



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση στο  
Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΕΛΕΝΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Δρ. ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ  
ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2015**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|  |    |
|--|----|
| Περίληψη (στην Ελληνική).....                                | 3  |
| Περίληψη (στην Αγγλική).....                                 | 4  |
| Ευχαριστίες.....   | 5  |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....                                    | 6  |
| Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....                    | 8  |
| Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας.....                         | 26 |
| Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση Επαρχιακού Δικαστηρίου Λευκωσίας..... | 28 |
| Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας.....                        | 30 |
| Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Αποτελεσμάτων –Συμπεράσματα.....         | 52 |
| Κεφάλαιο 7 : Προτάσεις.....                                  | 56 |
| Βιβλιογραφία.....  | 58 |
| Παράρτημα.....   | 60 |

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα διατριβή έχει ως θέμα τις εργασιακές σχέσεις και την εργασιακή ικανοποίηση στο Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας. Συγκεκριμένα αναλύθηκαν οι σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊστάμενους καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση μέσω ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους υπαλλήλους της Δικαστικής Υπηρεσίας. Ειδικότερα, έγιναν ερωτήσεις για θέματα συνεργασίας, για το συνδικαλισμό, για το αν η Υπηρεσία είναι καλό μέρος για εργασία. Επιπρόσθετα, υπήρχαν ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις απολαβές, την εκπαίδευση, το στυλ ηγεσίας του άμεσα προϊστάμενου, τις ευκαιρίες προσωπικής ανέλιξης, τις σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι υπάλληλοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία, αν και διακρίνεται μια δυσαρέσκεια όσον αφορά τις σχέσεις με τον προϊστάμενο. Επιπλέον, λόγω της οικονομικής κρίσης, ο φόρτος εργασίας έχει μεγαλώσει αισθητά επιδεινώνοντας τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων.

Μετά την ανάλυση γίνονται προτάσεις που βασίζονται στις απόψεις του προσωπικού για αποτελεσματικότερη διοίκηση. Αυτές περιλαμβάνουν την επιμόρφωση του προσωπικού με σεμινάρια, την εισήγηση να λαμβάνονται περισσότερο υπόψη οι απόψεις του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλαγή στο σύστημα προαγωγών, δημιουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και διαρκή επικοινωνία προϊστάμενων με υφιστάμενους. Προτείνεται, ακόμα, δικαιότερος καταμερισμός εργασίας, συχνή αλλαγή καθηκόντων, έπαινος της προσπάθειας του εκάστοτε εργαζομένου και ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων διοίκησης με εργαζόμενους.

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis is employee relations and job satisfaction at the District Court of Nicosia. The relations between employees and work satisfaction were analyzed through a questionnaire that was given to the employees of the Court. Questions were about cooperation, employee relations, and job satisfaction. There were also questions about salaries, style of management, training and opportunities for personal growth.

Results suggest that employee are quite satisfied with their jobs, even though they mention some dissatisfaction in the relations with the manager. Also because of the financial recession, the amount of work has grown and because of this relations between employees have worsened.

Proposals are made based on employees' suggestions. These include fairer division of work, more involvement in decision making, changes in the system of promotions, more training and improved communication between employees.

**Στον αγαπημένο μου σύζυγο Παναγιώτη και παιδιά μου Γιάννη και Σώτια.**

### **Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας την διατριβή μου θα ήθελα σύντομα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα πρόσωπα που βοήθησαν την διεκπεραίωση του έργου αυτού.

Εξαρχής, θα ήθελα να πω ένα τεράστιο Ευχαριστώ στον αγαπημένο μου σύζυγο Παναγιώτη που είναι δίπλα μου σε κάθε μου βήμα που τολμώ στη ζωή μου, ιδιαίτερα στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

Επίσης, στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την διάρκεια της συγγραφής της διατριβής, για τις παρατηρήσεις και το συνεχές ενδιαφέρον που έδειχνε, ώστε η εργασία μου να ολοκληρωθεί έγκαιρα και με σαφήνεια.

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω τη Διοικητικό Πρωτοκολλητή του Επαρχιακού Δικαστηρίου Λευκωσίας, για το χρόνο που μου παρείχε, ώστε να συλλέξω πληροφορίες αρκετά χρήσιμες για την εργασία μου αλλά και στους συναδέλφους μου που ανταποκρίθηκαν άμεσα με προθυμία στην παράκληση μου για συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που τους παραχώρησα και βοήθησαν και αυτοί με την σειρά τους την προσπάθεια μου αυτή. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω δυο συναδέλφους μου, την Κούλλα Ιταλού και τη Χρυστάλλα Φράγκου .

Τέλος, επιθυμώ να τονίσω το πόσο τυχερή ένιωσα ολοκληρώνοντας την μελέτη μου γύρω από το θέμα με τις γνώσεις που αποκόμισα.

ΕΛΕΝΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή**

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, η Διοίκηση θα πρέπει να αξιοποιεί, να βοηθά ώστε να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Η παρακίνηση άλλωστε θεωρείται σημαντικός παράγοντας για να μπορούν οι επιχειρήσεις να πετύχουν τους σκοπούς και στόχους (Ζαβλανός, 1998, Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003, Πασιαρδή 2004, Σαιτή & Σαιτή, 2012). Οι εργασιακές σχέσεις, επίσης, παίζουν μεγάλο ρόλο, αφού η ανάπτυξη τους μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην πρόοδο της επιχείρησης όπως επίσης και η τακτική εκπαίδευση η οποία συνεισφέρει στην βελτίωση του προσωπικού.

### **1.1 Παρουσίαση του θέματος και σκοπός**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι εργασιακές σχέσεις και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την διάρκεια του 2008-2014, στη Δικαστική Υπηρεσία.

Θα αναλυθούν οι σχέσεις μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων και η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εκπαίδευση και την λειτουργία της Υπηρεσίας.

### **1.2 Προσδιορισμός του προβλήματος**

Λόγω των παραπόνων που έγιναν τόσο από το κοινό όσο και από τους δικηγόρους ως προς την παροχή των υπηρεσιών που περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση τους, αλλά και των ιδίων των εργαζομένων ως προς τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και ικανοποίησης τους, τέθηκε επί τάπητος η ανάγκη διερεύνησης του προβλήματος. Η Δικαστική Υπηρεσία καταπιάνεται με πολύ σοβαρά θέματα που προσελκύουν εύκολα την αυστηρή κριτική των πολιτών από την μια και από την άλλη η περίοδος είναι τόσο δύσκολη για όλους που η βελτίωση της επιβάλλεται. Θέμα συναγωνισμού δεν τίθεται γιατί δεν ανήκει στο ιδιωτικό τομέα.

### 1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από το προσωπικό της Δικαστικής Υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκε και η παρατήρηση.

### 1.4 Παρουσίαση ενοτήτων

Η εργασία χωρίζεται σε 7 κεφάλαια.

**Το πρώτο κεφάλαιο**, η εισαγωγή, επεξηγεί τον σκοπό της διατριβής και περιγράφει τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση των αποτελεσμάτων.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζεται σύντομα η εξέλιξη που γίνεται της Οργάνωσης και Διοίκησης, αναλύονται οι εργασιακές σχέσεις και η εργασιακή ικανοποίηση.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την αποπεράτωση της έρευνας, η μέθοδος συλλογής πληροφοριών και επεξηγείται η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε .

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται σύντομα το Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύονται τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο.

Στο **έκτο κεφάλαιο** αναλύονται τα αποτελέσματα και εξάγονται συμπεράσματα.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** καταγράφονται διάφορες προτάσεις προς την Υπηρεσία για σκοπούς βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στο τέλος παρατίθενται η βιβλιογραφία και το παράρτημα στο οποίο περιλαμβάνεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

## **Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Ιστορική αναδρομή της Οργάνωσης και Διοίκησης**

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και αρχές του εικοστού αιώνα γίνεται η πρώτη προσπάθεια καταγραφής της σχετικής γνώσης όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση. Ο Frederic Taylor ο οποίος θεωρείται πατέρας της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης προτείνει την συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα στους ανθρώπους και τα καθήκοντα με σκοπό τον ανασχεδιασμό της εργασίας, για υψηλότερη αποδοτικότητα και ο Henri Fayol ο οποίος έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Άλλοι επιστήμονες όπως η Mary Parker (1933) συνέστησαν την ανάγκη συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στην ανάλυση της δουλειάς τους, για πιθανές βελτιώσεις, ενώ οι Elton Mayo (1930) και Henry Laurence Gantt (1929) ήταν υποστηρικτές της άποψης ότι το ηθικό των εργαζομένων θα ήταν πιο αναπτωμένο και θα είχαν καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν σε αυτούς να συμμετέχουν σε θέματα που αφορούν τις συνθήκες και μεθόδους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

#### **2.1.1 Οι βασικές έννοιες της Οργάνωσης και Διοίκησης**

Διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία του προγραμματισμού της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους (Τζωρτάκης και Τζωρτάκης, 2007). Ένας άλλος ορισμός που μπορεί να δοθεί είναι "η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή" (Μπουραντάς, 2002, σελ.39).

Πιο συγκεκριμένα διαχωρίζοντας την Οργάνωση από την Διοίκηση, η Οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί ως μια διακριτική κοινωνική οντότητα, η οποία διαιρεί την εργασία, τα συστήματα, τις δομές και τα σχέδια στοχεύοντας μέσα σε κάποιο καθορισμένο χρονικό διάστημα να πραγματοποιήσει κάποιους σκοπούς. Την Οργάνωση συνήθως αποτελούν οι άνθρωποι, οι σκοποί, τα σύνορα, η χρονική διάρκεια και διαίρεση εργασίας – δομές, συστήματα, σχέδια



(Μπένου, 2011). Η Διοίκηση από την άλλη έχει ως κύριο λόγο δημιουργίας την ύπαρξη κοινωνικών οργανώσεων, όπως η Αστυνομία ή Νοσοκομεία αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν και ερμηνεύεται ως η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες (Μπουραντάς, 2002).

## 2.1.2 Οι Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η δραστηριότητα της Οργάνωσης και Διοίκησης διαχωρίζεται στις δραστηριότητες του προγραμματισμού και στη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στην στελέχωση, στη διεύθυνση του ανθρωπίνου παράγοντα καθώς και στον έλεγχο. Η διοίκηση για να θεωρείται αποτελεσματική πρέπει να καταφέρει όλες τις πιο πάνω λειτουργίες να της οργανώσει με τέτοιο τρόπο ώστε η εκτέλεση τους καθημερινά να είναι σωστή και άρτια επιφέροντας το θεμιτό αποτέλεσμα στον οργανισμό.

Για κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες υπάρχει πλούσιο θεωρητικό υλικό. Πιο κάτω εν συντομία θα παραθέσω τι ακριβώς σημαίνει η κάθε λειτουργία:

α. Προγραμματισμός είναι το σύνολο αυτό των διαδικασιών ώστε να καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης εξαρχής και στη συνέχεια ο σχεδιασμός εκείνης της πορείας δράσης για επίτευξη τους.

β. Οργάνωση είναι η λειτουργία κατά την οποία επιτελείται η κατανομή, ταξινόμηση και ανάθεση εργασίας στο προσωπικό και συντονίζοντας τις ενέργειες τους συμβάλει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Ακόμη, καθορίζονται και τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

γ. Στελέχωση είναι μια άλλη διαδικασία εξίσου σημαντική, αφού επιλέγεται με αυτή το προσωπικό που θεωρείται ιδανικό αλλά και η εκπαίδευση που θα έχει.

δ. Η διεύθυνση του ανθρωπίνου προσωπικού είναι η διοίκηση του προσωπικού μέσω της σωστής καθοδήγησης και ενθάρρυνσης, ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να επιλύουν τυχόν διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των υφιστάμενων και επιλέγουν ένα αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας με αυτούς

ε. Ο έλεγχος είναι μια δραστηριότητα που βοηθά στον εντοπισμό λαθών αλλά και αδυναμιών, που μπορεί να δημιουργήθηκαν και μπορούν να διορθωθούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

### **2.1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Οι ανθρώπινες σχέσεις υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος. Οι επιστήμες που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι θα λέγαμε πρόσφατη. Η Βιομηχανική Επανάσταση έφερε και την καλυτέρευση της κατάστασης στην εργασία των ανθρώπων, αφού οι άνθρωποι πετυχαίνουν να καλυτερεύουν τους μισθούς τους, να μειώνουν τα ωράρια εργασίας και να αποκτούν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία. Ο Robert Owen ο οποίος υπήρξε επιχειρηματίας, κάνει την αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας το 1799. Ενδιαφέρθηκε για τους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους. Αρνήθηκε την πρόσληψη παιδιών, μείωσε το ωράριο εργασίας, ενδιαφέρθηκε για την στέγαση των εργαζομένων αλλά και δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας. Ο Frederick Taylor αρχές του 1900 υποστήριξε ότι όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για την διεκπεραίωση μιας δουλειάς, υπάρχουν και τέλειοι τρόποι, ώστε ένας εργαζόμενος να κάνει τη δουλειά του.

Καταρχήν, ανθρώπινος πόρος νοείται το σύνολο των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση. Οι Jackson και Schuler (2000) ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους, ως τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι σε ένα οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού. Για μια αποτελεσματική και αποδοτική δραστηριότητα στην επιχείρηση το προσωπικό πρέπει να αντιδρά άμεσα και γρήγορα σε οποιαδήποτε ανάγκη της. Η διοίκηση λοιπόν μιας επιχείρησης θα πρέπει να θεωρεί την διοικητική αυτή λειτουργία μια από τις σημαντικότερες, αφού σχεδόν κρίνεται το μέλλον της επιχείρησης από την συμπεριφορά των ανθρώπινων πόρων. Συμπερασματικά, πρέπει να αποκτά τους εργαζόμενους που είναι αναγκαίοι και να τους τοποθετεί στην κατάλληλη θέση ανάλογα βέβαια με τα προσόντα του κάθε ενός. Φυσικά πολλές φορές τα προσόντα κάποιου δεν είναι αρκετά και έτσι να επιβάλλεται η εκπαίδευση του. Σημαντικό επίσης καθήκον που έχει να διεκπεραίωση ένα διοικητικό στέλεχος,

είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική απόδοση, ώστε να αυξάνεται παραγωγικότητα της εργασίας.

