρεπής και κόσμια συμπεριφορά των κατά βαθμό ανωτέρων προς τους κατωτέρους ...’

Ειδικότερα, όταν δίνεται μία εντολή προς εκτέλεση, είτε αυτή είναι προφορική είτε γραπτή, ο ανώτερος (που δίνει την εντολή) είναι υπεύθυνος για τις συνέπειες της διαταγής του, ο δε κατώτερος (που δέχεται την προς εκτέλεση εντολή) υποχρεούται να εκτελεί με ακρίβεια τη διαταγή που έλαβε και είναι υπεύθυνος για την εκτέλεσή της και για τις συνέπειες της μη εκτέλεσής της.

Ο κατώτερος δικαιούται να τύχει ακρόασης και να υποβάλει τα παράπονά του ως προς την εντολή που έλαβε, μόνο αφού εκτελέσει αυτήν. Σε περίπτωση που ο κατώτερος θεωρεί την εντολή που έλαβε παράνομη, οφείλει πριν την εκτελέσει να αναφέρει γραπτώς την αντίθετη γνώμη του, αλλά και πάλι θα πρέπει να την εκτελέσει χωρίς υπαίτια καθυστέρηση. Η εκτέλεση μίας τέτοιας διαταγής δεν την καθιστά νόμιμη. Σε περίπτωση κατεπείγουσας ανάγκης, η αναφορά του κατωτέρου μπορεί να υποβληθεί άμεσα (πριν την εκτέλεση) προφορικά και στη συνέχεια εγγράφως.

4.2 Πειθαρχικό Παράπτωμα

Κάθε υπαίτια και καταλογιστή παράβαση του υπηρεσιακού καθήκοντος με πράξη (ενέργεια ή παράλειψη) αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα που επισύρει πειθαρχική ποινή.

Οι πειθαρχικές ποινές που επιβάλλονται στους Αστυνομικούς είναι :

- A) Απόταξη
- B) Αργία με απόλυση διάρκειας δύο έως έξι μήνες
- Γ) Αργία με πρόσκαιρη παύση διάρκειας 15 ημερών έως τεσσάρων μηνών
- Δ) Πρόστιμο μέχρι τρεις μηνιαίους βασικούς μισθούς του τιμωρούμενου
- E) Επίπληξη

Ανάλογα με τις συνέπειες και τις κυρώσεις στο προσωπικό, οι ποινές της απόταξης και της αργίας (με απόλυση ή πρόσκαιρη παύση) είναι ανώτερες πειθαρχικές ποινές, ενώ του προστίμου και της επίπληξης κατώτερες πειθαρχικές ποινές.

Η πειθαρχική ευθύνη ξεκινά με την κατάταξη του αστυνομικού στην Ελληνική Αστυνομία και λήγει με την καθ' οιονδήποτε τρόπο έξοδό του από το σώμα.

Όσον αφορά πειθαρχικά παραπτώματα που επισύρουν ανώτερη πειθαρχική ποινή, η πειθαρχική διαδικασία σε βάρος αστυνομικού συνεχίζεται και μετά την έξοδο του αστυνομικού από το σώμα, με εξαίρεση την περίπτωση του θανάτου.

Την ποινή της επίπληξης επισύρουν τα όλως ελαφρά παραπτώματα, που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων, τη συμπεριφορά, την εμφάνιση και την παράσταση γενικά του αστυνομικού εντός και εκτός υπηρεσίας.

Την ποινή του προστίμου επισύρουν πιο βαριά παραπτώματα, όπως η απασχόληση αστυνομικού σε άλλο επάγγελμα, η αναξιοπρεπής συμπεριφορά, το αντικανονικό της στολής, η πλημμελής ή μη έγκαιρη εκτέλεση της υπηρεσίας, η μέθη κλπ.

Την ποινή της αργίας με πρόσκαιρη παύση επισύρουν παραπτώματα όπως η ελευθέρωση κρατουμένου, η μη έγκαιρη διεκπεραίωση ή απώλεια υπηρεσιακών εγγράφων, όταν είναι βαρύνουσας σημασίας κλπ. Σε αυτήν την περίπτωση και για όσο διαρκεί η ποινή, ο Αστυνομικός δεν εργάζεται, δε φέρει όπλο, στολή και υπηρεσιακό δελτίο ταυτ/τας. Ο χρόνος της ποινής λογίζεται ως χρόνος υπηρεσίας.

Την ποινή της αργίας με απόλυση επισύρουν παραπτώματα όπως η άσκηση κριτικής σε πράξεις της ιεραρχίας, η μέθη κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, η συμμετοχή σε παράνομα παίγνια, η αυθαίρετη απουσία από την υπηρεσία, η χωρίς την καταβολή αντιτίμου αποδοχή υπηρεσιών ή τροφίμων και ποτών προς άμεση κατανάλωση κλπ. Σε αυτήν την περίπτωση και για όσο διαρκεί η ποινή ο Αστυνομικός δεν εργάζεται, δε φέρει όπλο, στολή και υπηρεσιακό δελτίο ταυτότητας. Δε θεωρείται χρόνος υπηρεσίας.

Την ποινή της απόταξης, της εσχάτης των πειθαρχικών ποινών, επισύρουν παραπτώματα σχετικά με την έλλειψη πίστης στο Σύνταγμα ή τους νόμους, υπονόμευσης της έννομης τάξης, βασανιστήρια ή άλλες προσβολές της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, η συμμετοχή σε κάθε μορφής απεργία, η απείθεια ή άρνηση εκτέλεσης διαταγής ανωτέρου που ανάγεται στο υπηρεσιακό καθήκον, η τέλεση κακουργημάτων ή ειδικών πλημμελημάτων, η χρήση ναρκωτικών κλπ. Σε αυτήν την περίπτωση ο Αστυνομικός διαγράφεται από τη δύναμη του σώματος.

4.3 Διοικητικά μέτρα

Εκτός από τις πειθαρχικές ποινές, υπάρχει και το διοικητικό μέτρο της θέσης σε διαθεσιμότητα. Αυτό κυρίως εφαρμόζεται όταν ο Αστυνομικός κατηγορείται για

κακούργημα ή σοβαρό πλημμέλημα ή διατάσσεται σε βάρος του Ένορκη Διοικητική Εξέταση για πειθαρχικό παράπτωμα που επισύρει ανώτερη πειθαρχική ποινή. Στην κατάσταση της διαθεσιμότητας ο αστυνομικός δε φέρει ατομικό οπλισμό, ούτε στολή, ούτε υπηρεσιακό δελτίο ταυτότητας. Ο χρόνος της διαθεσιμότητας δε θεωρείται χρόνος πραγματικής υπηρεσίας.

Επιπλέον, υπάρχει και το διοικητικό μέτρο της προσωρινής μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία, το οποίο μπορεί να διαταχθεί σε περίπτωση που διενεργείται Ένορκη Διοικητική Εξέταση για πειθαρχικό παράπτωμα που επισύρει ανώτερη πειθαρχική ποινή.

Όπως προκύπτει από τα προαναφερόμενα, στη διάρθρωση της Ελληνικής Αστυνομίας, ο ιεραρχικά προϊστάμενος έχει ξεκάθαρη θέση και αρμοδιότητες και είναι σπάνιο το φαινόμενο της μη εκτέλεσης των διαταγών του ή της κρίσης του ιδίου ή των αποφάσεών του από τους υφισταμένους του, αφού κάτι τέτοιο θα επισύρει πειθαρχικές ποινές, επώδυνες για το προσωπικό. Οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι, ο προϊστάμενος αποφασίζει, ο υφιστάμενος εκτελεί. Ο κατώτερος σε βαθμό δεν δύναται να κρίνει τις εντολές ή τις αποφάσεις του προϊσταμένου του, να δυσανασχετεί ή να κωλυσιεργεί, πλην των ακραίων περιπτώσεων των παράνομων διαταγών, όπου και σε αυτή την περίπτωση ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία.

Ο ιεραρχικά ανώτερος δε χρειάζεται να «κερδίσει» το σεβασμό του κατώτερου, καθότι αυτό είναι δεδομένο βάσει της δομής του Σώματος. Ο κατώτερος δε χρειάζεται να αναπτύξει ιδιαίτερες πρωτοβουλίες, αφού για οτιδήποτε χρειαστεί (οδηγίες-κατευθύνσεις) απευθύνεται στους προϊσταμένους του. Αυτό έχει σα συνέπεια στην Ελληνική Αστυνομία, αλλά και γενικότερα στα σώματα ασφαλείας, να σπανίζουν τα κρούσματα «ανυπακοής» των υφισταμένων, αλλά – από την άλλη πλευρά – αυξάνονται τα περιστατικά έλλειψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων από το κατώτερο προσωπικό.

Υπάρχουν, βέβαια, περιπτώσεις, όπου κάποιοι προϊστάμενοι ακολουθούν μία πιο «χαλαρή» και «δημοκρατική» γραμμή συνεργασίας με το προσωπικό, κάνοντας συζητήσεις, αιτούμενοι σχετικών προτάσεων, απόψεων και τυχόν παραπόνων από την λειτουργία των Υπηρεσιών με στόχο μία λιγότερο αυστηρή και πιο δεμένη και ομαδική οργάνωση στο χώρο εργασίας, πάντα όμως με σεβασμό και ευγένεια από και προς τις δύο κατευθύνσεις.

Κεφάλαιο 5: Υποκίνηση εργαζομένων

Η εθνική και παγκόσμια βιβλιογραφία είναι γεμάτη ορισμούς για την υποκίνηση των εργαζομένων. Άλλοι πιο γενικοί, άλλοι πιο συγκεκριμένοι, οι περισσότεροι συγκλίνουν στην άποψη ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι «η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν»¹⁰.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν.