## **2.2. Εργασιακές Σχέσεις**

### **2.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός**

Εργασιακές σχέσεις ή εργατικές σχέσεις, είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων είτε απευθείας είτε σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ δηλαδή προσώπων που παρέχουν την εργασία τους και προϊστάμενων (Κατσανέβας, 1996). Αυτό, μπορεί να γίνεται και συλλογικά μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων. Ο όρος εργασιακές σχέσεις κατά κύριο λόγο αναφέρεται στις σχέσεις μισθωτών και εργοδοτών. Με την πάροδο του χρόνου και την ταχεία ανάπτυξη των επιχειρήσεων ο εργοδότης ήταν δύσκολο να επιβλέπει όλο εκείνο το προσωπικό που αποτελούσε την επιχείρησή του. Έτσι, η ύπαρξη διοικητικών στελεχών τα οποία να έχουν την ευθύνη για την διεκπεραίωση της εργασίας θεωρήθηκε εκ των ων ουκ άνευ.

Συγκεκριμένα, οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση και οι σχέσεις αυτές μπορούν να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων, τα συνδικάτα, την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κ.τ.λ. Είναι μεγάλη και δεδομένη η σημασία των εργασιακών σχέσεων γιατί ο εργαζόμενος δεν είναι μια μηχανή που εκτελεί μηχανικά την εργασία του, αλλά αντιθέτως συνδέεται και συνεργάζεται με τους συναδέλφους, αναπτύσσει σχέσεις με αυτούς, συζητά και συμβουλευεται για τις διάφορες κινήσεις που προβαίνει με τους προϊστάμενους τους. Επιπλέον, ως εργασιακές σχέσεις μπορούν να οριστούν και οι συνθήκες εργασίας, η απόδοση τους σε σύγκριση με τους στόχους του οργανισμού και η συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Κατσανέβας, 1996).

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε εργαζομένους και εργοδότες επίσημες και ανεπίσημες είναι αυτό ακριβώς που λέμε εργασιακές σχέσεις σύμφωνα με τον Κατσανέβα (1996). Πολλά διευθυντικά στελέχη αλλά και εργαζόμενοι υποτιμούν την αξία των ανθρώπινων σχέσεων αλλά και την σημαντική επιρροή που έχουν πάνω στην προσπάθειά τους για επαγγελματική ανέλιξη και καταξίωση. Κάποιοι άλλοι πάλι, αδιαφορούν για το γεγονός

πιστεύοντας, ότι οι ανθρώπινες σχέσεις σε ένα οργανισμό είναι μια κατάσταση "αυτονόητη" και άλλοι πάλι το προσπερνούν μόνο και μόνο γιατί αδυνατούν να το καταλάβουν (Ντάνος, 2011). Με πιο απλά λόγια, σε ένα οργανισμό το πλέγμα σχέσεων ασκεί καταλυτικό ρόλο στην αποφυγή ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων και γενικά συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού. Το εργασιακό περιβάλλον δεν μπορεί απλά να ακολουθεί κάποιος κανονισμούς συμπεριφοράς διότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι αρκετά περίπλοκες και δύσκολες με προσωπικότητες διαφορετικές, προερχόμενες από διαφορετικά οικονομικά αλλά και κοινωνικοπολιτικά στρώματα. Άλλωστε, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν κλάδο των κοινωνικών και οικονομικών επιστημών με αντικείμενο τους την μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων ή των ομάδων.

Οι θεωρίες παρακίνησης των McGregor και Taylor μιλούν για αρχές απασχόλησης αλλά και εργασιακές σχέσεις που αποτέλεσαν αργότερα βάση για ακαδημαϊκή ανάλυση αλλά και μελέτη. Βασικά διατύπωσαν μια σειρά από αρχές που έχουν άμεση σχέση με τις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση. Σύμφωνα με τον Taylor (2007) οι εργαζόμενοι αποζητούν την συμμετοχή τους στην αύξηση των κερδών και γι αυτό επιδιώκουν αύξηση μισθών ή ακόμα και παροχή αμοιβών.

Δυο βασικές προσεγγίσεις στις εργασιακές σχέσεις είναι η πλουραλιστική και η συστημική προσέγγιση. Σύμφωνα με την πλουραλιστική προσέγγιση υπάρχει συμμετοχή πολλών κοινωνικών ομάδων στη νομή της εξουσίας και του πλούτου, μέσω ενός πλέγματος αξιών, θεσμών και κανόνων. Η πιο ολοκληρωμένη όμως προσέγγιση σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις είναι η συστημική. Σύμφωνα με αυτή οι εργασιακές σχέσεις κατά ανάγκη αποτελούν κοινωνικό σύστημα με κάποιους κανόνες και θεσμούς (Νικολάου-Σμοκοβίτη, 1999). Η ιεραρχία διευθυντικών στελεχών με τους εκπροσώπους τους, η ιεραρχία των εργαζομένων επίσης με τους εκπροσώπους τους, η ιεραρχία των κρατικών φορέων, όπως και κάποια σωματεία που διαμεσολαβούν παίζοντας ένα ρόλο περισσότερο ρυθμιστικό είναι συνοπτικά αυτό που αποτελεί τις εργασιακές σχέσεις.

## **2.2.2 Εργασιακές σχέσεις και οικονομική κρίση**

Οι εργασιακές σχέσεις, είναι γεγονός ότι έχουν επηρεαστεί σε τεράστιο βαθμό από την οικονομική κρίση αλλά και τις αλλαγές που μαστιίζουν την υφήλιο. Με τον όρο οικονομική κρίση, εννοούμε την οικονομία που χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της

οικονομικής δραστηριότητας όπως δηλαδή απασχόληση, τιμές, επενδύσεις, κλπ. (Κουφάρης, 2010).

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από το συνδυασμό κάποιων παραγόντων που έπαιξαν μεγάλη σημασία στη όλη κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας. Από την μια η παραχώρηση στεγαστικών δανείων από τις τράπεζες υψηλού κινδύνου με μια αδικαιολόγητη πιστωτική επέκταση σε νοικοκυριά που τις περισσότερες φορές δεν πληρούσαν τα κριτήρια για να δανειοδοτηθούν αλλά και άλλες αδικαιολόγητες οικονομικές διευθετήσεις, όπως η δανειοδότηση σε μη φερέγγυους δανειολήπτες τεράστιων ποσών. Επίσης, η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε περιοχές των ΗΠΑ διευκολύνοντας την υπερκατανάλωση και συνεπώς την υπερθέρμανση της οικονομίας καθώς και την έλλειψη των τρεχουσών συναλλαγών.

Μέσα από αυτόν τον οικονομικό χαλασμό στην Ευρώπη, είναι επόμενο όπως έγινε και στην Ελλάδα να διαμορφώνονται νέες πραγματικότητες με κύριο άξονα την υιοθέτηση μέτρων όπως η μείωση του προσωπικού όσον αφορά τον Δημόσιο τομέα για εξοικονόμηση του δημοσίου ελλείμματος με μαζικές απολύσεις ή την προσπάθεια να κατατάξουν τους πλείστους εργαζομένους στην κατηγορία της μερικής απασχόλησης με αποτέλεσμα η προσωρινή και μερική απασχόληση να σημειώνει αύξηση. Χαρακτηριστικά το 2010 στην Ε.Ε σημείωσε αύξηση 0,4% σε διάστημα ενός χρόνου (Μπρατσιαάκος 2010). Το πάγωμα των προσαυξήσεων αλλά και η έντονη αποκοπή μισθών που πραγματοποιήθηκε στη Δημόσια Υπηρεσία ήταν ακόμα ένα πλήγμα αφού πολλά νοικοκυριά βγήκαν εκτός προϋπολογισμού αφού έμειναν ξεκρέμαστα μπροστά σε δάνεια που είχαν εξασφαλίσει πριν την οικονομική κρίση πράγμα που προκάλεσε την ανασφάλεια ως προς τις αμοιβές, άρα και η εργασιακή τους ικανοποίηση αυτόματα ελαττώθηκε και ταυτόχρονα και αποδοτικότητας τους. Η ανεργία επίσης αυξήθηκε σε πολλές χώρες της Ευρώπης.

Στο πεδίο του εργατικού Δικαίου υπάρχει επίσης έντονη δραστηριότητα εξελίξεων όσον αφορά τις χώρες της Ε.Ε. Εξελίξεις όπως νομοθετικές παρεμβάσεις που ενισχύουν την ευελιξία η οποία αυξάνεται ιδιαίτερα λόγω μνημονίου. Οι πιέσεις για αλλαγές στις εθνικές νομοθεσίες γίνονται όλο και εντονότερες, αν λάβουμε υπόψη και το παράδειγμα της Ουγγαρίας που υπέστη σοβαρές αλλαγές στον εργατικό κώδικα με σύνολο 50 σοβαρών τροποποιήσεων (Μπρατσιαάκος, 2010).

### **2.2.3 Συνδικαλισμός**

Οι εργασιακές σχέσεις καλύπτουν μεγάλο φάσμα θεμάτων ένα από τα οποία είναι και ο συνδικαλισμός. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ένα από τα βασικά θέματα που απασχολεί των τομέα των εργασιακών σχέσεων, αφού μέσα από αυτές εκφράζεται η σύγχρονη οικονομική και πολιτική πραγματικότητα των αναπτυγμένων δυτικών χωρών.

Σύμφωνα με τους Sidney και Beatrice Webb (αναφέρονται στον Κατσανέβα, 1996) οι συνδικαλιστικές ενώσεις "αποσκοπούν στην προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των μελών τους". Ο κατάλληλος χειρισμός από τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων της αμοιβαίας αναγνώριση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των εργοδοτών, ώστε να υπάρξει αρμονική ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων αλλά περισσότερο μείωση τυχόν παρεξηγήσεων ή και επαγγελματικών παρεξηγήσεων.

Η ίδρυση των συνδικάτων έγινε με σκοπό, την υπεράσπιση των διαφόρων συμφερόντων της εργατικής τάξης. Η κοινωνική αναγκαιότητα, αλλά και η εξέλιξη της ανθρώπινης κοινωνίας δημιούργησαν τα συνδικάτα, ώστε οι εργάτες να μπορούν να αμύνονται απέναντι στους εργοδότες προωθώντας τα εργασιακά και οικονομικά τους συμφέροντα με την χρήση της απεργίας αλλά και τη σύναψη συλλογικών συμβάσεων. Ο συνδικαλισμός αποτελεί κοινωνικό και αμυντικό δικαίωμα ίδρυσης μια συνδικαλιστικής οργάνωσης αλλά και συμμετοχή της (Βερναρδάκης, Μαύρες, Πατρώνης, 2005).

Η δημιουργία αλλά και εξέλιξη των συνδικάτων αρχικά ξεκίνησαν από την Γαλλία, Βρετανία και ΗΠΑ με συγκρούσεις μεταξύ των εργατών με εκείνους που ασκούσαν την οικονομική αλλά και πολιτική εξουσία πάνω τους. Στο πρώτο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα οι βιομηχανικές συγκρούσεις μεταξύ εργατών και εργοδοτών δεν ήταν καλά οργανωμένες, με αποτέλεσμα οι εργάτες τις περισσότερες φορές να εγκαταλείπουν την εργασία τους και να χύνονται στους δρόμους διαμαρτυρόμενοι σε αντίθεση με σήμερα, χρησιμοποιώντας τις πιο πολλές φορές βία και ταραχώδη συμπεριφορά. Η ανάπτυξη της απεργίας ως μέσω διαπραγμάτευσης μεταξύ εργατών και εργαζομένων έγινε με αργά βήματα. Υπήρξαν νόμοι που κήρυτταν οργανωμένες συγκεντρώσεις παράνομες. Οι νόμοι αυτοί ακυρώθηκαν χρόνια μετά όταν έγινε αντιληπτό ότι προκαλούσαν περισσότερο αναταραχές. Στις αρχές του 1980 στις ΗΠΑ οι ενώσεις των εργαζομένων υποχωρούν στις διαπραγματεύσεις, με αποτέλεσμα ο συνδικαλισμός να δεχτεί πλήγμα με συνεπακόλουθα την απογοήτευση, καχυποψία, ανασφάλεια και οργή των μελών προς

τους συνδικαλιστές αδερφούς. Η εμπιστοσύνη προς τις οργανώσεις έδειξε να κλονίζεται. Τα τελευταία χρόνια η συνδικαλιστική δράση αντιμετωπίζει ένα κίνδυνο που προέρχεται από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας μειώνοντας την διαπραγματευτική θέση των συνδικάτων, την αυξανόμενη ένταση του Διεθνούς ανταγωνισμού, αφού τα μεροκάματα ιδιαίτερα στις Ασιατικές χώρες είναι χαμηλότερα από εκείνα της Δύσης αλλά και η παρακμή των παλαιών επιχειρήσεων της βιομηχανικής παραγωγής, αφού η παρουσία των συνδικάτων ήταν ισχυρή. Η φθίνουσα πορεία που ακολουθεί ο συνδικαλισμός, είναι περισσότερο η παγκοσμιοποίηση ,αφού ο ισχυρός ανταγωνισμός με τον οποίο οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες αναγκάζουν τους εργοδότες να προβάλουν μεγαλύτερη αντίσταση στα συνδικάτα. Επίσης, η σύνθεση του εργατικού δυναμικού έχει αλλάξει έτσι ώστε τα στελέχη να αποτελούν μεγαλύτερο μέρος της σύνθεσης αυτής και οι εργάτες μικρότερη που είναι άλλωστε και τα μέλη των συνδικάτων. Εντούτοις, δεν παύουν να αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο και εσωτερικό, δεδομένων των οικονομιών, όπου οι δημοκρατικές αντιπροσωπευτικές διαδικασίες λειτουργούν μέσα σε ένα δίκτυο συγκρουόμενων συμφερόντων (Κατσανέβας, 1996).

Τα συνδικάτα θεωρούνται κοινωνικές οργανώσεις, που σκοπό έχουν την προάσπιση των διαφόρων συμφερόντων των εργαζομένων που είναι αποτελεσματικά μόνο εάν έχουν μεγάλη συμμετοχή από τους εργαζόμενους. Η σημασία τους τείνει να μειώνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια παρόλο που δραστηριοποιούνται στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες (Βερναρδάκης, Μαύρες, Πατρώνης, 2005).

Αν και ο συνδικαλισμός στην σύγχρονη ευρωπαϊκή συγκυρία βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα εντούτοις τα συνδικάτα στη εξαγγελία διαφόρων μέτρων κατά των εργαζομένων συνήθως αντιδρούν δυναμικά και με την υποστήριξη των μελών αλλά και με την καθοδήγηση ενεργών και άξιων ηγετών πετυχαίνουν να ανατρέψουν αποφάσεις και να κερδίσουν περισσότερα από αυτά που στόχευαν. Στις μέρες μας, όπου η χώρα μας διανύει οικονομικά προβλήματα, τα συνδικάτα αντέδρασαν στην εξαγγελία μέτρων λιτότητας, επισημαίνοντας το γεγονός, ότι η αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος δεν είναι αποτέλεσμα των πράξεων των εργαζομένων αλλά λαθών που έγιναν από αλλού.

#### **2.2.4 Εργασιακές σχέσεις Προσωπικού με Προϊστάμενους**

Οι προϊστάμενοι σε μια επιχείρηση έχουν και οφείλουν να έχουν το ρόλο του συμβούλου για τον κάθε εργαζόμενο. Κάποιοι μάνατζερ επιλέγουν να "προσανατολίζονται προς τα καθήκοντα" δίνοντας δηλαδή μεγαλύτερη σημασία στο σχεδιασμό της παραγωγής και ξεκαθαρίζουν στους υφιστάμενους τους ρόλους που πρέπει να εκτελέσουν διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις τους από αυτούς. Από την άλλη υπάρχουν και αυτοί που προσανατολίζονται περισσότερο προς τους ανθρώπους πιστεύοντας, ότι με αυτό τον τρόπο ικανοποιώντας τα μέλη της ομάδας τότε και η παραγωγή θα αυξηθεί. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους May-Chiun Lo και Ramayah (2011) διαφάνηκε, ότι η παροχή συμβουλών από τους προϊστάμενους προς τους εργαζομένους συμβάλει στο να αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητές τους, με αποτέλεσμα οι στόχοι που έθεσαν να βρίσκουν πρόσφορο έδαφος στην πραγματοποίηση στο χώρο εργασίας τους αλλά ταυτόχρονα αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση.

Η καθοδήγηση από τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν καθοδήγηση μπορεί εύκολα λοιπόν να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, που οι περισσότεροι εργαζόμενοι προσδοκούν, όπως δηλαδή τις καλές σχέσεις με την επιχείρηση, το κέρδος από μια προαγωγή που θα φέρει σε αυτούς αύξηση συνεισφοράς των εισοδημάτων τους και έτσι μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους. Όλα αυτά με την ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφέρουν γνώμη αλλά και προτάσεις, αυξάνοντας ταυτόχρονα και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Petrescu & Simmons, 2008).

Οι αυριανοί διευθυντές χρειάζονται την ικανότητα να σκέφτονται πέρα από τις άμεσες ευθύνες που έχουν (Hellriegel, 2004). Ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζει ο μάνατζερ και γι' αυτό πρέπει να αναγνωρίζονται οι ικανότητες, οι εμπειρίες και οι δυνάμεις των υπαλλήλων αλλά και να βρίσκουν τρόπους να τις αναπτύξουν. Θα πρέπει να βλέπουν πιο κοντά τις ικανότητες των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν και να δημιουργούν ως προς το συμφέρον της Οργάνωσης.





## **2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση**

### **2.3.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και θεωρητικό πλαίσιο**

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε και μελετήθηκε από πολλούς ερευνητές τον τελευταίο αιώνα.

Αρχικά, η σχέση του ανθρώπου με την εργασία μελετήθηκε από μια ομάδα επιστημόνων του Πανεπιστημίου του Harvard, σε μια έρευνα που έμεινε γνώστη και ως Hawthorn Studies. Οι ερευνητές, έκαναν κάποια πειράματα σχετικά με την επίδραση μεταβολών στις συνθήκες εργασίας, που αφορούσαν την απόδοση των εργαζομένων. Δημιουργήθηκαν δυο ομάδες εργαζομένων που σκοπό είχαν να μελετήσουν τον παράγοντα φωτισμό. Στη μια ομάδα που ονομαζόταν ομάδα ελέγχου, ήταν υπεύθυνη, ώστε ο φωτισμός να ήταν σταθερός και από την άλλη, η ομάδα, δοκιμής, είχε την εποπτεία του φωτισμού που μεταβαλλόταν. Το πείραμα αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη αποδοτικότητα με την αύξηση του φωτισμού. Αυτό που τελικά ήταν όμως σημαντικότερο ήταν ότι η ένταση του φωτισμού είχε ελάχιστη σημασία στη απόδοση τους. Έτσι, πάρθηκε η απόφαση, όπως μελετηθούν και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες που ίσως αγνοούνταν μέχρι στιγμής, όπως η αμοιβή, οι ώρες εργασίας, τα διαλείμματα κ.λπ. Αποφασίστηκε επίσης, ότι αν παρουσιαζόταν αύξηση στη παραγωγή μετά από την μεταβολή κάποιων από τους παραπάνω παράγοντες, θα θεωρείτο ως σωστή αλλαγή και έτσι θα ήταν ωφέλιμο να την εφαρμόσουν σε ολόκληρη την παραγωγή. Έτσι λοιπόν, οι πιο πάνω παράμετροι αναβαθμίστηκαν και αυτό που ακολούθησε ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας. Η έρευνα συνεχίστηκε αποφασίζοντας να σταματήσουν άμεσα τις βελτιώσεις. Προς έκπληξη τους οι παραγωγικότητα όχι μόνο δεν μειώθηκε αλλά παρατηρήθηκε αύξηση. Οι επιστήμονες συμπέραναν, ότι η αύξηση της παραγωγικότητας δεν εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Επιπλέον, αυτό που τους έπεισε ακόμα περισσότερο, ήταν ότι ο κάθε εργαζόμενος εκτελούσε την εργασία του εντελώς διαφορετικά.

Εν τέλει, οι επιστήμονες κατέληξαν σε κάποια συμπεράσματα γύρω από τη εργασιακή ικανοποίηση. Οι οικονομικοί παράγοντες και οι συνθήκες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον δεν έπαιζε σημασία αλλά οι παράγοντες ήταν ψυχολογικοί και κοινωνικοί. Τα αίσθημα δηλαδή,

ότι ο εργαζόμενος ήταν μέλος ενός συνόλου, το ψηλό ηθικό, η αυτοεκτίμηση και η συνεκτικότητα της ομάδας. Η κυρίως διαπίστωση, ήταν ότι η οποιαδήποτε αλλαγή στο περιβάλλον κάθε άλλο παρά έπαιξε ρόλο στην απόδοση τους. Αυτό που καθόριζε την αποδοτικότητα τους αποτελούσε το γεγονός ότι ήταν αντικείμενο παρατήρησης και αυτό ηθικά τους αναπτέρωνε (Πετρίδου, 2001).

Ο Schaffer (1953) σημείωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση ποικίλλει και εξαρτάται άμεσα από τον βαθμό κατά τον οποίο οι ανάγκες του ατόμου μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του. Από την άλλη ο Vroom (1964), μιλώντας για εργασιακή ικανοποίηση δίνει περισσότερο προσοχή στο ρόλο των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η ελκυστικότητα της εργασίας και συνεπώς η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι ο συνδυασμός όλων αυτών των συνιστωσών που παίρνει το άτομο από την εργασία του.

Πιο πρόσφατα, οι Bush & Middlehood (2005) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική ή αρνητική υποκειμενική αίσθηση του εργαζομένου προς την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και ταυτόχρονα των προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος από αυτή.

Οι εργαζόμενοι περνούν τις περισσότερες ώρες της ζωής τους στη εργασία τους. Για να παραμένουν ικανοποιημένοι θα πρέπει η εργασία τους να έχει τέτοιο ενδιαφέρον, ώστε και να αποτελεί πρόκληση για αυτούς υποστηρίζει ο Vignali (1997). Αυτός είναι άλλωστε και ένας από τους λόγους που πολλοί είναι αυτοί που αλλάζουν συνεχώς εργασίες, αφού η έλλειψη ενδιαφέροντος είναι κάτι που κουράζει και φέρνει την αδιαφορία αν και στις σημερινές πραγματικότητες έχει γίνει πολυτέλεια για κάποιο να έχει επιλογή στην ανεύρεση εργασίας.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που μελετήθηκαν κατά καιρούς, ώστε να ερμηνεύσουν κάθε πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης, είναι αρκετά ενδιαφέρουσες με κυριότερες τις πιο κάτω:

Σύμφωνα με την θεωρία του Taylor (1967) οι εργαζόμενοι έχουν ως παρακίνηση την αμοιβή που λαμβάνουν. Οι εργαζόμενοι δεν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, πρέπει να επιβλέπονται από τους ανωτέρους τους. Πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν την θεωρία αυτή και άντλησαν σημαντικά οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και τη μείωση του κόστους. Η

μονοτονία όμως στις εργασίες ώθησαν τους εργαζόμενους να αναζητούν κίνητρα εκτός από τον μισθό τους, αυξάνοντας συγχρόνως την αποδοτικότητα τους. Περαιτέρω, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εργοδότες, πρέπει να είναι αυταρχικοί και να παίρνουν όλες τις αποφάσεις οι ίδιοι, ενώ οι εργαζόμενοι να περιορίζονται στο πεδίο δράσης τους.

Ο Maslow (1987) ο οποίος μετά από έρευνα που έκανε στις ανθρώπινες ανάγκες, τις προσδιόρισε και ταξινόμησε στις εξής πέντε κατηγορίες όπου είναι ως γνωστή σαν Πυραμίδα Αναγκών του Maslow. Οι ανάγκες αυτές είναι οι εξής: Οι φυσιολογικές ανάγκες, που είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου δηλαδή νερό, τροφή, ένδυση και στέγη, β) ανάγκες για ασφάλεια όπως προστασία, σταθερότητα και ελευθερία από τον φόβο, απειλές και τη στέρηση, γ) οι κοινωνικές ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή με τους υπόλοιπους ανθρώπους, δ) οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης, όπως δηλαδή η εκτίμηση αναγνώριση και σεβασμό προς τους άλλους και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης οι οποίες εμπεριέχουν τα αισθήματα αυτοπραγμάτωσης, την ανάγκη για επιτυχία, ώστε να πραγματοποιήσει κάποιος αυτό που πραγματικά στοχεύει ή έχει σχεδιάσει για τον ίδιο μετά από προσωπική ανάπτυξη.

Με λίγα λόγια, η πιο πάνω πυραμίδα αναφέρεται στην κατηγορία αναγκών που παρακινούν τον εργαζόμενο κάθε στιγμή. Ικανοποιώντας μια κατηγορία, αυτόματα ο άνθρωπος περνά στην επόμενη προσπάθεια για ικανοποίηση.

Η Θεωρία του Aldelfer –ERG η οποία χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι η α) η ανάγκη ύπαρξης, όπου υπάγονται οι ανάγκες ασφάλειας και οι φυσιολογικές, β) οι σχέσεις με το κοινωνικό περιβάλλον, όπου υπάγονται οι ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχής με τους συνανθρώπους τους και η γ) ανάγκη ανάπτυξης, όπου υπάγονται οι δυο ανώτερες κατηγορίες του Maslow (Μπουραντας, 2002).

Η τρίτη θεωρία του Herzberg (1959) έχει στόχο να αναλύσει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας, και βασίζεται σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε χώρους εργασίας. Με τα αποτελέσματα που είχε ο Herzberg, κατέληξε ότι ενώ η απουσία κάποιων συνθηκών ήταν η αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Κάποιοι παράγοντες που αποτελούσαν κίνητρο για τους υπαλλήλους, απλά λειτουργούσαν σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων που είχαν άμεση σχέση με αισθήματα αρνητικά ως προς την εργασία τα οποία ονομάστηκαν από τον Herzberg ως

παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής και δεν είναι άλλα από την πολιτική της επιχείρησης, τον τρόπο διοίκησης, της εποπτείας χρηματικής αμοιβής, τις συνθήκες εργασίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Φυσικά υπάρχουν και οι παράγοντες παρακίνησης, δηλαδή η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής που είναι φυσικό ότι θα ικανοποιούν τους εργαζόμενους γιατί απλά τους υποκινούν είναι θετικά σύμφωνα με τον Herzberg (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland κάνει λόγο για τις ανθρώπινες ανάγκες του εργαζομένου, για επίτευξη στόχων αλλά και τη δημιουργία εξουσίας και δεσμών. Η κατάκτηση της επιτυχίας, είναι ένας στόχος που το άτομο από την παιδική του ηλικία μαθαίνει να το επιδιώκει (Κάντας, 1998) και έτσι το άτομο που ικανοποιεί αυτή την ανάγκη αναπτύσσει εύκολα πρωτοβουλίες, έχει αυτοέλεγχο και πατά γερά στα πόδια του, σε κάθε του βήμα, όπως υποστηρίζει ο McClelland.