Από την πλευρά του εργαζομένου, η υποκίνηση είναι η επιλογή του να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με στόχο – μέσα από τις υψηλές του επιδόσεις – τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του.

Τα προϊόντα, η τεχνολογία, και η δομή μιας επιχείρησης αποτελούν παράγοντες που αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές. Κανείς όμως δεν μπορεί να αντιγράψει ή να αναπληρώσει υψηλά παρακινημένους ανθρώπους, που ενδιαφέρονται πραγματικά για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος παράγοντας σε μία επιχείρηση και, ταυτόχρονα, συνήθως η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Αποτελεί την αποθήκη των γνώσεων και των ικανοτήτων μίας επιχείρησης και τον βασικό παράγοντα που κάνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική. Ένας καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση υπάλληλος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών, ειδικά στο σύγχρονο, ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κόσμο, που μόνα τους τα ανώτατα στελέχη δεν επαρκούν για να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης¹¹.

Η επιτυχία μίας επιχείρησης πηγάζει από το ανθρώπινο δυναμικό της. Για τα νέα στελέχη, τα οποία συνήθως γνωρίζουν περισσότερες τεχνικές για την ενεργοποίηση και διατήρηση του ενθουσιασμού στους ανθρώπους, η τέχνη της υποκίνησης αποτελεί ένα από τα σημαντικά μυστικά της επιτυχίας τους. Εφόσον εντοπίσουν αυτό που παρακινεί τους υπαλλήλους, έχουν στη διάθεσή τους ένα ισχυρότατο εργαλείο, το οποίο μπορεί να επιφέρει εκπληκτικά αποτελέσματα¹². Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η υποκίνηση αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας του προσωπικού και, κατά συνέπεια, αύξησης της παραγωγικότητας μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Barbuto (2001)¹³, αν εντοπίσουμε τα

¹⁰ Λαλούμης & Ρούπας 2002, σελ 162

¹¹ Trout, J. (1999). *The power of simplicity*, McGraw Hill

¹² Denny, R. (2002). *Motivate to win*, Stylus Publishing, LLC, London

¹³ Barbuto, J. (2001). Understanding different motivations can help workplace

σωστά κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων, είναι σίγουρο ότι θα αυξήσουμε την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης, πλην όμως η παρακίνηση για αυξημένη παραγωγικότητα είναι πιθανό να κοστίζει στην επιχείρηση αρκετά χρήματα¹⁴.

Τον πιο σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση του εργαζόμενου έχει ο ηγέτης/προϊστάμενός του. Από αυτόν εξαρτάται η εφαρμογή της στρατηγικής στον εργασιακό χώρο και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διοίκηση και τον εργαζόμενο. Στα καθήκοντά του ανάγεται ο συντονισμός της ομάδας και η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού. Ρόλος του είναι, όχι μόνο η παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και η μέριμνα για την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την προσωπική ανάπτυξη του κάθε υπαλλήλου.

Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος που έχει κίνητρα, εκπαιδεύεται, αξιολογείται και ανταμείβεται αποτελεί κέρδος για την επιχείρηση, γι' αυτό και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί στόχο όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων. Υπάλληλος που είναι ευχαριστημένος με τις συνθήκες εργασίας του, εργάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητές του. Η μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εργασίας των εργαζομένων αποτελεί κοινό κέρδος, και για τον εργαζόμενο και για τον προϊστάμενο.

Πάνω στο θέμα της υποκίνησης των εργαζομένων, αναπτύχθηκαν πολλές διαφορετικές θεωρίες, έχοντας ως στόχο να εντοπίσουν ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τους ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο ή λιγότερο, από τι εξαρτάται η συμπεριφορά στην εργασία και τι θα πρέπει να εφαρμοστεί ή να αλλάξει και προς ποια κατεύθυνση για να επιτευχθεί η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Στις μέρες μας έχει γίνει πλέον συνείδηση ότι μία και μοναδική καθολική θεωρία δεν υπάρχει που να μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Οι υπάρχουσες θεωρίες απομονώνουν μερικές μόνο όψεις της υποκίνησης και ερμηνεύουν ένα μέρος από αυτό που συμβαίνει. Ένας συνδυασμός των διαφόρων θεωριών πιθανόν να οδηγούσε σε καλύτερα αποτελέσματα ως προς τους παράγοντες της παρακίνησης.

Φυσικά, η υποκίνηση δεν είναι ο μόνος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, ούτε είναι σκόπιμο να αποδίδονται όλα τα προβλήματα απόδοσης στην έλλειψη παρακίνησης¹⁵, μιας και, είναι γνωστό ότι, η απόδοση εξαρτάται και από την παρακίνηση και από την ικανότητα.

¹⁴ Ivancevich J., Glueck W., (1983), Foundations of Personnel/ Human Resource Management, BPI/Irwin, 2^η έκδοση

¹⁵ Erven & Milligan (2000)

Η ικανότητα ενός ατόμου εξαρτάται από την μόρφωσή του, την εκπαίδευσή του, την εμπειρία που διαθέτει και η βελτίωσή τους αποτελεί βραδεία και μακροχρόνια διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, η παρακίνηση μπορεί να βελτιωθεί πολύ γρήγορα. Αυτό που δεν είναι εύκολο είναι ο εντοπισμός του στοιχείου που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει προκύπτει ότι, οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι :

η επιχείρηση στην οποία απασχολείται, το περιβάλλον εργασίας, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που έχει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη (η οποία πηγάζει από τη θέση του), η κοινωνική θέση (prestige) την οποία έχει λόγω της εργασίας, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας.

Από αυτούς τους παράγοντες, ο καθένας έχει διαφορετική βαρύτητα για τον κάθε εργαζόμενο (πολυωνυμικό μοντέλο), η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται¹⁶.

Σύμφωνα με τους ερευνητές υπάρχουν δύο είδη παρακίνησης. Η εσωτερική παρακίνηση, η οποία είναι μία εσωτερική επιθυμία για εργασία, μία ώθηση αποκλειστικά και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου, πρόκειται δηλαδή ουσιαστικά για μία παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις, οι οποίες απορρέουν από την εργασία, είναι παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης¹⁷. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική παρακίνηση, είναι η παρακίνηση που απορρέει κατά βάση, όχι μέσα από την εργασία, αλλά από τις απολαβές/ανταμοιβές, οι οποίες προκύπτουν από την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης¹⁸.

Σε μία σύγχρονη κοινωνία, η οποία στηρίζεται κατά βάση στο χρήμα, η οικονομική παρακίνηση είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η δυσαρέσκεια από μία μη ικανοποιητική αμοιβή δεν μπορεί να αποκατασταθεί από καλές ανθρώπινες σχέσεις¹⁹. Το χρήμα αποτελεί ξεκάθαρα τη σημαντικότερη παρακίνηση για εργασία, πλην όμως το χρήμα από μόνο του δεν είναι σημαντικό, παρά μόνο στην περίπτωση που χρησιμοποιείται για την κάλυψη αναγκών. Για αυτό το λόγο δεν πρέπει να υπερεκτιμάται η αξία του.

Σε μία έρευνα που έγινε, ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν είναι διατεθειμένοι να σταματήσουν την εργασία τους, με την προϋπόθεση ότι θα τους παρέχουν τα απαιτούμενα

¹⁶ Premoli (2003)

¹⁷ Klubnik & Roscelle (1996)

¹⁸ Aldag & Brief (1979)

¹⁹ Premoli (2003)

χρήματα για να ζούνε όπως αυτοί θέλουν για το υπόλοιπο της ζωής τους. Πάνω από το 63% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επιθυμούσαν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Από αυτό προκύπτει ότι, το χρήμα είναι σημαντικό εφόσον οι εργαζόμενοι το βλέπουν σαν μέσο εκπλήρωσης των επιθυμιών τους, αλλά δεν είναι το μόνο μέσο, το οποίο ικανοποιεί όλες τους τις ανάγκες²⁰.

Σε μία άλλη μεγάλη και σημαντική έρευνα που έγινε κατά τα έτη 1945-1965 στην Εταιρεία Φυσικού Αερίου της Μινεάπολης των Η.Π.Α. και περιελάμβανε 44.000 εργαζόμενους (εκ των οποίων 31.000 άνδρες και 13.000 γυναίκες), εκείνο το οποίο προκάλεσε έκπληξη ήταν ότι παράγοντες όπως το χρήμα, τα οφέλη και οι συνθήκες εργασίας, δεν αποτελούσαν τους πλέον δημοφιλείς. Η σιγουριά, οι προοπτικές προαγωγής, το αντικείμενο της εργασίας και η περηφάνια του να απασχολείται κάποιος σε αυτήν την εταιρεία αποτελούσαν τους πιο σημαντικούς παράγοντες. Επίσης, μία άλλη διαπίστωση ήταν ότι η διαφοροποίηση στους παράγοντες παρακίνησης μεταξύ των δύο φύλων (ανδρών – γυναικών) ήταν πολύ μικρή²¹.

Επιπλέον, μία έρευνα του πανεπιστημίου του Σικάγο απέδειξε ότι, το χρήμα κατέχει μόλις την τρίτη θέση σημαντικότητας στους παράγοντες υποκίνησης, ενώ την πρώτη θέση κατείχε η δυνατότητα να μπορεί ένας εργαζόμενος να εκτελεί «σημαντική» εργασία²². Τέλος, σε έρευνα της Hay Group σε 500.000 εργαζόμενους από 300 διαφορετικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι οι οικονομικές απολαβές ήταν ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Επίσης, από τη διεξαγωγή διαφόρων ερευνών έχει προκύψει η ένδειξη ότι τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι δεν ιεραρχούν με την ίδια βαρύτητα τους οικονομικούς παράγοντες παρακίνησης²³.