Η θεωρία του Vroom (1964) υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές των ανθρώπων προέρχονται από συνειδητές επιλογές και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Η αποδοτικότητα του εργαζομένου σύμφωνα με τον Vroom, βασίζεται σε παράγοντες, όπως η προσωπικότητα του, οι γνώσεις, οι ικανότητες του και η εμπειρία του.

Είναι η προσδοκία που αναφέρεται στο τι ακριβώς αναμένουν οι εργαζόμενοι ως ανταμοιβή για την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία τους. Συνήθως, οι εργαζόμενοι έχουν κάποια προτίμηση ως προς την φύση της αμοιβής τους. Δηλαδή, αν δώσουν μεγάλη σημασία στην αναγνώριση της προσπάθειας τότε επόμενο είναι, οι προϊστάμενοι τους να χρησιμοποιήσουν την πληροφόρηση αυτή ανταμείβοντας τους ανάλογα.

Σημαντικό κομμάτι, επίσης, είναι αν οι δεσμεύσεις που έχει δώσει μια επιχείρηση ανταποκριθούν στις προσδοκίες των εργαζομένων. Αν με λίγα λόγια οι εργοδότες κρατήσουν τις υποσχέσεις τους και προς τους εργαζόμενους. Σίγουρα ο εργαζόμενος θα πάψει να είναι παραγωγικός, αν δει ότι οι υποσχέσεις που του δόθηκαν ευθείς εξαρχής δεν υλοποιούνται. Η απογοήτευση ακόμη, είναι ένας παράγοντας που μπορεί να συντείνει, ώστε ένας εργαζόμενος να μην αποδίδει. Παραδειγματικά, αν του ανατεθεί μια εργασία με εμπόδια τόσο δύσκολη που να μην ολοκληρώνεται επιτυχώς.

### **2.3.2 Εμπειρικές έρευνες για την εργασιακή Ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολύ μεγάλο κεφάλαιο και η σημασία της έχει μελετηθεί ευρέως στο διεθνή χώρο. Σε σχετικές βιβλιογραφίες, τις πιο συνήθεις τομείς της εργασιακής ικανοποίησης τις συναντούμε στην ικανοποίηση από την επιχείρηση και την διοίκηση της, από τους προϊστάμενους, από τους συναδέλφους, από την αμοιβή, από το αντικείμενο της εργασίας, από τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίηση από ευκαιρίες προαγωγής στην εργασία (Serrano&Vieira, 2005). Οι διεθνές εξελίξεις και η παγκόσμια οικονομική ταραχή που επικρατεί, έδειξε να επηρεάζει τους εργαζόμενους και την ικανοποίησή τους. Σύμφωνα με έρευνες της Workmonitor Randstad (2011), οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση μέσα σ' αυτό το κλίμα της οικονομικής ύφεσης, δεν είναι αλλά από το αίσθημα ανασφάλειας και πίεσης, η μείωση μισθού, η αύξηση των ωρών απασχόλησης, η μείωση μισθού και η μείωση ευκαιριών για ανέλιξη.

### **2.3.3 Αμοιβές-Παροχές Εργαζομένων**

Θα εργαζόταν κάποιος 40 ώρες την εβδομάδα για μια επιχείρηση χωρίς να πληρωθεί ή να έχει οποιοδήποτε όφελος; Αν και κάποιος θα μπορούσε να σκεφτεί ότι θα το έκανε για "κοινωνικό σκοπό" όπως δηλαδή, για ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα. Οι περισσότεροι από εμάς περιμένουμε να έχουμε μια αμοιβή από τον εργοδότη μας. Ένα αποτελεσματικό και κατάλληλο σύστημα αμοιβών, θα μπορούσε να προσελκύσει αλλά και να διατηρήσει προσοντούχους και συναγωνιστικούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα μπορούν να στηρίζουν την επιχείρηση και να συνεργούν στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της.

Η χρηματική αμοιβή που παίρνει ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση, είναι ένα κίνητρο ικανοποίησης πολλών αναγκών του και είναι ένας σημαντικός παράγοντας που έχει μελετηθεί πολύ. Με το να αμείβει η επιχείρηση τον εργαζόμενο, είναι μια προσπάθεια να τον ευχαριστήσει για την συμμετοχή του στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών οραμάτων και στόχων που έθεσε

η επιχείρηση εξαρχής. Φυσικά, η αμοιβή για το εργαζόμενο αποτελεί την κυρίως πηγή εισοδήματος, γι' αυτό και άλλωστε κάποιος αποφασίζει να εργαστεί κάπου τις περισσότερες φορές τουλάχιστο. Από την άλλη για την επιχείρηση οι αμοιβές συνεπάγονται έξοδα αλλά και συγχρόνως η αμοιβή παροτρύνει τον υπάλληλο να γίνεται όλο και πιο αποτελεσματικός και παραγωγικός προς όφελος της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλών ειδών αμοιβές και κάθε επιχείρηση επιλέγει αυτές πάντα που θεωρεί πιο αποτελεσματικές και που εξυπηρετούν τις ανάγκες και συμφέροντα της.

Οι αμοιβές των εργαζομένων χωρίζονται στους μισθούς, στα ημερομίσθια, στις άμεσες οικονομικές παροχές και στις αμοιβές που σχετίζονται με τις επιδόσεις κάθε εργαζόμενου και είναι οι έμμεσες παροχές (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν αμοιβές παρόμοιες με άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Στην περίπτωση που οι αμοιβές είναι χαμηλές είναι επόμενο ότι ο εργαζόμενος δεν θα είναι αποδοτικός στο βαθμό που επιθυμεί η επιχείρηση. Η οικογενειακή κατάσταση του κάθε εργαζόμενου δεν είναι κάτι που απασχολεί τις επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές τουλάχιστον, με αποτέλεσμα το κόστος ζωής να μην λαμβάνεται υπόψη αλλά να παίζουν ρόλο αποκλειστικά στα προσόντα που κατέχει ο εργαζόμενος και η προσπάθεια που καταβάλει. Η παραγωγικότητα επίσης, είναι πολύ σημαντική για την αύξηση των μισθών σε μια χώρα, επηρεάζοντας το βιοτικό της επίπεδο.

Δίκαια αμοιβή είναι η αυτή η οποία είναι δίκαια τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι πολλές φορές ανάλογη με το πόσο άδικος πιστεύουν ότι είναι ο μισθός τους και αυτό είναι που προσδιορίζει και το κλίμα που θα επικρατήσει μεταξύ συναδέλφων. Αν υπάρχει δίκαιη κατανομή των αμοιβών, τότε και οι εργαζόμενοι θα αποφεύγουν τις συγκρούσεις που πλήττουν τα συμφέροντα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, αφού θα υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας. Για να παραμένει ικανοποιημένος ένας εργαζόμενος και να είναι πιο αποδοτικός, θα πρέπει να αμείβεται αναλόγως προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και των προσπαθειών σύμφωνα πάντα βέβαια και με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στην Δημόσια Υπηρεσία όπως και στο Επαρχιακό Δικαστήριο, οι διορισμοί αλλά και η αύξηση στο μισθολόγιο κατανέμεται διαφορετικά από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Οι αυξήσεις στους

μισθούς πραγματοποιούνταν (πριν το πάγωμα των μισθών λόγω οικονομική ύφεσης), όταν ο υπάλληλος συμπλήρωνε τα καθορισμένα από τους δημοσιονομικούς κανονισμούς χρόνια που απαιτείτο, πράγμα που κάθε άλλο αφήνει ικανοποιημένο τον δημόσιο υπάλληλο, αφού το ποιοι πραγματικά εργάζονται σκληρά και με ζήλο, είναι κάτι που δεν λαμβάνεται σχεδόν καθόλου υπόψη. Στον ιδιωτικό τομέα οι αμοιβές αλλά και οι αυξήσεις είναι συνήθως αναλόγως των κερδών χρονιαία , της εμβέλειας της επιχείρησης αλλά και φυσικά και αναλόγως αποδοτικότητας των εργαζομένων. Συνεπώς, ένας εργαζόμενος που αποδίδει μέγιστα ανταμείβεται λογικά με ψηλό μισθό και ταυτόχρονα η επιχείρηση τον κάνει να νιώθει ασφάλεια αλλά και να είναι πιστός.

Σημαντικές παροχές προς τους εργαζόμενους θεωρούνται, επιπλέον, εκείνες που σχεδιάζονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου, όπως για παράδειγμα παιδικούς σταθμούς δίπλα ή ακόμα και εντός του χώρου εργασίας, ώστε να διευκολύνονται οι εργαζόμενοι στην παραλαβή των παιδιών τους αλλά και ταυτόχρονα αυξάνεται η αποδοτικότητα τους, για το λόγο ότι ψυχολογικά είναι πιο ήρεμοι και χαλαροί, δεν υπάρχει λόγος βιασύνης. Επίσης, η δυνατότητα άδεια εγκυμοσύνης, που έχει μεγάλη σημασία για τις γυναίκες, αφού είναι μια εξίσου σημαντική παροχή.

### **2.3.4 Εκπαίδευση**

Σύμφωνα με τον Nelson Mandela, το ισχυρότερο όπλο που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να αλλάξεις τον κόσμο είναι η εκπαίδευση.

Είναι αναγκαίο, να τυγχάνουν εκπαίδευση οι υπάλληλοι. Η απόδοση τους μπορεί να βελτιωθεί στο αντικείμενο με το οποίο καταπιάνονται μέσω της εκπαίδευσης. Ακόμη, η εκπαίδευση μπορεί να πετύχει την μείωση στο κόστος και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Υπολογίζεται ότι οι Αμερικάνικες εταιρείες ξοδεύουν 54 εκατομμύρια δολάρια σε σεμινάρια ή άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αφού αποσκοπούν στο να διευρύνουν τους ορίζοντες του εργαζόμενου, προς όφελος του ιδίου αλλά και της επιχείρησης (Hellriegel, 2004).



Υπάρχουν πολλά είδη εκπαίδευσης που μπορεί ένας εργαζόμενος να τύχει. Υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν την ικανότητα του καλού ακροατή. Κάποιοι άλλοι όμως χρειάζονται πρόγραμμα ανάπτυξης της ικανότητας αυτής. Μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό ο διευθυντής, πρέπει να οργανώνει τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης με τρόπο, ώστε να προσφέρουν στους εργαζόμενους, α) την βελτίωση των ικανοτήτων και των γνώσεων, β) την ανάπτυξη του αισθήματος εμπιστοσύνης αφού οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που τους παρέχει η επιχείρηση τους επενδύει σε αυτούς.

Πολλοί εργαζόμενοι έχουν θέσεις που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο εκπαίδευσης τους και αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοσή τους. Επίσης, υπάρχει και η μερίδα αυτών που ενώ κατέχουν πολλές γνώσεις δεν αξιοποιούνται για πολλούς λόγους από την επιχείρηση με αποτέλεσμα η απόδοσή τους να είναι χαμηλή, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης να είναι χαμηλός. Στην Δημόσια Υπηρεσία αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, αφού η διεκδίκηση θέσης είναι τόσο δύσκολη υπόθεση που δεν είναι λίγοι αυτοί που ενώ κατέχουν αξιόλογες και πολλές γνώσεις και όλα τα προσόντα για θέσεις υψηλόμισθες εντούτοις αρκούνται να διεκδικούν χαμηλόμισθες θέσεις που απαιτούν ελάχιστα προσόντα. Έρευνα που έκαναν οι Groot & Brink (1999) έδειξε ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν την τάση να νιώθουν μειονεκτικά σε σχέση με του νεότερους εργαζομένους στον οποίους δίνεται εκπαίδευση σε θέματα σύγχρονου ενδιαφέροντος. Οι παλαιότεροι υποστηρίζουν ότι λόγω ηλικίας και συνεπώς πάροδο του χρόνου οι γνώσεις που έχουν απέχουν πολύ από την σημερινή εποχή.

### **2.3.5 Προσωπικές συσχετίσεις-εργασιακή ικανοποίηση**

Σύμφωνα με τον Oshagbemi (2003), οι θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση πολλές φορές δεν λαμβάνουν υπόψη την προσωπικότητα του εργαζομένου, τα στοιχεία του χαρακτήρα του αλλά και γενικότερα τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν και οι επιχειρήσεις, πρέπει εκτός από τις παροχές προς του εργαζομένους να λαμβάνουν υπόψη μεταβλητές, όπως την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, προσωπικότητα κτλ. ασχέτως αν ο εργαζόμενος έχει ένα εξαιρετικό μισθό, παροχές και ασφάλεια. Οι προσωπικές συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης προκάλεσαν τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών που συμπέραναν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση. Όλες λοιπόν οι μεταβλητές αυτές

θα πρέπει σε κάθε έρευνα να εξετάζονται. Αυτό δηλαδή που ζητείται από μια ομάδα ανθρώπων σχετικά με την εργασία συνήθως διαφέρει από αυτό που ζητείται από άλλη ομάδα.

Όσον αφορά το φύλο δεν έχουν παρατηρηθεί σημαντικές διαφορές παρουσιάζοντας άλλοτε την γυναίκα να είναι περισσότερο ικανοποιημένη και άλλοτε τον άνδρα. Πολλές είναι οι μελέτες που έχουν γίνει γύρω από το θέμα την ικανοποίησης και του φύλου. Πιο συγκεκριμένα, οι Sabharwal & Corley (2009), παραθέτουν την διαπίστωση ότι οι γυναίκες, επειδή συνήθως οι θέσεις εργασίας τους ποιοτικά είναι χαμηλότερες από αυτή των ανδρών έχουν και πιο χαμηλές προσδοκίες από τους εαυτούς τους, από τι οι άνδρες εργαζόμενοι. Το γεγονός αυτό τις οδηγεί σε ένα πολύ ψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ακόμα και όταν οι άνδρες συνάδερφοι απολαμβάνουν πολύ περισσότερα από ότι αυτές.

Σίγουρα η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου διαφέρει τόσο ώστε κάποιοι από αυτούς εύκολα να έχουν την τάση να μένουν από την εργασία τους ικανοποιημένοι και άλλοι πάλι δυσαρεστημένοι ή όχι τόσο ικανοποιημένοι. Ο McMillan (1999) διαπίστωσε ότι οι μεγαλύτεροι και με περισσότερη εμπειρία έχουν περισσότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους πιο νέους συναδέλφους τους. Περαιτέρω, το στάδιο ζωής αλλά και το στάδιο καριέρας που βρίσκονται κάθε φορά διαφέρει. Πιο ειδικά, με το πέρασμα του χρόνου σε μια εργασία ο εργαζόμενος θα προσαρμοστεί καλύτερα λόγω εμπειρίας και συνεπώς θα αυξήσει την εργασιακή του ικανοποίηση σε σχέση με το πώς ξεκίνησε (Spector, 2000). Γενικότερα οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι και αυτοί που σημειώνουν και την μικρότερη ικανοποίηση, αφού θέτουν ως στόχο την εκπλήρωση των ιδανικών τους μέσω της εργασίας τους πράγμα που τους αφήνει μη ικανοποιημένους, αφού συνειδητοποιούν ότι αυτό κάθε άλλο παρά ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Το συγκεκριμένο, είναι άλλωστε και ένας από τους λόγους που ωθεί τους εργαζόμενους νεαρής συνήθως ηλικίας να εγκαταλείπουν την εργασία προς αναζήτηση άλλης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1 Εργαλεία**

Όταν αναφερόμαστε στη μεθοδολογία μιας έρευνας, γενικότερα κάνουμε λόγο σε μια σειρά εργασιακών εργαλείων ποιοτικών ή ποσοτικών. Ποσοτική έρευνα είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων και αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Συνήθως, χρησιμοποιείται αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται μια γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται συνήθως με ερωτηματολόγια (Ιωαννίδης, 2005).

Η ποιοτική έρευνα από την άλλη αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία, για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί" και το "Πώς" και στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων (Yin, 1994). Ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό διερεύνηση θέμα.

Στην εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήσα την ποσοτική μέθοδο συλλογής πληροφοριών γιατί θεωρήθηκε πιο κατάλληλη αφού στόχος ήταν να συνοψιστούν στοιχεία για τις σχέσεις που διέπουν το προσωπικό αλλά και το βαθμό ικανοποίησής τους.

### **3.2 Ποσοτική Μέθοδος**

Η ποσοτική μέθοδος επικεντρώνεται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως δηλαδή είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Η ετοιμασία του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε σε προηγούμενες μελέτες, σχετικές βέβαια με το θέμα της διατριβής και συγκεκριμένα σε κάποια πρότυπα, όπως τα πιο κάτω:

- Job Descriptive Index
- Job Satisfaction Survey
- Minnesota Satisfaction Questionnaire

Χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις δήλωσης βαθμού ικανοποίησης (1=Πολύ μικρό βαθμό /καθόλου, 2=Μικρό βαθμό, 3=Ούτε μικρό, ούτε μεγάλο βαθμό, 4=Μεγάλο βαθμό, 5=Πολύ μεγάλο βαθμό) και στις ερωτήσεις συμφωνίας /διαφωνίας (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Ακόμη χρησιμοποιήθηκε και η κλίμακα 1=Πολύ Δυσανεστημένος ,2=Δυσανεστημένος, 3= Αναποφάσιτος, 4=Ευχαριστημένος, 5= Πολύ Ευχαριστημένος.

### **3.3 Δείγμα έρευνας**

Η έρευνα διεξήχθη στο Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας. Δόθηκε στο αστικό τμήμα, ποινικό, Διαχειρίσεις και Ανώτατο Δικαστήριο σε υπαλλήλους σύνολο 150 και τους ζητήθηκε να συμπληρωθεί ανώνυμα διατηρώντας τους κανόνες εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας. Τελικά συμπληρώθηκαν συνολικά 80 ερωτηματολόγια.

### **3.4 Δομή του Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο της αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων, η δεύτερη αφορά ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και η τρίτη περιέχει ερωτήσεις για τις εργασιακές σχέσεις.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 6 ερωτήσεις και αναφέρονται σε στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, εισόδημα, ιεραρχία, κλάδος εργασίας, μορφωτικό επίπεδο. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 16 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (αμοιβές, σχέσεις προϊστάμενου- υφιστάμενου, εκπαίδευση ). Η τρίτη ενότητα αφορά τις εργασιακές σχέσεις αποτελείται από 17 ερωτήσεις συνπεριλαμβανομένου του Συνδικαλισμού, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την οικονομική κρίση. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΑΡΧΙΑΚΟΥ**

### **ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟΥ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ**

#### **Ιστορικό Προφίλ Υπηρεσίας**

Με την εισαγωγή του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1960 υπήρξε σημαντική διαφοροποίηση στη διάσταση της δικαιοσύνης στη Κύπρο. Τα ανθρώπινα δικαιώματα αλλά και η ανεξαρτησία των δικαστηρίων απέκτησαν συνταγματική κατοχύρωση, ως μέρη του υπέρτατου νόμου της πολιτείας και θεμελιακά στοιχεία του κράτους δικαίου. Σήμερα, υπάρχει το Ανώτατο Δικαστήριο, το κατ' εξοχή επιφορτισμένο θεσμικό όργανο, για προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών, όπου κάποιος μπορεί να ασκήσει δικαίωμα έφεσης σε πρωτόδικη απόφαση οποιουδήποτε Επαρχιακού Δικαστηρίου Παγκύπρια. Τα Επαρχιακά δικαστήρια είναι πέντε μαζί με αυτό της Κερύνειας, που λόγω της εισβολής συνεδριάζει στην Λευκωσία.

#### **"Δικαστήρια"**

Το Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας αποτελείται από το Αστικό, το Ποινικό, το Οικογενειακό, το Ενοικιοστάσιο, το Στρατιωτικό και τις Διαχειρίσεις. Το κάθε Δικαστήριο έχει τον υπεύθυνο πρωτοκολλητή και τους υφιστάμενους, οι οποίοι αποτελούνται από γραφειακό προσωπικό και τους κλητήρες, οι οποίοι καθημερινά έχουν την ευθύνη εξυπηρέτησης του κοινού, που αποτελείται κυρίως από δικηγόρους αλλά και πολίτες. Το κοινό καταχωρεί ημερησίως κάθε λογής δικαστικά έγγραφα ή αλλιώς δικόγραφα, τα οποία πρέπει να πιστοποιηθούν από το γραφειακό προσωπικό στους οποίους έχει παραχωρηθεί η άδεια από το Ανώτατο δικαστήριο κατά τον διορισμό τους στην Υπηρεσία όπως εκτελούν χρέη πρωτοκολλητή, ώστε να μειώνεται ο φόρτος εργασίας. Όλα αυτά τα έγγραφα ακολουθούν μια σειρά σύμφωνα με θεσμούς και κανονισμούς, τα οποία οι υπάλληλοι καλούνται να ακολουθούν πιστά, ώστε να αποφεύγονται λάθη που θα μπορούσαν να στοιχίσουν σε απώλεια σημαντικού δικαστικού χρόνου τόσο στους Δικαστές που κάνουν καθημερινά κούρσα με το χρόνο αλλά και στους διάδικους.

Στο Αστικό τμήμα στο οποίο εργάζομαι έχει τεράστιο φόρτο εργασίας καθημερινά, αφού τα πάντα καταχωρούνται σε μητρώα, σφραγίζονται και υπογράφονται στο χέρι. Δυστυχώς για τους

υπάλληλους, ο τρόπος εργασίας είναι αρκετά ξεπερασμένος σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, αφού η τεχνολογία απουσιάζει και αυτό δυσκολεύει τεράστια το δύσκολο έργο του προσωπικού. Οι χώροι αισθητά είναι πολλοί μικροί, ώστε να χωρέσουν οι χιλιάδες των υποθέσεων και αναγκαστικά βρίσκονται στοιβαγμένα, επιβραδύνοντας ακόμα περισσότερο τον αγώνα που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι. Κάποιοι από αυτούς τους φακέλους, είναι ορισμένοι μετά από οδηγίες των δικαστών και άλλοι εκκρεμούν στο να πάρουν ημερομηνία, αφού φυσικά κάνουν τον κύκλο σύμφωνα με τους κανονισμούς και το σύστημα με την συμπλήρωση της δικογραφίας. Παράλληλα, πολλοί έχουν σχεδόν φτάσει στο τέλος και βρίσκονται στα χέρια των δικαστών, οι οποίοι πρόκειται να δώσουν απόφαση.

### **Διαχείριση και Διοίκηση**

Η υπηρεσία διαθέτει πεπειραμένο προσωπικό που αποτελείται από πρώην δικηγόρους, οι οποίοι μετά από εξετάσεις διορίστηκαν σε θέσεις πρωτοκολλητή ή νομικού συμβούλου (Ανώτατο Δικαστήριο), οι οποίοι οργανώνουν, διευθύνουν και προτείνουν αλλαγές, συμβουλεύουν αλλά και ελέγχουν το προσωπικό. Υπάρχει φυσικά και η διοικητικός πρωτοκολλητής, ο οποίος/α έχει και τον τελευταίο λόγο σε όλα, είτε αυτά αφορούν στις αλλαγές καθηκόντων ως προς τους υφιστάμενους, στις αξιολογήσεις αλλά και σε άλλες αποφάσεις σχετικά με τους υπαλλήλους. Υπάρχουν επίσης, οι γραφείς, οι στενογράφοι οι κλητήρες και οι αποθηκάριοι.

### **Προσφερθείσες Υπηρεσίες**

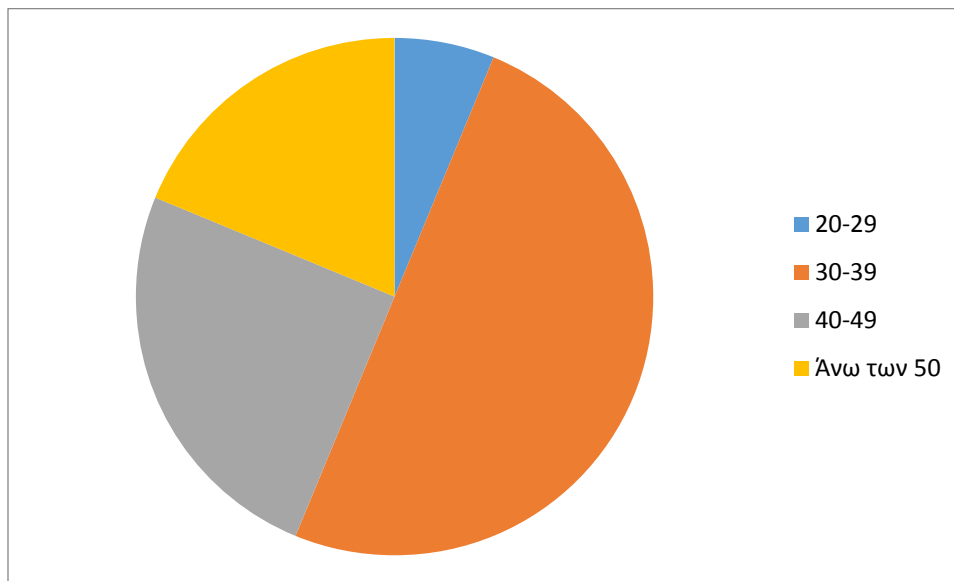
- Υπαγωγή ενόρκων δηλώσεων προς δικηγόρους σε έγγραφα που πρέπει να καταχωρήσουν προς το δικαστήριο όσον αφορά υποθέσεις.
- Ένορκες δηλώσεις σε εξωδικαστικές υποθέσεις, προς πολίτες σε έγγραφα που αφορούν άλλες υπηρεσίες.
- Νομικές συμβουλές όσον αφορά συνήθως στην καταχώρηση διαφόρων δικογράφων, ώστε να αποφεύγονται εκείνα τα λάθη που μπορεί να βλάψουν ανθρώπινα συμφέροντα ιδιαίτερα σε πολίτες που επιθυμούν να αναλάβουν την υπόθεση τους χωρίς την βοήθεια δικηγόρου.
- Ενημέρωση του κοινού σε διάφορα θέματα που αφορούν ανθρώπινα δικαιώματα κτλ.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **Δημογραφικά**

#### **Φύλο/Ηλικία**

Στην έρευνα συμμετείχαν 30 άνδρες και 50 γυναίκες. Οι ηλικίες των ερωτηθέντων φαίνονται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα. Από 20-29 χρονών ήταν 5 άτομα (ποσοστό 6%), 30-39 χρονών 40 άτομα (ποσοστό 50%), 40-49 20 άτομα (ποσοστό 25%) και άνω των 50 18 άτομα (ποσοστό 23%).