²⁰ Aldag & Brief (1979)

²¹ Premoli (2003)

²² Lamp (2003)

²³ (Accel-team.com)

Κεφάλαιο 6: Μοντέλα και Θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση

Για την παρακίνηση των εργαζομένων έχουν διατυπωθεί μια σειρά από θεωρίες και μεθόδους, με στόχο την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο κάτω παρουσιάζονται τέσσερις από τις σημαντικότερες και πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης, με μία σύντομη αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, καθώς και η αποτίμηση για την εφαρμογή τους στο αστυνομικό προσωπικό.

6.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow (1954)

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας, εστιάζει στις ανθρώπινες ανάγκες και έχει επηρεάσει σημαντικά τους μάνατζερς, όσον αφορά το τι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, στην προσπάθειά τους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, παράγοντες υποκίνησης είναι μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί και οι οποίες ιεραρχούνται στις εξής πέντε κατηγορίες :

A) Βιολογικές ανάγκες

Είναι οι ανάγκες για σίτιση, στέγαση, ύπνο και γενικότερα οι ανάγκες που σχετίζονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου.

B) Ανάγκες ασφάλειας

Αφορά τις ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης και γενικότερα οτιδήποτε μπορεί να εξασφαλίσει ένα σταθερό, ελεύθερο από απειλή περιβάλλον.

Γ) Κοινωνικές ανάγκες

Πρόκειται για την ανάγκη για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία και γενικότερα την ανάγκη του ανθρώπου ως μέλος κοινωνικών ομάδων.

Δ) Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης

Εδώ έχουμε να κάνουμε με το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, της δύναμης, του κύρους, της εκτίμησης από τρίτους, της προσοχής των άλλων, κλπ. Οι ανάγκες αυτές είναι υψηλότερου επιπέδου για όλους τους ανθρώπους.

E) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση

Οι ανάγκες αυτές είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν ο άνθρωπος συνειδητοποιεί ότι έχει τη δυνατότητα να ασχοληθεί με αυτό που επιθυμεί στη ζωή του.

Ο Maslow υποστήριξε ότι, μόνο εφόσον ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες ενός επιπέδου, κατευθύνουν οι άνθρωποι τις προσπάθειές τους για ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου, με εξαίρεση τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπου ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησής τους, οδηγεί τους ανθρώπους να επιθυμούν ακόμη πιο μεγάλη ικανοποίηση.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow έχει εφαρμογή και στη σύγχρονη κοινωνία, αν λάβουμε υπόψη ότι οι βιολογικές ανάγκες συνήθως καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από τις βασικές αποδοχές του εργαζομένου και προχωρήσουμε στις ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες θεωρούνται και σήμερα παράγοντες παρακίνησης. Αυτό, βέβαια, με την έννοια ότι, οι εργαζόμενοι επιχειρούν πάντα να ικανοποιήσουν τέτοιου είδους ανάγκες, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, ανταμοιβής, προστασίας από αυθαίρετες απολύσεις, κλπ.

Οι συνέπειες της θεωρίας αυτής είναι πολύ σημαντικές για τον επιχειρηματικό κόσμο. Πρωτ' απ' όλα, γιατί καταρρίπτεται η Taylorική άποψη ότι οι χρηματικές αμοιβές αποτελούν μοναδικό κίνητρο παρακίνησης. Έπειτα, γιατί αποδέχεται τη διαφορά στην ένταση των αναγκών μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να απαιτείται διαφορετική συμπεριφορά της επιχείρησης, προσαρμοζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες των εργαζομένων. Ακόμη, διαφαίνεται ότι η παρακινητική δύναμη του χρήματος αρχίζει βαθμιαία να φθίνει, προς τούτο οι σύγχρονες επιχειρήσεις στα ανώτατα στελέχη τους, αντί για πρόσθετες οικονομικές αμοιβές, προσφέρουν άλλα προνόμια, που συνεπάγονται κύρος, αναγνώριση κλπ.

Τέλος, επειδή οι απόψεις της διοίκησης όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων κάποιες φορές απέχουν από την πραγματικότητα, με αποτέλεσμα αυτές να μην ικανοποιούνται, είναι αυτονόητο ότι η διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει περιοδικά και αδιάκοπα την ένταση των αναγκών και την εξέλιξή τους.

6.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg (1959)

Ο Frederick Herzberg ανέπτυξε το 1959 την δική του θεωρία παρακίνησης, η οποία βασιζόταν σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια έρευνα πάνω στις στάσεις απέναντι στην εργασία. Πρόκειται για μία επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, όσον αφορά τους εργαζόμενους, οι παράγοντες που τους προκαλούν

δυσαρέσκεια είναι τελείως διαφορετικοί από τους παράγοντες που τους προκαλούν ικανοποίηση²⁴.

Μέσα από σχετική έρευνα επεδίωξε να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε υψηλό ηθικό (μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών) και επιφέρουν την βελτίωση της απόδοσης. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, αν και η απουσία ορισμένων συνθηκών αποτελούσε αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σήμαινε απαραίτητα ικανοποίηση που θα επιφέρει την υποκίνηση των εργαζομένων. Δηλαδή, ορισμένοι παράγοντες που παραδοσιακά προσφέρονταν ως κίνητρα για τους εργαζομένους, χρησίμευαν απλά ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων, δεν υποκινούσαν δηλαδή ουσιαστικά τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία (πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας), είναι αυτοί που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες, οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι και, με αυτόν τον τρόπο, παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν, οι εργαζόμενοι έχουν κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Τέτοιοι παράγοντες παρακίνησης είναι :

- i. Η φύση της εργασίας
- ii. Η επίτευξη
- iii. Η ευθύνη
- iv. Η πρόοδος
- v. Η αναγνώριση
- vi. Η ανάπτυξη / εξέλιξη

Υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας, και βάσει της έρευνας αποδείχτηκε ότι, η απουσία αυτών σε ικανοποιητικό βαθμό προκαλεί δυσαρέσκεια. Δηλαδή, αν αυτοί οι παράγοντες τείνουν να είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, τότε δεν προκαλούν δυσαρέσκεια, ενώ αν ισχύει το αντίθετο, τότε απλά δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι πολύτιμοι στη διατήρηση ενός «υγιεινού» (με μεταφορική έννοια) περιβάλλοντος, και είναι γνωστοί ως «Παράγοντες Υγιεινής»:

- a. Πολιτική και Διοίκηση επιχείρησης
- b. Προϊστάμενος
- c. Σχέσεις με προϊστάμενο

²⁴ Herzberg, 1959

- d. Συνθήκες εργασίας
- e. Μισθός
- f. Σχέσεις με συναδέλφους
- g. Προσωπική ζωή
- h. Σχέσεις με υφιστάμενους
- i. Ασφάλεια

Ο Herzberg υποστήριξε την άποψη ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν είναι τα δύο άκρα ενός διανύσματος αλλά δύο ξεχωριστές και παράλληλες διαστάσεις. Επίσης, υποστήριξε ότι ο μισθός ανήκει περισσότερο στους παράγοντες δυσαρέσκειας, αφού συνήθως συνδέεται με την αδικία του συστήματος αμοιβών και όχι με την αναγνώριση της απόδοσης στην εργασία.

Η θεωρία του Herzberg οδήγησε στην έννοια «εμπλουτισμός της εργασίας», η οποία συνίσταται στην άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι (υποκινούνται) όταν η εργασία τους απαιτεί περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη, αφού έτσι είναι πιο ενδιαφέρουσα και «προκλητική».

Η θεωρία της Παρακίνησης και της Υγιεινής, επηρέασε σημαντικά τους διοικούντες, για το πώς να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους και έστρεψε όλη την προσοχή των μάνατζερ στους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται ως εναλλακτικές λύσεις και αφορούσαν μόνο το περιεχόμενο της εργασίας²⁵.

6.3 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964)

Το 1964 αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom η θεωρία των προσδοκιών. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι «κάθε άνθρωπος προσδιορίζει ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα που προσδοκεί από την εργασία του και επιλέγει τον τρόπο που θα αντιδράσει, με βάση την πιθανότητα που έχει για να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση είναι μια πολλαπλασιαστική σχέση της προσδοκίας (η γνώση του ατόμου για τη σχέση της εργασίας του με την πιθανότητα να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί), της δυναμικότητας (η προτίμηση του ατόμου για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή από την επίτευξη του στόχου, π.χ., η ανάγκη του εργαζόμενου για προαγωγή) και της ενεργοποίησης (η γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί, όταν θα έχει εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία του)»²⁶.

²⁵ Χυτήρης

²⁶ Μάρκοβιτς Γ. Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία. Θεσσαλονίκη. University Studio Press, 2002: 20-137

Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως για παράδειγμα ο μισθός, οι προσαυξήσεις, η προαγωγή κλπ. σχετίζονται άμεσα με την παρακίνηση του εργαζομένου και κατά συνέπεια με την επίτευξη των οργανωσιακών και εργασιακών του στόχων. Επίσης, το μέγεθος ικανοποίησης από την εργασία είναι άμεση συνάρτηση του κατά πόσο ένας εργαζόμενος προσπαθεί προκειμένου επιτύχει τα επιθυμητά (και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη) αποτελέσματα/στόχους.²⁷

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της θεωρίας του Vroom είναι «η υποστήριξή της για τη θέση ότι οι συνθήκες και οι καταστάσεις που καθορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου είναι σχετικές στον βαθμό που επηρεάζουν το περιεχόμενο των προσδοκιών του εργαζομένου – π.χ. ποια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα – καθώς και την πιθανότητα αυτών των συσχετίσεων»²⁸.