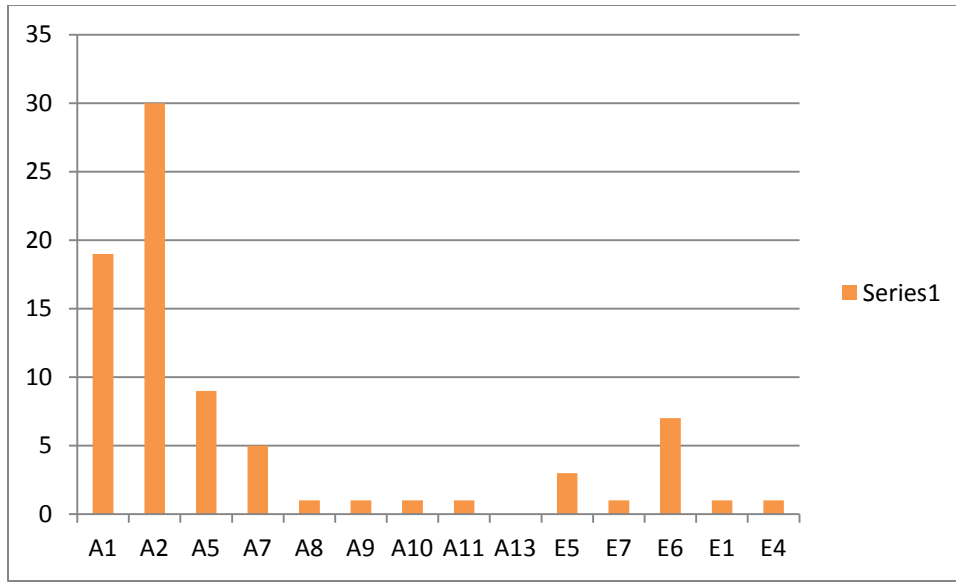


#### **Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτοι δημοτικού είναι 1 άτομο, απόφοιτοι γυμνασίου 4 άτομα, απόφοιτοι λυκείου 45 άτομα, απόφοιτοι πανεπιστημίου 25 άτομα, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος 5 άτομα.

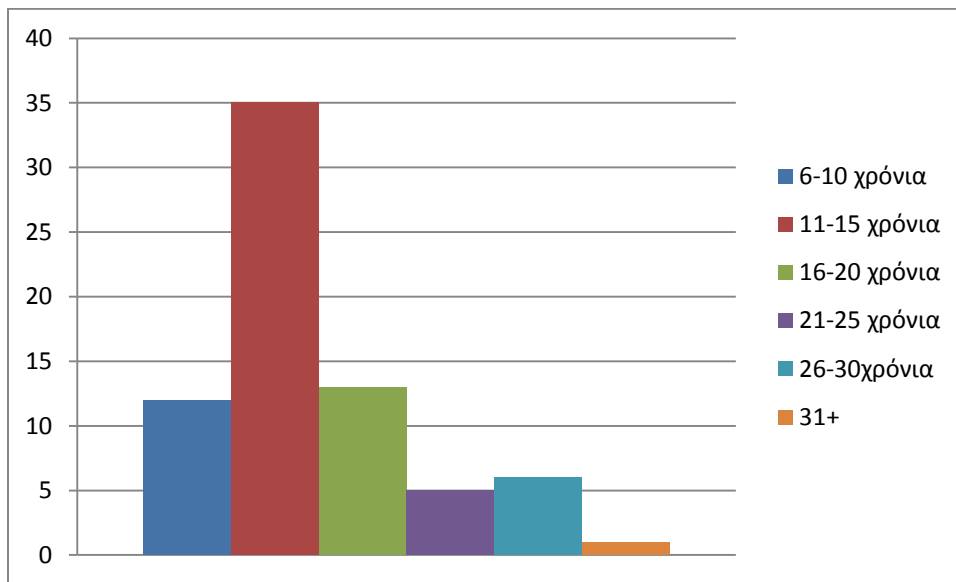
#### **Κλίμακες**

Τα περισσότερα άτομα ήταν στις κλίμακες A1 και A2 όπως φαίνεται από το πιο κάτω σχεδιάγραμμα.



### Χρόνια Υπηρεσίας

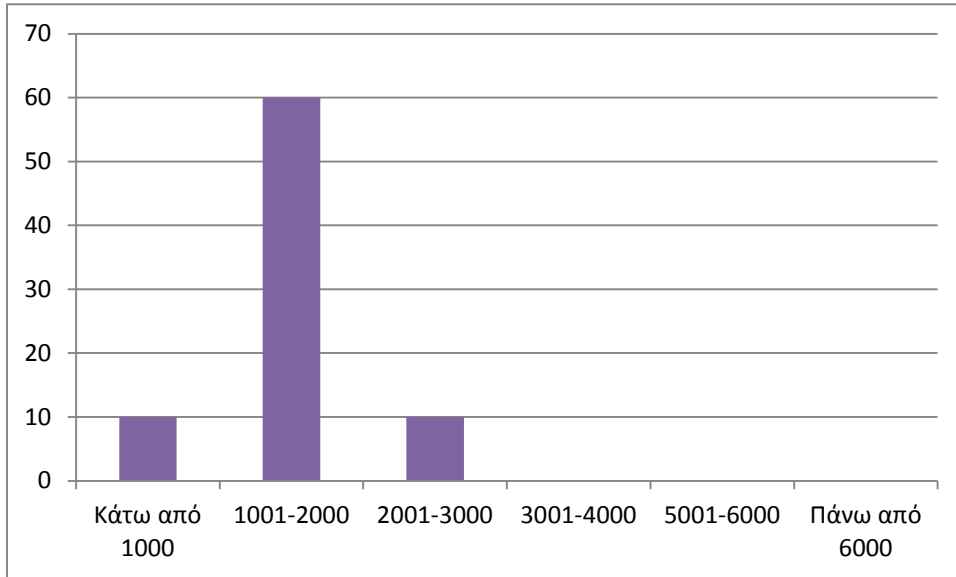
Οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Υπηρεσία 0-5 χρόνια ήταν ποσοστό 10% του δείγματος, από 6-10 χρόνια 15%, από 11-15 44%, από 16-20 16% ,από 21-25 6% , από 26-30 8% και 31 χρόνια και πάνω 1%.





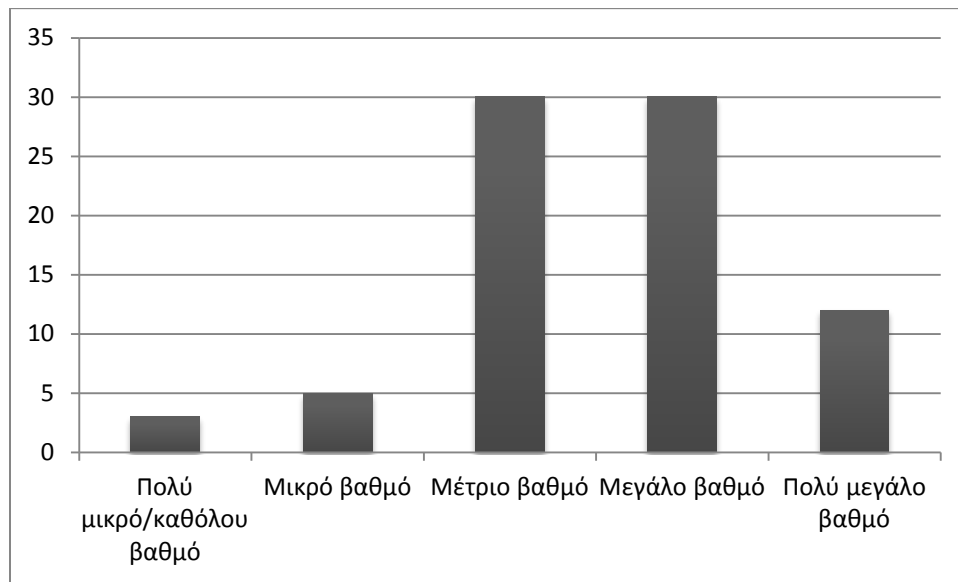
## Εισοδήματα

10 άτομα (12% του δείγματος) δήλωσαν κάτω των 1000 ευρώ εισόδημα, 60 άτομα δηλαδή ποσοστό 75% μεταξύ 1001-2000 και 10 άτομα 2001-3000. Κανένας υπάλληλος δεν έχει απολαβές πάνω από 3000 ευρώ το μήνα.



## ΜΕΡΟΣ II ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι η εργασία στην Υπηρεσία έχει μέτριο ή μεγάλο ενδιαφέρον όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα.

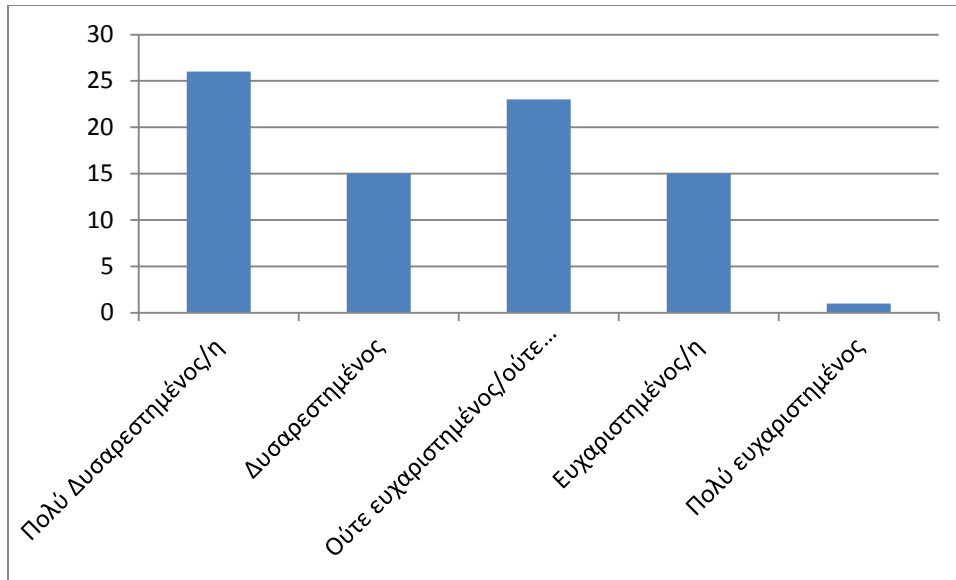


Στην ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους 5 δήλωσαν πολύ μικρό βαθμό/καθόλου ικανοποίησης, 10 μέτριο βαθμό, 25 άτομα μεγάλο βαθμό και 30 άτομα πολύ μεγάλο βαθμό.

Ακολούθως οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν πόσο ικανοποιημένοι είναι από διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

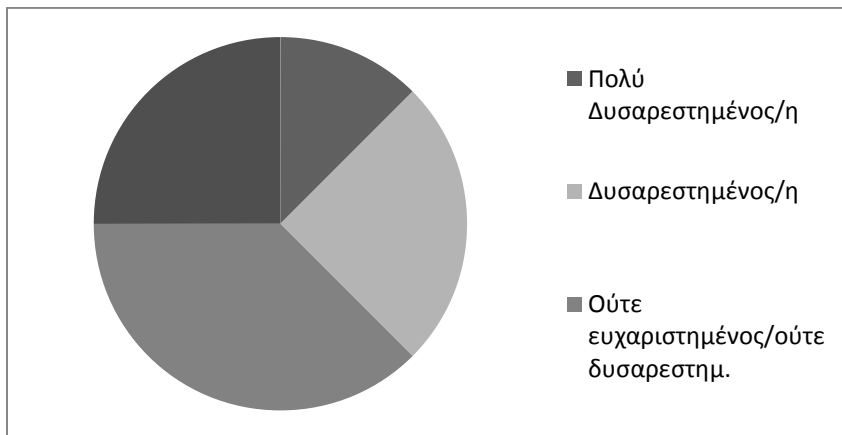
### **Μισθός**

Από τους ερωτηθέντες 26 απάντησαν πολύ δυσαρεστημένοι από το μισθό τους (ποσοστό 32%), 15 δυσαρεστημένοι (19%), ούτε ευχαριστημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι 23 (29%), 15 ευχαριστημένοι (19%) και μόνο ένα άτομο απάντησε πολύ ευχαριστημένο.



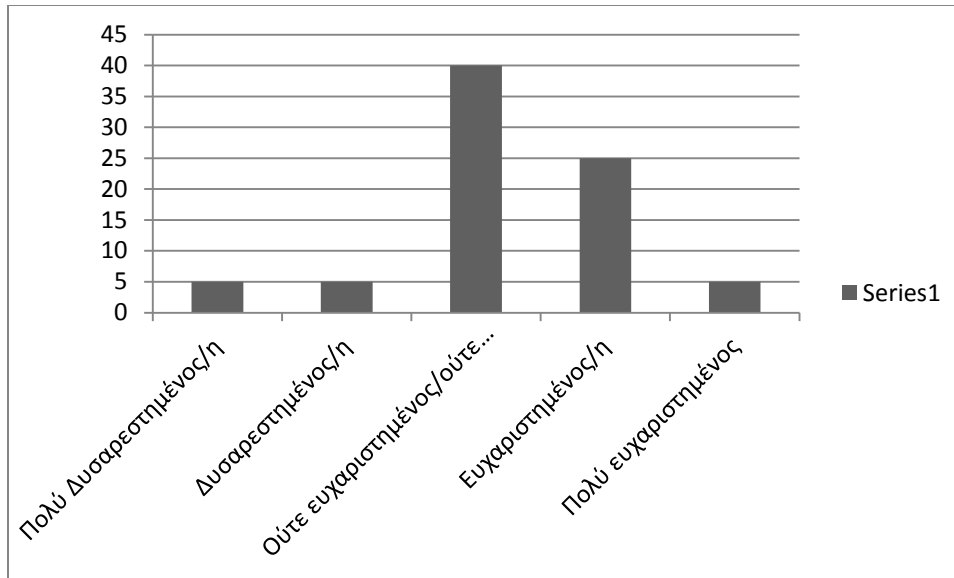
### Από το πώς επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα

Οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες όσον αφορά την ικανοποίηση για το πώς επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα. Πολύ δυσανεστημένα ήταν 10 άτομα, δυσανεστημένα 20, 30 δεν ήταν ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσανεστημένα, και 20 ήταν ευχαριστημένα.



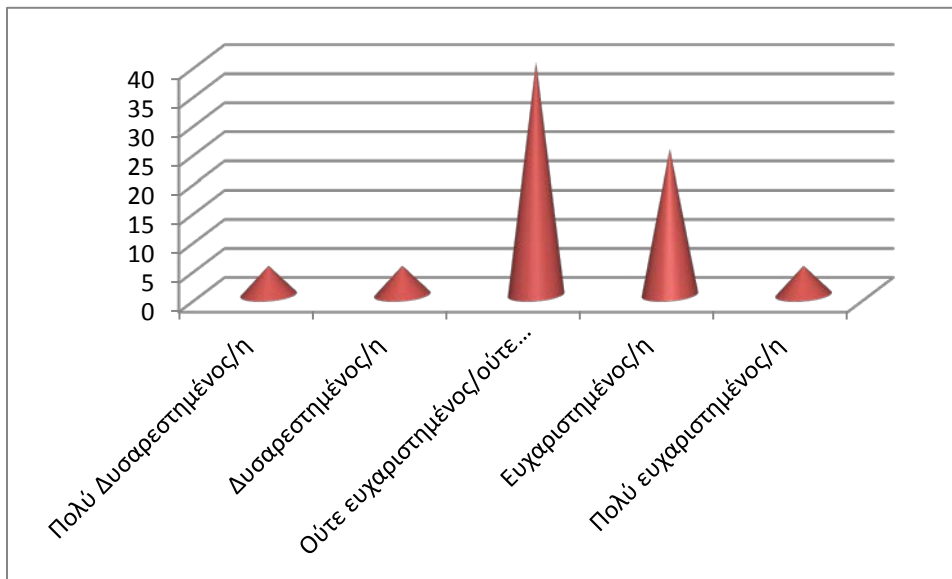
### Από το στυλ του άμεσου προϊστάμενου

Τα άτομα που απάντησαν για το στυλ του άμεσα προϊστάμενου, πολύ δυσανεστημένα ήταν μόλις 5, δυσανεστημένα 5, 40 δεν ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσανεστημένα, ενώ 25 ήταν ευχαριστημένα και 5 πολύ ευχαριστημένα.



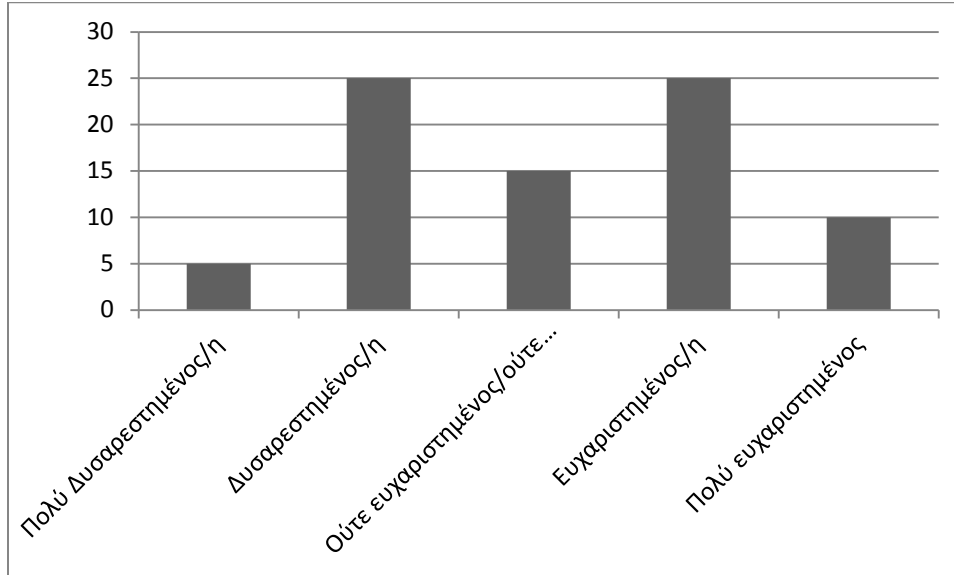
### Από την υποστήριξη στη δουλειά

Τα άτομα που απάντησαν για την υποστήριξη στη δουλειά, πολύ δυσανεστημένα ήταν μόλις 5 , δυσανεστημένα 10, 35 ούτε ευχαριστημένα/ούτε ε δυσανεστημένα και 25 ήταν ευχαριστημένα.



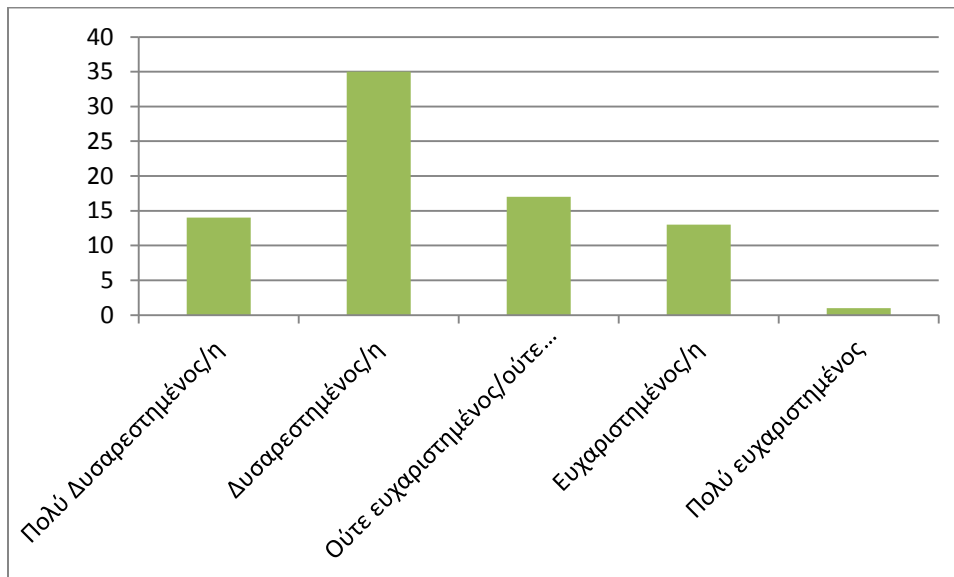
### Από τις ικανότητες του άμεσου προϊστάμενου σας

Όσον αφορά στις ικανότητες του άμεσα προϊστάμενου, πολύ δυσαρεστημένοι ήταν μόλις 6% των ερωτηθέντων, δυσαρεστημένοι 31%, 19% ούτε ευχαριστημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι, 31% ευχαριστημένα και πολύ ευχαριστημένοι το 14%.



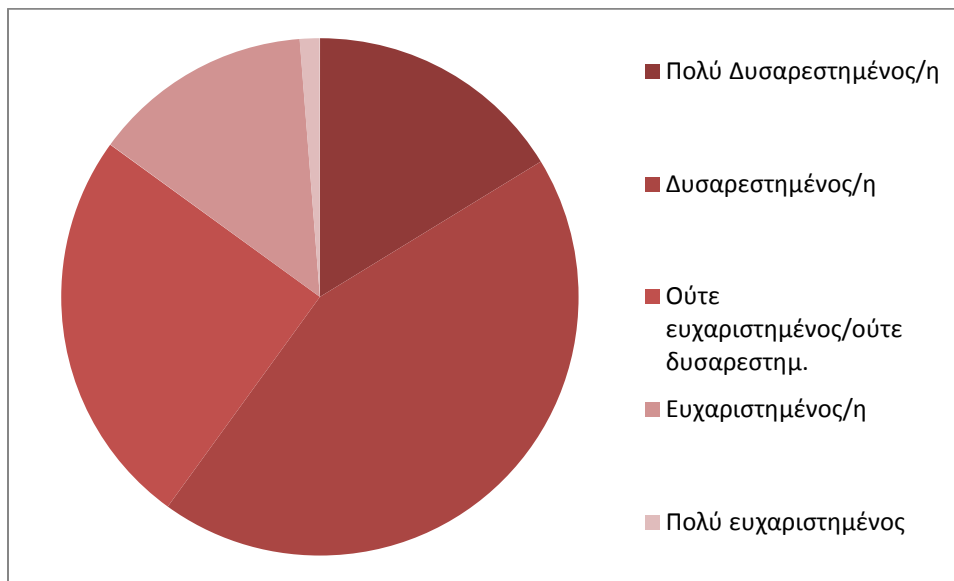
#### Από τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη /ανέλιξη

Για τις ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν δυσαρεστημένοι όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα.



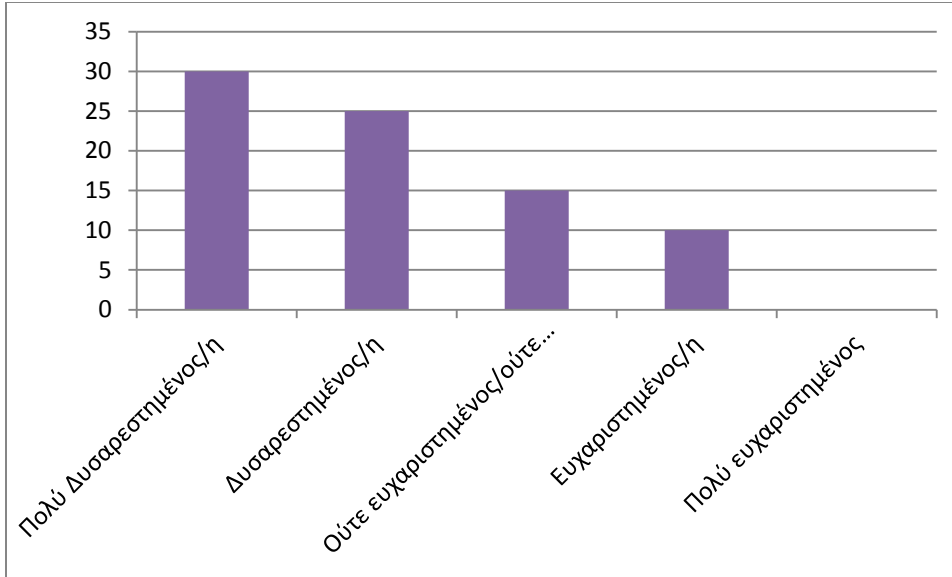
### Από τις ευκαιρίες για εκπαίδευση

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, αν οι εργαζόμενοι είχαν ευκαιρίες για εκπαίδευση, 13 άτομα (16%) ήταν πολύ δυσαρεστημένοι, 35 άτομα ήταν δυσαρεστημένα (ποσοστό 44%), 20 ούτε ευχαριστημένα/ούτε δυσαρεστημένα (ποσοστό 25%) 11 ευχαριστημένα (14%) και πολύ ευχαριστημένο 1 άτομο.



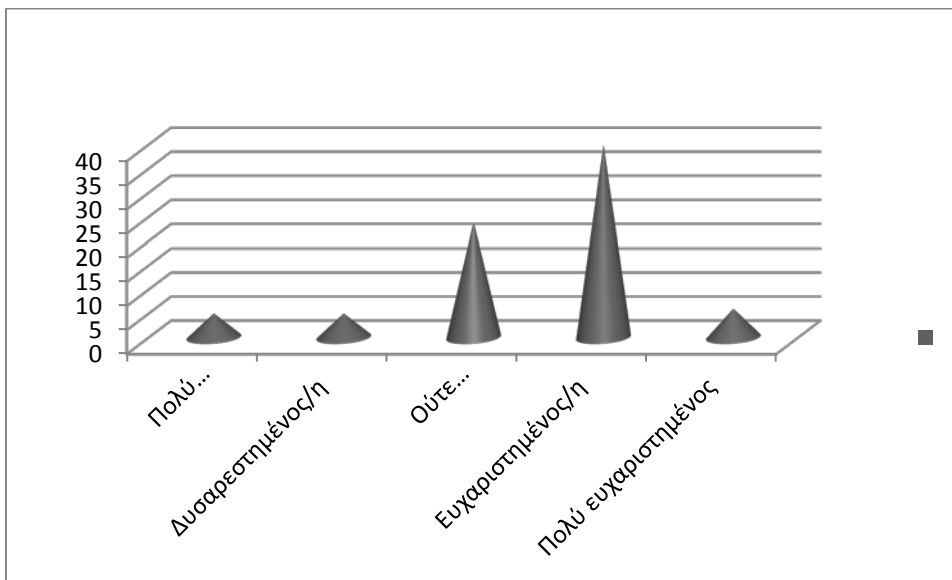
### Από το σύστημα των προαγωγών στη Δημόσια Υπηρεσία

Όπως δείχνει ο πιο κάτω πίνακας, για το σύστημα προαγωγών στη Δημόσια Υπηρεσία η πλειοψηφία δήλωσε πολύ δυσαρεστημένοι (30 άτομα ή 38%) ή δυσαρεστημένοι (25 άτομα ή 31). Ευχαριστημένα δήλωσαν 10 άτομα (14%).



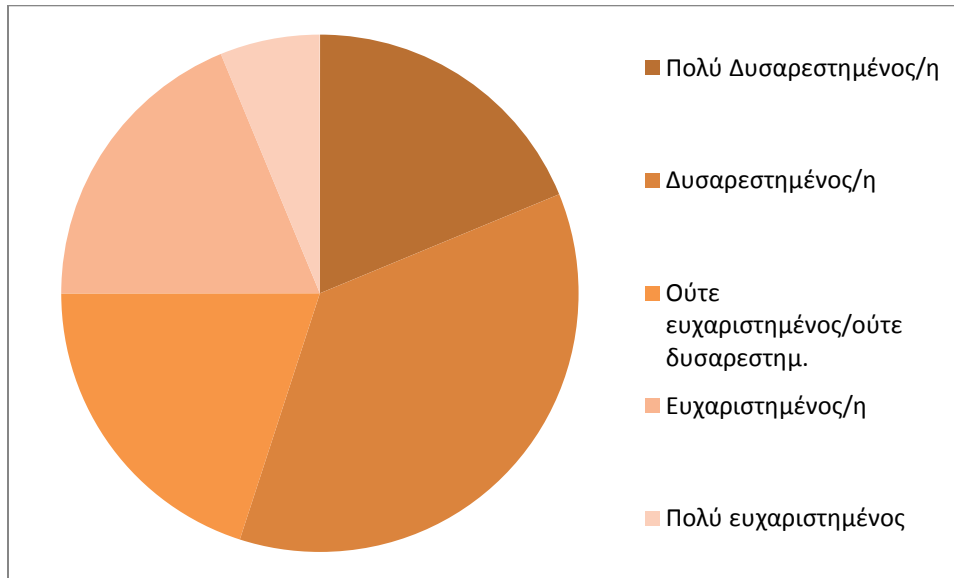
**Από το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά**

Οι ερωτηθέντες για το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά τους, απάντησαν 5 πολύ δυσανεστημένοι ποσοστό 6,25% ,δυσανεστημένα 5 ποσοστό 6,25%, 24 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσανεστημένα ποσοστό 30% , 40 ευχαριστημένα δηλαδή 50% και πολύ ευχαριστημένοι 6 άτομα .