Τα πιο σημαντικά μειονέκτημα της θεωρίας του Vroom είναι ότι, αν μια από τις τρεις μεταβλητές είναι μηδέν (ανύπαρκτη), τότε η πολλαπλασιαστική σχέση θα είναι μηδέν και κατά συνέπεια και η παρακίνηση θα είναι μηδενική. Επίσης, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί η τεράστια σημασία που αποδίδει στον μισθό, ως σχεδόν αποκλειστικό κριτήριο παρακίνησης, σε βαθμό που σχεδόν δεν λαμβάνει υπόψη άλλους παράγοντες που έχουν αποδεχτοί οι υπόλοιποι θεωρητικοί της παρακίνησης.

Η θεωρία του Vroom αποτελεί έναν συνδυασμό των ρεαλιστικών κινήτρων (οικονομικών αμοιβών) με τον ορθολογισμό του μέσου εργαζομένου, στο πνεύμα «παρακινούμαι, για να έχω καλύτερα εργασιακά και προσωπικά αποτελέσματα και ανταμοιβές».

²⁷ Hollyforde S, Whiddett S. The motivation handbook. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2002: 77-78

²⁸ Μάρκοβιτς Γ. Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία. Θεσσαλονίκη. University Studio Press, 2002: 20-137

Κεφάλαιο 7: Υποκίνηση εργαζομένων στην ΕΛ.ΑΣ. και κίνητρα ενίσχυσης του ηθικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα σώμα ασφαλείας είναι μια ειδική περίπτωση στη διοίκηση και η εφαρμογή γενικών θεωριών μπορεί να μην έχει επιθυμητά αποτελέσματα κυρίως γιατί :

Η Ελληνική Αστυνομία προσφέρει σε μεγάλο βαθμό κοινωνικό λειτούργημα, προσφέροντας βοήθεια, ασφάλεια και προστασία στον πολίτη. Επιπλέον, η εργασία του Αστυνομικού συνήθως δεν μπορεί να αποτιμηθεί ποσοτικά και η απαίτηση για συνεχή και ενσυνείδητη εμπλοκή του εργαζόμενου στην εργασία και η μεγάλη προσοχή και πίεση που υφίσταται σε καθημερινή βάση, καθιστούν το συγκεκριμένο επάγγελμα ένα από τα περισσότερο δύσκολα και απαιτητικά.

Επιπλέον, στους κόλπους της Ελληνική Αστυνομία δεν υφίσταται πριμ παραγωγικότητας, οικονομικά βραβεία επίτευξης στόχων (bonus) ή μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με την απόδοση/συμμετοχή στα έσοδα/κέρδη του Σώματος, όπως για παράδειγμα κέρδη από τις κλήσεις της τροχαίας, από τις βεβαιωθείσες παραβάσεις στα καταστήματα κλπ.

Ο κίνδυνος για τη ζωή, την υγεία και τη σωματική ακεραιότητα του Έλληνα αστυνομικού είναι καθημερινά παρών, είτε προσωπικά/ατομικά, είτε στο εργασιακό του περιβάλλον. Οι καθημερινές συμπλοκές, η επαφή με άτομα - φορείς διαφόρων ασθενειών, οι τρομοκρατικές επιθέσεις και τα επεισόδια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αποτελούν ενδεικτικά κάποια αντι-κίνητρα αποδοτικότητας και κακής ψυχικής και σωματικής υγείας και ισορροπίας.

Στα προαναφερόμενα έρχονται να προστεθούν και η έλλειψη προγραμματισμού και σταθερού ωραρίου εργασίας, το κυλιόμενο ωράριο (όλο το 24ωρο), οι συχνές υπερωρίες (άνευ αποδοχών), η εξαήμερη εβδομαδιαία εργασία και φυσικά οι ανύπαρκτες αργίες και εορταστικές περίοδοι, λόγω του εργασιακού πλαισίου και των αυξημένων αναγκών.

Επιπλέον, οι απαιτήσεις για γνώσεις σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς του δημόσιου βίου (υγειονομική, πολεοδομική, ποινική, δικονομική, εργατική, αστική, φορολογική, τελωνειακή, κλπ νομοθεσία), όπως επίσης και η ανάγκη για εξειδίκευση, εκπαίδευση, ετοιμότητα και εμπειρία, είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική και εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων.

Τέλος, το επάγγελμα του αστυνομικού προϋποθέτει την ύπαρξη και συντήρηση υψηλού επιπέδου σεβασμού και εμπιστοσύνης, είτε ανάμεσα στη διοίκηση και το υφιστάμενο προσωπικό, είτε ανάμεσα στο προσωπικό της κάθε βάρδιας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Αν λάβουμε υπόψη τις προαναφερθείσες παρατηρήσεις και τις αναλύσεις για τις θεωρίες της υποκίνησης και την εφαρμογή τους στο αστυνομικό προσωπικό, τα κίνητρα που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν σε μία υπηρεσία και να είναι ρεαλιστικά και αποτελεσματικά (δηλαδή να είναι υλοποιήσιμα και να μπορούν να παρακινήσουν το αστυνομικό προσωπικό να εργασθεί επιπλέον) είναι τα παρακάτω :

1. Αυτονομία, μαεστρία και σκοπός²⁹
2. Είναι η επαγγελματική εκπαίδευση, η κατάρτιση και ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός του αστυνομικού προσωπικού στα εργασιακά του αντικείμενα, σε νέες τακτικές ή μεθοδολογίες και σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς.
3. Είναι η σύνδεση της γνώσης και της επαγγελματικής συμπεριφοράς με την εργασιακή επιβράβευση και την παρακίνηση για επιπλέον επαγγελματική εξέλιξη. Θα πρέπει να δίνονται κίνητρα στο προσωπικό να αυξάνει την παιδεία του, τις γνώσεις του, την επαγγελματική του κατάρτιση και φυσική κατάσταση με αντίστοιχη επιβράβευση και επαγγελματική εξέλιξη.
4. Επιπλέον, είναι η θετική αξιολόγηση και επιβράβευση του προσωπικού που επιτυγχάνει τους στόχους ή αποδεδειγμένα παρουσιάζει αποτελεσματικότητα και ζήλο στην εργασία του (π.χ. αστυνομικός της χρονιάς, τροχονόμος της χρονιάς κλπ).
5. Σε συνέχεια, είναι η διαρκής επαναπληροφόρηση, η εύκολη επικοινωνία προϊσταμένου και υφισταμένου αστυνομικού προσωπικού και συμμετοχική διαδικασία κατά τη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό το κλίμα εμπιστοσύνης, τη συλλογή απόψεων και την συναίνεση στις σχετικές αποφάσεις.
6. Σκόπιμος θεωρείται ο αντικειμενικός, ορθολογικός και αμερόληπτος καταμερισμός των εργασιών και αρμοδιοτήτων στο αστυνομικό προσωπικό μίας Υπηρεσίας. Επιπλέον, θα πρέπει ο διοικητής να έχει καθορίσει σαφώς τους κανόνες λειτουργίας της Υπηρεσίας του, τις αξίες / προτεραιότητες και να έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι.

²⁹ improvingpolice.wordpress.com

7. Στη συνέχεια είναι η σωστή και δίκαιη κατανομή των βαρδιών του προσωπικού, κατά την έκδοση της εβδομαδιαίας υπηρεσίας, φυσικά, λαμβάνοντας υπόψη και αντικειμενικά κριτήρια, όπως η οικογενειακή κατάσταση, η αρχαιότητα, οι προτιμήσεις/προσωπικές ανάγκες, πάντα στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, το οποίο αποτελεί διασφάλιση για την διαμόρφωση κατάλληλου μίγματος ανθρώπων και εργασιακού περιβάλλοντος (person/environment).
8. Απαραίτητες θεωρούνται οι περιοδικές συγκεντρώσεις του προσωπικού με το Διοικητή της Υπηρεσίας για αναστοχασμό, συζήτηση (Ask and Listen to employees who do the job), επαναπληροφόρηση και λήψη κοινών οδηγιών και κατευθύνσεων, καθώς η διοργάνωση και συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις (κοπή πίτας νέου έτους, αποκριάτικοι χοροί κλπ) με στόχο τη σύσφιξη των σχέσεων και την ανάπτυξη θετικού κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στο αστυνομικό προσωπικό.
9. Επιπλέον, η ευμενής μετακίνηση/μετάθεση του αστυνομικού προσωπικού σε υπηρεσία επιλογής του, επιφέρει θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως επίσης και η ηθική επιβράβευση και δημόσια προβολή του αστυνομικού προσωπικού που παρακινείται στην εργασία του και έχει αποτελεσματικότητα.
10. Τέλος, είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών και ανάθεση αρμοδιοτήτων στο αστυνομικό προσωπικό (εφόσον αποτιμάται θετικά αυτό το διοικητικό κίνητρο) για την επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου και η προαγωγή και εξέλιξη του αστυνομικού προσωπικού που συστηματικά και συνεχώς παρακινείται στην εργασία του.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από την παράθεση των παραπάνω κινήτρων για την παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού σε μία Υπηρεσία, απουσιάζουν τα οικονομικά κίνητρα, αφού οι αποδοχές του προσωπικού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι ενιαίες με τις αποδοχές του ένστολου προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων (Ν. 2448/1996, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει μέχρι σήμερα) και μέχρι σήμερα, το επάγγελμα του αστυνομικού στη χώρα μας δεν έχει αναγνωριστεί ως επικίνδυνο, ώστε να χορηγηθεί το σχετικό επίδομα επικινδυνότητας.

Ως προς τα λεγόμενα αρνητικά κίνητρα (απειλή απόταξης, πειθαρχικών κυρώσεων, κ.λπ.), τα οποία παρατέθηκαν πιο πάνω και εφαρμόζονται στην καθημερινότητα, συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της νωχελικότητας και της πλημμελούς εκτέλεσης καθηκόντων, όχι όμως στην αντιμετώπιση της οκνηρίας ή στην επίδειξη υπερβάλλοντος ζήλου κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας.

Η παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού πρέπει να εστιάζει στην μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του εργασιακού αντικειμένου και επαγγέλματος, δηλαδή, να επικεντρώνεται

στο γεγονός ότι είναι λειτούργημα και συνεισφέρει στην ασφάλεια και προστασία του πολιτεύματος, της κοινωνίας, των θεσμών και του πολίτη, με στόχο την αρμονική και ειρηνική διαβίωση όλων μέσα στα όρια του Ελληνικού κράτους. Βασικός μοχλός για την προώθηση αυτής της πολιτικής είναι, τόσο η διοίκηση μίας αστυνομικής υπηρεσίας, όσο και η ιεραρχικά προϊστάμενη αρχή της.

Κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν de facto την παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού και μπορεί να είναι ρεαλιστικά κίνητρα για την παρακίνησή του είναι :

Ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός (όπλα, αλεξίσφαιρα, τεχνολογία, κλπ), τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, οι συνθήκες εργασίας (υποδομή, συνθήκες υγιεινής, ωράριο εργασίας, αποδοχές κλπ), τα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού (εκπαίδευση, συμπεριφορά, φυσική κατάσταση κλπ), οι προσωπικές προτεραιότητες (οικογενειακή, οικονομική κατάσταση κλπ), η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων (ψυχολογική στήριξη), η σχέση, εμπιστοσύνη με τους προϊσταμένους/συνεργάτες και η αναγνώριση της προσπάθειας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι, τα κίνητρα που προαναφέρθηκαν δεν αποτελούν από μόνα τους πανάκεια για την εργασιακή επίδοση και αποτελεσματικότητα, ούτε αποτελούν έναν εξαντλητικό πίνακα κινήτρων, αφού η εφαρμογή τους μπορεί να είναι είτε συνδυαστική, είτε να εφαρμόζεται κατά περίπτωση, ανάλογα με τις συνθήκες της υπηρεσίας, το προσωπικό που την απαρτίζει (γνώσεις, εμπειρία, δυνατότητες, κ.λπ.), τα καθήκοντα που ανατίθενται στο προσωπικό και την πολιτική που επιθυμεί να εφαρμόσει η διοίκηση για το ανθρώπινο δυναμικό.

Κεφάλαιο 8: Ο ρόλος της γυναίκας στην Ελληνική Αστυνομία

8.1 Εισαγωγή

Σαράντα έξι χρόνια έχουν περάσει από τότε που, για πρώτη φορά, προσλήφθηκαν γυναίκες στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας. Στην αρχή προσλήφθηκαν ως βοηθητικό προσωπικό και σταδιακά εντάχθηκαν κανονικά στην Υπηρεσία. Από τότε μέχρι σήμερα, οι εκπρόσωποι του «αδύνατου φύλου» υπηρέτησαν ακόμα και στις πιο μάχιμες θέσεις, συνέλαβαν επικίνδυνους κακοποιούς, οδήγησαν τις μηχανές της ομάδας «Ζ», αντιμετώπισαν εκρηκτικούς μηχανισμούς και δέχτηκαν σφαίρες.

Οι γυναίκες αστυνομικοί, εκτός από εργαζόμενες, είναι ταυτόχρονα και μητέρες – σύζυγοι με χρέος ευθύνης, ελπίδας και αυτοπεποίθησης στη γενιά που μεγαλώνουν και εγγύησης στα ίδια τους τα παιδιά ότι θα τους παραδώσουν έναν κόσμο καλύτερο, έναν κόσμο ασφάλειας, ισότητας, δικαιοσύνης και δημοκρατίας.

Το 2002, για πρώτη φορά Πανευρωπαϊκά, γυναίκα Αστυνομικός, η κα Δανάη Κουλάκου, προήχθη στο βαθμό του Υποστρατήγου από μη μάχιμη θέση (Υγειονομικό). Το 2009 προήχθησαν ως ανώτατοι Αξιωματικοί στο βαθμό του Ταξίαρχου δύο γυναίκες γενικών καθηκόντων. Στις πρόσφατες κρίσεις των Ανώτατων Αξιωματικών, δύο γυναίκες γενικών καθηκόντων (μάχιμες) προήχθησαν στο βαθμό του Υποστρατήγου. Η σημερινή πολιτική ηγεσία επέλεξε να «γκρεμίσει» ένα παραδοσιακά ανδροκρατούμενο "κάστρο", τοποθετώντας γυναίκα Αξιωματικό - στο βαθμό του Αστυνόμου Α' - ως υπασπιστή του Αναπληρωτή Υπουργού Δημόσιας Τάξης, καθηγητή κου Πανούση Ιωάννη.

Στις 27 Οκτωβρίου του 2009, η 23χρονη τότε δόκιμος ειδική φρουρός, Σοφία Ψυχογιού, παίρνει μία δυσάρεστη πρωτιά, καθώς γίνεται η πρώτη γυναίκα - στόχος τρομοκρατικής επίθεσης στην Ελλάδα. Η επίθεση πραγματοποιήθηκε στον αύλειο χώρο του Αστυνομικού Τμήματος της Αγίας Παρασκευής, όπου τραυματίστηκαν συνολικά έξι Αστυνομικοί. Στο σημείο συνελέγησαν 99 κάλυκες από όπλο καλάσνικοβ και μία περόνη χειροβομβίδας. Την ευθύνη ανέλαβε η τρομοκρατική οργάνωση Ο.Π.Λ.Α., η οποία έκτοτε δεν έχει ξαναεμφανιστεί.

Το πρώτο πενθήμερο του Οκτωβρίου του 2014 πραγματοποιήθηκε στο Ηράκλειο της Κρήτης η πρώτη Παγκόσμια Συνδιάσκεψη Γυναικών Αστυνομικών με πρωτοβουλία της 'Διεθνούς Ένωσης Αστυνομικών/Ελληνικό Εθνικό Τμήμα/Τοπική Διοίκηση Ηρακλείου'. Η συνδιάσκεψη είχε ως θέμα «Η γυναίκα αστυνομικός και οι σύγχρονες προκλήσεις»,

συμμετείχαν δεκατέσσερις χώρες μετά αντιπροσώπων, ήτοι συνολικά 218 αστυνομικοί γυναίκες. Η φωτογραφία που ακολουθεί είναι από την εν λόγω Συνδιάσκεψη.



30

8.2 Ιστορική αναδρομή

Στις 10 Ιανουαρίου 1969, ανακοινώνεται για πρώτη φορά η πρόσληψη γυναικών στην Ελληνική Αστυνομία. Σαράντα πέντε γυναίκες αστυφύλακες κατατάσσονται στο σώμα της πρώην Αστυνομίας Πόλεων και στις 30 Μαΐου 1969 αναλαμβάνουν κανονικά υπηρεσία.

Αργότερα, το 1971, προσλαμβάνονται ως ειδικό προσωπικό 25 γυναίκες στο σώμα της πρώην Χωροφυλακής.

Το 1983 για πρώτη φορά επιτρέπεται η είσοδος γυναικών αστυνομικών στη Σχολή Αξιωματικών σε ποσοστό 10% επί των συνολικών θέσεων.

Το 2003 αλλάζει η νομοθεσία ως προς την κατάταξη και εισαγωγή των γυναικών στο σώμα της Αστυνομίας, καταργείται η ποσόστωση των θέσεων και άνδρες – γυναίκες κατατάσσονται με τα ίδια ακριβώς κριτήρια εισαγωγής.

Το ίδιο (κοινά κριτήρια) ισχύει και για την εισαγωγή και κατάταξη του αστυνομικού προσωπικού ειδικών καθηκόντων, είτε αυτό προέρχεται από αστυνομικούς, είτε από ιδιώτες.

Στις μέρες μας, οι γυναίκες αστυνομικοί χαίρουν ίσης μεταχείρισης με τους άνδρες ως προς την κατάταξή τους, την εκπαίδευσή τους (σεμινάρια αυτοάμυνας, αυτοπροστασίας, γρήγορης οδήγησης, προστασίας επισήμων προσώπων κλπ), το χρόνο εργασίας τους, τις αποδοχές τους, τον εξοπλισμό που φέρουν και υπηρετούν σε όλες ανεξαιρέτως τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, τόσο τις επιτελικές, όσο και τις μάχιμες.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι γυναίκες αστυνομικοί υπηρετούν στην Αντιτρομοκρατική Υπηρεσία (επιτελικές και μάχιμες θέσεις), στο Τμήμα Εξουδετέρωσης Εκρηκτικών

³⁰ <http://ipapeiraias.blogspot.gr/2014/10/1.html>

Μηχανισμών, ως τεχνίτες στα Ελικόπτερα της Αστυνομίας, ως προσωπικό ασφαλείας σε Διπλωματικές Αρχές (Πρεσβείες), σε Διεθνείς Οργανισμούς (Europol, Interpol, κλπ), σε εξειδικευμένες Υπηρεσίες Ασφαλείας, στην ομάδα Δίκυκλης Αστυνόμευσης (ΔΙ.ΑΣ.), στην τροχαία κλπ.

Ακολουθούν τρεις φωτογραφίες, η πρώτη με τις πρώτες γυναίκες αστυνομικούς (1969), η δεύτερη με αστυνομικούς της ομάδας ΔΙ.ΑΣ. και η τρίτη από το Παγκόσμιο Συνέδριο στο Ηράκλειο.



31



32

³¹ <http://www.bloko.gr/swmata-asfaleias/>

³² <http://www.bloko.gr/swmata-asfaleias/>



33

8.3 Αστυνομίες του Εξωτερικού

Σε όλες τις Αστυνομίες του κόσμου, το ποσοστό των γυναικών υπολείπεται κατά πολύ από το αντίστοιχο των ανδρών. Η ένταξη των γυναικών σε αυτόν τον παραδοσιακά ανδροκρατούμενο χώρο έγινε με πολύ αγώνα, υπομονή και επιμονή, που συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Παρ' όλο που διάφορες έρευνες αποδεικνύουν την πολύτιμη παρουσία της γυναίκας στην Αστυνομία, υπάρχουν μέχρι τις μέρες μας άνθρωποι (αστυνομικοί ή πολίτες) που αρνούνται να το αποδεχτούν.

Η πρώτη παγκοσμίως γυναίκα αστυνομικός κατετάγη στις Η.Π.Α. το 1891 στο αστυνομικό Τμήμα του Σικάγο (πρωτιά η οποία αμφισβητείται εν μέρει ως προς τον σκοπό της πρόσληψής της), ακολούθησε η Γερμανία το 1903, η Φινλανδία το 1907, ο Καναδάς το 1912 και η Αγγλία το 1917. Στις τελευταίες θέσεις πανευρωπαϊκά ως προς την ημερομηνία πρώτης πρόσληψης γυναικών αστυνομικών κατατάσσονται η Λετονία και η Αυστρία, οι οποίες προσέλαβαν γυναίκες αστυνομικούς μόλις το 1991 (!).

Ακολουθεί φωτογραφία με τις πρώτες γυναίκες μοτοσικλετιστές στην Αγγλία (1918) :

³³ <http://www.bloko.gr/swmata-asfaleias/>



34

8.3.1 Σε ευρωπαϊκό επίπεδο:

Το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών Αστυνομικών παρουσιάζει η Εσθονία και ανέρχεται στο 33,9% του συνόλου. Ακολουθεί η Ολλανδία με 28,9%, η Λιθουανία με 28,8% και η Σουηδία με 28,6%. Από την άλλη πλευρά, το χαμηλότερο ποσοστό των γυναικών Αστυνομικών παρουσιάζει η Ρουμανία με 10,38%, η Ισλανδία με 11,7% και η Πολωνία με 11,8%. Ο μέσος όρος των γυναικών Αστυνομικών στις Αστυνομίες της Ευρώπης ανέρχεται σε 19,5% επί του συνόλου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην Ελλάδα ανέρχεται σε 12,5%.

Στα ανώτατα κλιμάκια, η Σουηδία φαίνεται να εμφανίζει ποσοστό γυναικών που ανέρχεται στο 30% περίπου επί του συνόλου. Ακολουθεί η Λετονία με 20% και η Κύπρος με 17%. Τα ποσοστά αυτά έρχονται σε πλήρη αντίθεση με τα αντίστοιχα της Ρουμανίας, του Λουξεμβούργου και της Γαλλίας, τα οποία ανέρχονται στο 0%.

Στα υψηλά κλιμάκια, η Ιταλία εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών αστυνομικών που ανέρχεται στο 33% και ακολουθεί η Εσθονία με 26%, ενώ στον αντίποδα την πρωτιά κατέχει η Αυστρία με 5% και η Φινλανδία με την Κύπρο που κυμαίνονται στο 6%.

Στα μεσαία κλιμάκια η Εσθονία εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών αστυνομικών, το οποίο ανέρχεται στο 26%, με δεύτερη τη Δανία, σε αντίθεση με την Κύπρο και την Ισπανία που κυμαίνονται στο 5% και 9% αντίστοιχα. Ο μέσος όρος πανευρωπαϊκά ανέρχεται στο 14,5%

³⁴ <http://www.express.co.uk/life-style/life/562654/Women-celebrate-100-years-in-police-force>

Τέλος, και στα κατώτερα κλιμάκια την πρωτιά έχει η Εσθονία με ποσοστό 37%, ακολουθούμενη από τη Σουηδία με 24%. Τα χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζουν η Σλοβενία και η Φιλανδία με 9%. Ο μέσος όρος πανευρωπαϊκά ανέρχεται στο 15,5%.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι, παρόλο που στον Ευρωπαϊκό χώρο υπάρχει γυναικεία παρουσία στο σώμα της Αστυνομίας εδώ και αρκετές δεκαετίες, ο αριθμός των γυναικών αποτελεί σαφή μειονότητα έναντι των ανδρών και η εξέλιξή τους ιεραρχικά είναι σχεδόν ανύπαρκτη.

8.3.2 Σε παγκόσμιο επίπεδο :

Σε παγκόσμιο επίπεδο, αργά και σταθερά, μέσω των διεθνών συμβάσεων και οργανισμών ή λόγω των κοινωνικών προβλημάτων, αρχίζει να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη της γυναικείας παρουσίας στην Αστυνομία, ακόμα και στα πιο παραδοσιακά, οπισθοδρομικά κράτη. Κάτωθι παρουσιάζονται επιγραμματικά πληροφορίες για την επικρατούσα κατάσταση σε κάποια κράτη δειγματοληπτικά.

Στο Αφγανιστάν, σε μία από τις πιο επικίνδυνες χώρες για τις γυναίκες γενικότερα, υπάρχουν 1.551 γυναίκες αστυνομικοί. Το ποσοστό τους ανέρχεται σε μία γυναίκα αστυνομικό για κάθε δέκα χιλιάδες Αφγανές. Οι Αφγανές που επιλέγουν να καταταχθούν αντιμετωπίζονται με κοινωνική απομόνωση, άλλες δε φορές κακοποιούνται ή δολοφονούνται. Όταν ένα κράτος δεν καταφέρνει να προστατεύσει τις γυναίκες αστυνομικούς, εξυπακούεται ότι δεν μπορεί να προστατεύσει τις υπόλοιπες γυναίκες.

Στην Ινδονησία, μία χώρα όπου επίσης υπάρχουν γυναίκες αστυνομικοί, προ της κατάταξής τους υποβάλλονται υποχρεωτικά σε εξετάσεις παρθενίας. Παρά τις επικρίσεις από το Παρατηρητήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων περί εξευτελισμού και προσβολής του γυναικείου φύλου, οι αρχές στην Τζακάρτα αρνούνται να καταργήσουν τη διαδικασία με το αιτιολογικό ότι στην Αστυνομία πρέπει να κατατάσσονται άτομα που ακολουθούν τα χρηστά ήθη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται στην Αίγυπτο, την Ινδία και το Αφγανιστάν, σύμφωνα με καταγραφή του Διεθνούς Παρατηρητηρίου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

Στην Ινδία, τον Απρίλιο του 2015, λόγω της αυξημένης εγκληματικότητας σε βάρος γυναικών, αποφάσισαν να προσλάβουν μεγάλο αριθμό αστυνομικών - γυναικών, προκειμένου τα θύματα να μπορούν πιο εύκολα να απευθυνθούν στην Αστυνομία για προστασία και βοήθεια.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, οι γυναίκες αστυνομικοί αποτελούν περίπου το 15% του συνόλου. Ελάχιστες από τις γυναίκες προάγονται βαθμολογικά, ενώ υπάρχει «άγραφο ταβάνι» στην εξέλιξή τους. Επίσης, υπάρχει σημαντικό ποσοστό λεκτικής ή φυσικής

σεξουαλικής παρενόχλησης στον εργασιακό τους χώρο. Μάλιστα, λόγω του ότι στις περιφερειακές υπηρεσίες προσλαμβάνονται με κριτήρια κυρίως τη σωματική δύναμη και την στρατιωτική εμπειρία, η γυναικεία παρουσία είναι αρκετά περιορισμένη, σε αντίθεση με τις κεντρικές υπηρεσίες, όπου εκεί η εικόνα είναι αρκετά βελτιωμένη.

Στο Ιράν, οι πρώτες γυναίκες αστυνομικοί προσλήφθηκαν μόλις το 2003 (400 στον αριθμό).

Το 2009 σε έρευνα που έγινε σε γυναίκες αστυνομικούς προερχόμενες από 35 διαφορετικές χώρες, το 77% αυτών δήλωσαν ότι έχουν υποστεί σεξουαλική παρενόχληση από τους συναδέλφους τους.

Σύμφωνα με σχετικό άρθρο του 2012 της εφημερίδας “Guardian”, σε δείγμα 3.410 γυναικών αστυνομικών στην Αγγλία και την Ουαλία, ποσοστό 42% απάντησαν ότι έχουν σκεφθεί τουλάχιστον μία φορά σοβαρά να εγκαταλείψουν το σώμα.

8.4 Η σημερινή πραγματικότητα

Είναι πια αποδεκτό ότι, στις μέρες μας, η γυναίκα έχει πρωτεύοντα ρόλο σε όλες τις κοινωνικές βαθμίδες. Γυναίκες στην οικογένεια, στην εργασία, στις επιχειρήσεις και στην πολιτική. Οι γυναίκες καταλαμβάνουν επάξια ηγετικές θέσεις σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας, όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στα Σώματα Ασφαλείας, στις Ένοπλες Δυνάμεις και στη Δημόσια Διοίκηση. Παρ’ όλο που οι αυξημένες οικογενειακές τους υποχρεώσεις ανεβάζουν το δείκτη δυσκολίας στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, είναι πολλές αυτές που με πείσμα, ισχυρή θέληση και αγώνα καταφέρνουν να επιτύχουν την επαγγελματική τους εξέλιξη, παρά τις διαχρονικές εις βάρος τους προκαταλήψεις, που κατά το παρελθόν τους στερούσαν αυτή τη δυνατότητα.

Ακόμα και στις μέρες μας μπορεί κάποιος να παρακολουθήσει ζωνρές συζητήσεις στους διαδρόμους των αστυνομικών υπηρεσιών για την αλλαγή στο πρόσωπο και τη λειτουργία της αστυνομίας, ως συνέπεια της γυναικείας παρουσίας. Ο κοινωνιολόγος Ευστράτιος Παπάνης, ο οποίος έχει διδάξει στις Σχολές Αξιωματικών και Αστυφυλάκων αναφέρει : «Οι γυναίκες αστυνομικοί προσεγγίζουν πολύ πιο εύκολα τους πολίτες απ' ό, τι οι άντρες συνάδελφοί τους. Ανταποκρίνονται επίσης πολύ καλύτερα σε διάφορα θέματα, όπως αυτά που αφορούν ανηλίκους ή χρήστες ναρκωτικών. Αντίθετα, πιστεύω ότι μειονέκτημα πολλών γυναικών στην ΕΛ. ΑΣ. είναι το γεγονός ότι πολλές φορές επιλέγουν την τυπική και κατά γράμμα τήρηση του νόμου χωρίς να υπεισέρχονται στην ουσία. Ένα ακόμα αρνητικό στοιχείο που καλλιεργείται συχνά στις αστυνομικούς καριέρας είναι ότι προσπαθούν να μιμηθούν

ανδρικές συμπεριφορές, αντί να αξιοποιήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Χάνουν τη θηλυκότητά τους και πέφτουν στα ίδια λάθη με τους άνδρες συναδέλφους τους»³⁵.

Αξιωματικοί της «παλιάς φρουράς» σχολιάζουν ότι τώρα διανύουμε την περίοδο της ουσιαστικής ένταξης και δοκιμής των γυναικών, αφού πλέον, όλο και περισσότερες υπηρετούν σε υπηρεσίες με αυξημένες απαιτήσεις, εκεί που μέχρι σήμερα η παρουσία τους ήταν μεμονωμένη³⁶.

Σήμερα στην Ελληνική Αστυνομία υπηρετούν περίπου 6.776 γυναίκες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 12,6% του σώματος. Από αυτές 352 είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημιακών Σχολών, 4.914 είναι πτυχιούχοι μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας και 6.146 είναι μητέρες.

Όταν μία γυναίκα επιλέγει να ακολουθήσει το συγκεκριμένο επάγγελμα, ταυτόχρονα αποδέχεται ότι θα διαχειριστεί καταστάσεις και δυσκολίες που οι περισσότεροι θα περιμένουν ότι δε θα μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά. Τα πρότυπα, τα στερεότυπα και η εικόνα του παρελθόντος δημιουργούν ένα είδος «προκατάληψης» ότι το γυναικείο φύλο είναι εύθραυστο.

Η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο των γυναικών, έχει περάσει από πολλές διακυμάνσεις, όχι μόνο από τους άνδρες συναδέλφους, αλλά και από τους πολίτες. Βλέποντάς την ως ασθενές φύλο, υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση. Η γυναίκα καλείται να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες συνθήκες του επαγγέλματός της και να συμβιβάσει/προσαρμόσει τη γυναικεία φύση της σε αυτό, χωρίς να γίνεται αποδέκτης ιδιαίτερης μεταχείρισης και συμπεριφοράς.

Από διάφορες μελέτες στο εξωτερικό, έχει προκύψει η ισχυρή πεποίθηση ότι εγκλήματα «ιδιαιτέρως ευαίσθησης», όπως π.χ. βιασμοί, αποπλανήσεις ανηλίκων, κακοποίηση, ενδοοικογενειακή βία, τα οποία απαιτούν «ιδιαιτέρο» χειρισμό και ευαισθησία, καταγγέλλονται και εξιχνιάζονται πολύ πιο εύκολα και αποτελεσματικά, όταν επιλαμβάνεται γυναίκα-αστυνομικός. Επιπλέον, το ίδιο συμβαίνει και στα περιστατικά βίας, όπου οι άντρες αστυνομικοί εκνευρίζονται πιο εύκολα, ενώ οι γυναίκες λόγω της φύσης τους, με υπομονή και διαλλακτικότητα επιτυγχάνουν να αποτρέψουν την κλιμάκωση του περιστατικού.

Άραγε, έχει καταφέρει η γυναίκα να αποδείξει ότι αποτελεί ισάξιο μέλος του αστυνομικού προσωπικού; Σαφώς και το έχει αποδείξει και το αποδεικνύει καθημερινά, ακόμα και στους πιο αρνητικά προδιατεθειμένους. Βέβαια, συνήθως χρειάζεται να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια από τους άνδρες συναδέλφους της, όμως δεν πρέπει να

³⁵ Κώστας Ονισένκο – Εφημερίδα Καθημερινή – 14/11/2009 – «Γυναίκες Αστυνομικοί στην πρώτη γραμμή»

³⁶ Κώστας Ονισένκο – Εφημερίδα Καθημερινή – 14/11/2009 – «Γυναίκες Αστυνομικοί στην πρώτη γραμμή»

λησμονούμε ότι, στον εργασιακό χώρο, η αξία κάθε ανθρώπου αποδεικνύεται μέσα από την δουλειά του, επιβάλλεται με τις γνώσεις του και καταρρίπτει όλες τις προκαταλήψεις. Άλλωστε, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο της γυναίκας αποτελεί συνάρτηση της κοινωνίας που ζει.

Με το πέρασμα του χρόνου, η εικόνα της γυναίκας έχει αλλάξει ακόμα και για την ίδια στον τρόπο που βλέπει τον εαυτό της. Παλιότερα, στην ελληνική κοινωνία, οι γυναίκες ήταν «γραμμάτια», τα οποία έπρεπε ο πατέρας να καταφέρει να παντρέψει. Οι ίδιες αντιλαμβανόταν τον εαυτό τους ως λιγότερο δυναμικό και αυτόνομο, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι, τις περισσότερες φορές δεν εργάζονταν, δεν είχαν δικούς τους πόρους, και παρέμεναν στο σπίτι για να ασχοληθούν με την ανατροφή των παιδιών, με τα «του σπιτιού» και οι προσωπικές τους ανάγκες έμπαιναν σε δεύτερη μοίρα. Έτσι, ο άντρας ήταν αυτός που είχε τη μεγαλύτερη ισχύ, όχι μόνο από οικονομικής και σωματικής άποψης, αλλά και κοινωνικής, θεσμικής κα.

Η εξέλιξη της κοινωνίας επιφέρει και την εξέλιξη κάθε είδους στερεοτύπων και προκαταλήψεων, ως προς την ισότητα των δύο φύλων. Η αλλαγή νοοτροπίας και η επανεξέταση θεμάτων για τη δημιουργία νέων απαιτήσεων από όλους, είναι πλέον πραγματικότητα.

Συνήθως οι γυναίκες που βρίσκονται σε θέσεις διοίκησης υιοθετούν ένα διαφορετικό ύφος ηγεσίας, που αξιοποιεί τα προτερήματά τους και ενεργούν με άξονα κυρίως :

- i) τις ανάγκες των εργαζομένων,
- ii) την ομαδικότητα και συνεργασία στον εργασιακό χώρο, χωρίς εντάσεις, αντιπαλότητες και ανταγωνισμό,
- iii) την σφαιρική αντιμετώπιση των θεμάτων,
- iv) την σωστή επικοινωνία,
- v) το ενδιαφέρον για την ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας.

Δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες αλληλοσεβασμού και αλληλοεκτίμησης, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και ακούγοντας νέες προτάσεις, διαμορφώνεται η δημιουργία αλληλένδετων ομάδων, συνδεδεμένων με τη γυναίκα προϊστάμενο, η οποία δίνει στη γυναικεία εξουσία την κοινή αντίληψη ότι, μέσα από τη σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας των υφισταμένων, επέρχεται η επίτευξη του στόχου.

Ο διακριτικός χειρισμός των θεμάτων που ανακύπτουν, οδηγεί στην επίτευξη του στόχου, που δεν είναι άλλος από την εύρυθμη λειτουργία μίας Υπηρεσίας, χωρίς εντάσεις και αντιπαλότητες, για την προσφορά στον πολίτη και κατ' επέκταση στο κοινωνικό σύνολο.

Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων, καθώς και των απαιτήσεων της σύγχρονης κοινωνίας, η σύγχρονη γυναίκα ωθήθηκε να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους. Είναι μητέρα, σύζυγος, εργαζόμενη και νοικοκυρά. Η πολυπλοκότητα αυτών των ιδιοτήτων, καθώς και η ταυτόχρονη ορθή διεκπεραίωση των οικογενειακών και των επαγγελματικών υποχρεώσεων, αποτελεί την καθημερινότητα της.

Επιπλέον, συγκριτικά με τα υπόλοιπα επαγγέλματα, η γυναίκα αστυνομικός έχει κάποιες πρόσθετες δυσκολίες να αντιμετωπίσει, τα οποία έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της εργασίας της. Καλείται δουλέψει έξι ημέρες την εβδομάδα, νύχτα, Σαβ/κα, χωρίς αργίες, χωρίς σταθερό ωράριο και να διεκπεραιώσει θέματα παραβατικής συμπεριφοράς, επικινδυνότητας, απειλής ή πρόληψης. Όλα αυτά θα πρέπει να βρει έναν τρόπο να τα διαχωρίσει και να τα απομονώσει από την προσωπική και οικογενειακή της ζωή, ώστε να μην επιτρέψει να επηρεάσουν την οικογένειά της. Θα πρέπει να διαχειρίζεται π.χ. αυτοκτονίες, βίαια εγκλήματα, δράστες και θύματα και να πηγαίνει σπίτι της να μη συμβαίνει τίποτα.

Πόσο εύκολο είναι αυτό; Πόσο εφικτό είναι, φεύγοντας από έναν εργασιακό χώρο που καθημερινά αντιμετωπίζεις την εγκληματικότητα σε κάθε της μορφή και αποκτάς κυρίως άσχημες εμπειρίες, να καταφέρνεις να μένεις ανεπηρέαστος και να απολαμβάνεις την προσωπική και οικογενειακή θαλπωρή; Πόσο εύκολο είναι για μία μητέρα να ξεπεράσει τις ενοχές, όταν πρέπει να είναι παρούσα στην εργασία της και απύουσα από σημαντικές οικογενειακές στιγμές ;

Η απάντηση είναι απλή. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, αλλά πρέπει να βρει έναν τρόπο να το καταφέρει για την ψυχική και οικογενειακή ηρεμία, όχι μόνο της ίδιας, αλλά και των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω της.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα - Επίλογος

Η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της Αστυνομίας - όπως και κάθε άλλης επιχείρησης ή οργανισμού - ή ακόμα και των μοναδικών ικανοτήτων της, είναι συνήθως ευκολότερη, όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της δομής και της λειτουργίας της.

Ως καταστάλαγμα αυτής της εργασίας, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Η Ελληνική Αστυνομία είναι ένα σώμα με στρατιωτική δομή και πειθαρχία. Έχει ξεκάθαρη δομή, ιεραρχία και πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Το επάγγελμα του αστυνομικού είναι λειτούργημα και ως εκ τούτου επηρεάζει τους φορείς και τις δομές ολόκληρης της κοινωνίας.

Ο εντοπισμός των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού, καθώς και η προσφορά των σωστών κινήτρων κρίνεται υψίστης σημασίας, αφού, σε αντίθεση με τον επιχειρηματικό ανταγωνισμό, καθημερινός και διαρκής ανταγωνιστής της Αστυνομίας είναι το έγκλημα και η παραβατικότητα. Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων-αστυνομικών θα βελτιώσει τις συνθήκες ζωής όλων μας.

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει πλέον να αποδεχτούν και οι τελευταίοι εναπομείναντες την παρουσία του γυναικείου φύλου στους κόλπους της ΕΛ.ΑΣ., που με αυτοθυσία, εργατικότητα και αυταπάρνηση προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις επαγγελματικές και οικογενειακές καθημερινές υποχρεώσεις και κάποιες φορές αντιμετωπίζεται με αρνητική προδιάθεση, είτε από ανασφάλεια, είτε εκ πεποιθήσεως.

Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη μία εις βάθος περαιτέρω ανάλυση των παραγόντων που θα μπορούσαν συνδυαστικά – ίσως – και σίγουρα όχι πειραματικά, να επιφέρουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους κόλπους της ΕΛ.ΑΣ. με θετικές συνέπειες για τους ίδιους τους αστυνομικούς, τους πολίτες, την κοινωνία.

Βιβλιογραφία – Αναφορές

Ελληνική

- 2) **Αντωνίου Κων.**, (1967), Ιστορία Ελληνικής Βασιλικής Χωροφυλακής, ...ΔΙΑΣ ΕΠΕ/ Πανεπιστημίου 36, Δ' έκδοση, Αθήνα
- 3) **Αρχηγείον Στρατού 6^ο Επιτελικό Γραφείο**, (1976), Οδηγός Αστυνομικών Διευθύνσεων και οδών Αθηνών – Πειραιώς – Θεσσαλονίκης – Πατρών και Κέρκυρας, Ε.Δ., Ανατύπωσις (1976), Αθήνα
- 4) **Κανελλόπουλος Χ.**, (1994), Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, άνευ εκδ. οίκου, 2^η έκδοση, Αθήνα
- 5) **Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν.**, (1990), Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης, International Publishing, 1^η έκδοση, Αθήνα
- 6) **Κανελλόπουλος Χ.**, (1991), Διοίκηση Προσωπικού – Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) – Θεωρία και πράξη, Χαραλ. Κανελλόπουλος, 1^η έκδοση, Αθήνα
- 7) **Καραβίτης Γ., Δανούσης Κ.**, (άνευ ημερ/νιας έκδοσης), Εγχειρίδιο Ιστορίας της Αστυνομίας στην Ελλάδα, Τυπογραφείο Ελληνικής Αστυνομίας, Αθήνα
- 8) **Λαλούμης Δ., Ρούπας Β.**, (2002), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα
- 9) **Μάρκοβιτς Γ.**, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Παρακίνηση - Εξουσία, University Studio Press, 1^η έκδοση, Θεσσαλονίκη
- 10) **Παζινός Σπ.**, (1940), Έγκλημα, κοινωνία, Αστυνομία, Μιχ. Ι. Σαλιβέρου Α.Ε., Β' έκδοση, Αθήνα
- 11) **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.**, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Μπένου, 1^η έκδοση, Αθήνα
- 12) **Σταμάτης Χ.**, (1971), Ιστορία της Αστυνομίας Πόλεως 1921-1971 και οι Αστυνομικοί θεσμοί εν Ελλάδι από της βαθείας Αρχαιότητας, Φραγκούλη, Αθήνα
- 13) **Ταρσατόπουλος Γ.**, (1925), Η χωροφυλακή και η αστυνομία, α.λ.σ.
- 14) **Τρουπάκης Ν.**, (1922), Οδηγός του Χωροφύλακος, «Φοίνικος», Γ' έκδοση, Αθήνα
- 15) **Χυτήρης Λ.**, (1996), Οργανωσιακή συμπεριφορά-Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, 2^η έκδοση, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- 1) **Aldag R.J., Brief A.P.**, (1979), Task design and employee motivation, Scot Foresman and Company, Ggenview
- 2) **Barbuto J.**, (2001), Understanding different motivations can help workplace
- 3) **Denny R.**, (2002), Motivate to win, Stylus Publishing, LLC, London
- 4) **Erven, B. and Milligan, R.** (2000). Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture
- 5) **Herzberg F.**, (1959), The motivation to work. J.Wiley, New York, U.S.A
- 6) **Hollyforde S., Whiddett S.**, (2002), The motivation handbook, Chartered Institute of Personnel and Development, London

- 7) **Ivancevich J., Glueck W.**, (1983), Foundations of Personnel/Human Resource Management, BPI/Irwin, 2^η έκδοση
- 8) **Klubnik J.P., Roschelle M.**, (1996), Improving organizational effectiveness through transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks – CA
- 9) **Lamp G.**, (2003), How to build motivation in today's workplace.
- 10) **Premoli M.**, (2003), Motivation: The Polynomial Theory, Star Tribune Sales and Marketing
- 11) **Trout J.**, (1999), The power of simplicity, McGraw Hill

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

(τελευταία επισκεψιμότητα στις α/α 1 έως 9 την 06/05/2015 και ώρα 18.00', στις α/α 10 έως 25 την 08/05/2015 και ώρα 18.00')

1. <http://storiacontroversa.blogspot.gr/2012/01/1920-1984.html>
2. <http://www.peaaap.gr/index.php/2013-06-24-11-11-57/2013-06-30-11-54-40>
3. http://www.enstoloi.gr/2013/03/blog-post_22.html
4. http://aspapolice.blogspot.gr/2015/02/blog-post_3.html
5. <https://improvingpolice.wordpress.com/2012/10/05/leadership-and-motivation/>
6. <http://work.chron.com/would-police-sergeant-motivate-his-employees-29828.html>
7. http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%91%CF%83%CF%84%CF%85%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1
8. http://zantepolclub.blogspot.gr/2013/08/blog-post_6806.html
9. <http://www.accel-team.com/>
10. http://ispc.gencat.cat/web/.content/home/ms_-_institut_de_seguretat_publica_de_catalunya/04_recerca_i_cooperacio_internacional/2_cooperacio_internacional/enp_women_in_police_services/women_in_police_services_eu_2012.pdf
11. http://www.stoxos.gr/2014/11/blog-post_773.html
12. <http://newpost.gr/post/400712/indonhsia-se-eksetaseis-parthenias-tha-ypoballontai-gynaikes-astynomikoi>
13. <https://www.oxfam.org/en/countries/fighting-stigma-facing-afghanistans-women-police>
14. <http://www.scmp.com/news/asia/south-asia/article/1744081/indian-government-approve-new-plan-increase-number-female>
15. http://www.stoxos.gr/2014/11/blog-post_773.html
16. <http://www.theguardian.com/uk/2012/jul/14/female-police-officers-force>
17. <http://www.kathimerini.gr/376129/article/epikairothta/ellada/gynaikes-astynomikoi-sthn-prwth-grammh>
18. http://www.poasy.gr/web/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=9&Itemid=36
19. <http://ipapeiraias.blogspot.gr/2014/10/1.html>
20. <http://www.zarpanews.gr/%CE%B7-%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82->

[%CE%B1%CF%83%CF%84%CF%85%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%BA/](#)

21. <http://www.tastv.gr/article/gynaikes-yostratigoi-stin-elliniki-astynomia>
22. <http://www.hronologio.gr/?p=1878>
23. http://www.police.gov.hk/ppp_en/01_about_us/ph_06.html
24. <http://www.metwpa.org.uk/history.html#beginning>
25. http://en.wikipedia.org/wiki/Law_Enforcement_Force_of_Islamic_Republic_of_Iran