### Από τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφάλειας της Υπηρεσίας για τους εργαζόμενους

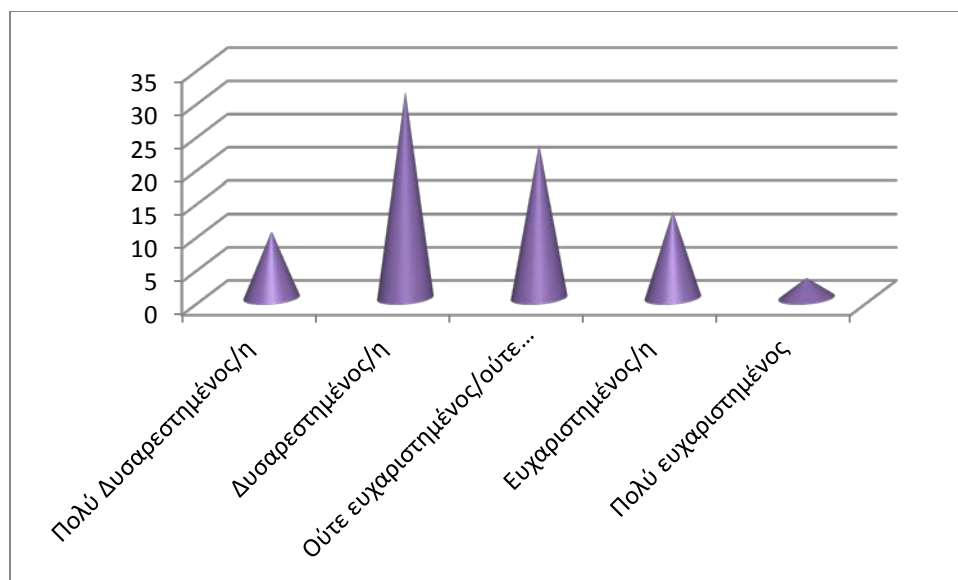
Δόθηκαν απαντήσεις για τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφάλειας της Υπηρεσίας 15 Πολύ Δυσανεστημένοι ποσοστό 18,75% , Δυσανεστημένα 29 ποσοστό 36,25%, 16 Ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσανεστημένα ποσοστό 20% ,15 Ευχαριστημένα δηλαδή 18,75% και πολύ Ευχαριστημένοι 5 άτομα.



### Από τις ευκαιρίες που έχετε να αναδείξετε τον εαυτό σας στο χώρο εργασίας

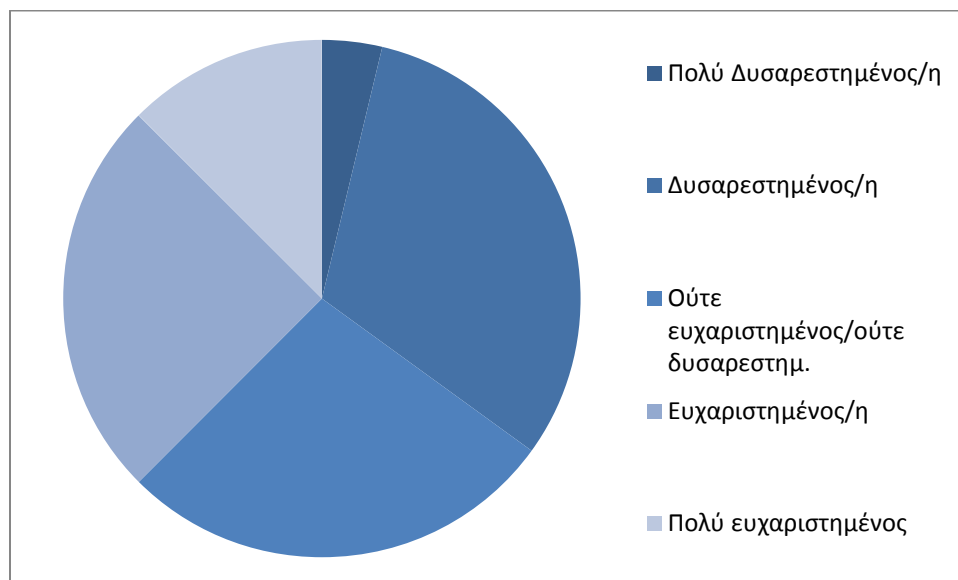
Οι ερωτηθέντες απάντησαν για τις ευκαιρίες να αναδείξουν τον εαυτό τους, στο χώρο εργασίας 10 πολύ δυσανεστημένοι ποσοστό 12,5% ,δυσανεστημένοι 31 ποσοστό 38,75%, 23 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσανεστημένα ποσοστό 28,75% ,13 ευχαριστημένοι δηλαδή 16,25% και πολύ ευχαριστημένοι άτομα μόλις 3 ποσοστό 3,75%.





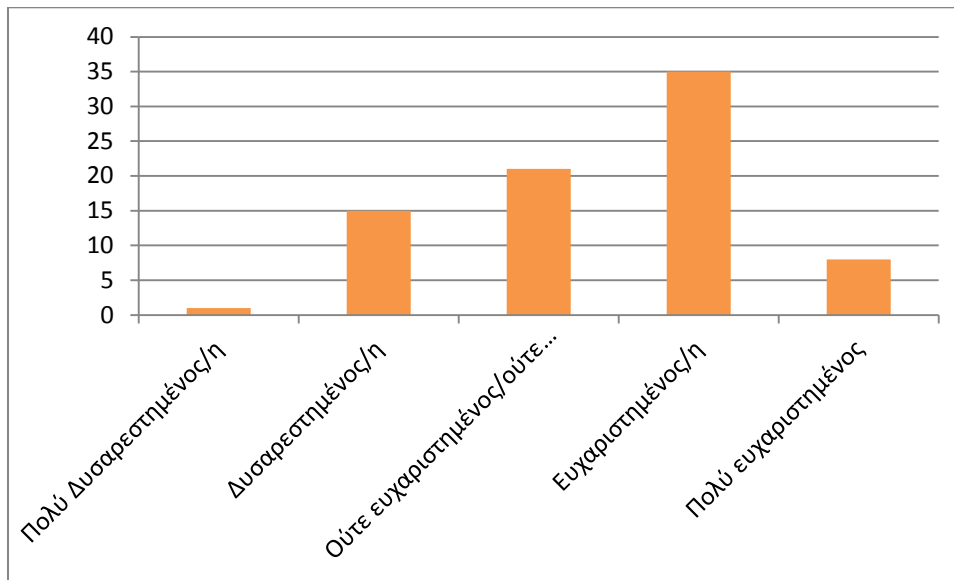
### Από την σχέση μεταξύ του άμεσα προϊστάμενου-υπαλλήλων

Οι ερωτηθέντες στην ερώτηση αυτή, για την σχέση προϊστάμενου υπαλλήλου, απάντησαν 3 πολύ δυσανεστημένοι ποσοστό 3,75% ,δυσανεστημένοι 25 ποσοστό 31,25%, 22 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσανεστημένα ποσοστό 27,5% ,20 ευχαριστημένοι δηλαδή 25% και πολύ ευχαριστημένοι άτομα 10 ποσοστό 12,5%.



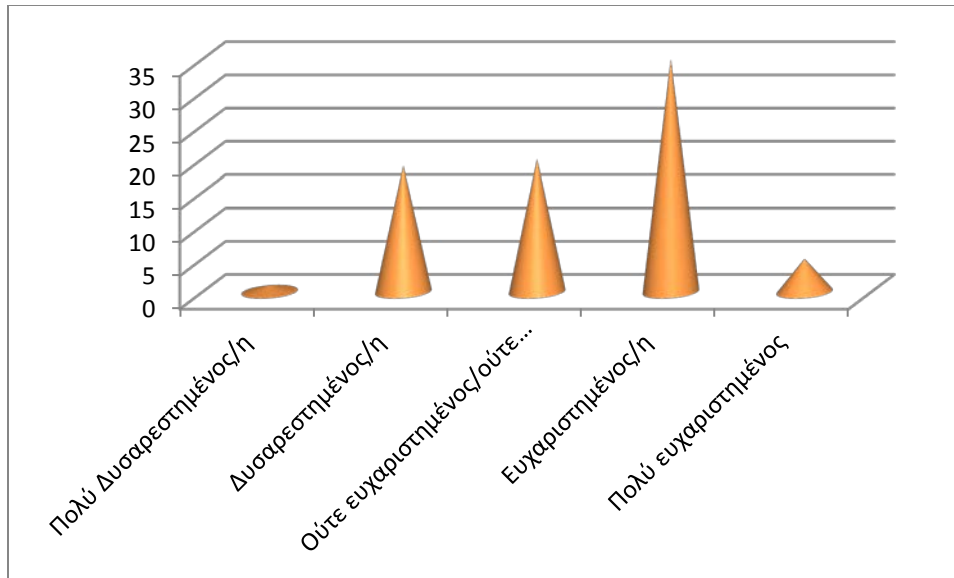
### Από την σχέση ανάμεσα στους συναδέρφους

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στη ερώτηση, για την σχέση με τους συναδέρφους, ήταν 1 πολύ δυσαρεστημένος ποσοστό 1,25% ,δυσαρεστημένοι 15 ποσοστό 18,75%, 21 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσαρεστημένα ποσοστό 26,25% ,35 ευχαριστημένοι δηλαδή 43,75% και πολύ ευχαριστημένοι άτομα μόλις 8 ποσοστό 10%.



### Από την σχέση του τμήματος σας με τα άλλα τμήματα της Δικαστικής Υπηρεσίας

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στη ερώτηση αυτή, για την σχέση με τα άλλα τμήματα, ήταν 1 πολύ δυσαρεστημένος ποσοστό 1,25% ,δυσαρεστημένοι 19 ποσοστό 23,75%, 20 ούτε ευχαριστημένα /ούτε δυσαρεστημένα ποσοστό 25% , 35 ευχαριστημένοι δηλαδή 43,75% και πολύ ευχαριστημένοι άτομα μόλις 5 ποσοστό 6,25%.



### **ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Στην ερώτηση αν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενό τους 5 διαφωνούν απόλυτα, 20 διαφωνούν 20 είναι ουδέτεροι, 22 συμφωνούν 8 συμφωνούν απόλυτα.

Οι ερωτηθέντες απάντησαν, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά τους θέματα και 6 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 7,5% ,διαφωνώ 27 ποσοστό 33,75%, 19 ουδέτερος/η ποσοστό 23,75% ,18 συμφωνούν δηλαδή 22,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 10 ποσοστό 12,5%

Οι ερωτηθέντες απάντησαν, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα και 5 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 6,5% ,διαφωνώ 30 ποσοστό 37,5%, 25 ουδέτερος/η ποσοστό 31,25% ,10 συμφωνούν δηλαδή 12,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 10 ποσοστό 12,5%

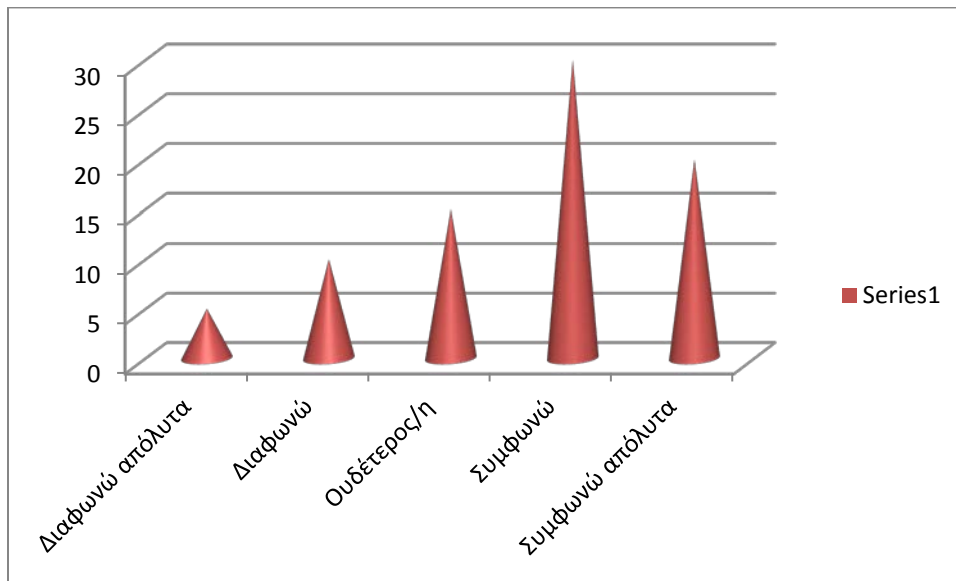
Οι ερωτηθέντες, στο αν ο άμεσα προϊστάμενος τους φέρεται με σεβασμό όσον αφορά την απόδοση τους 2 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 2,5% ,διαφωνώ 26 ποσοστό 32,5%, 15 ουδέτερος/η ποσοστό 18,75% ,25 συμφωνούν δηλαδή 31,25% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 12 ποσοστό 15%

Οι ερωτηθέντες, στο αν λαμβάνουν σχολιασμό εποικοδομητικό 5 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 6,5% ,διαφωνώ 18 ποσοστό 22,5%, 20 ουδέτερος/η ποσοστό 25% ,25 συμφωνούν δηλαδή 31,25% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 12 ποσοστό 15%

|   | Διαφωνώ απόλυτα |   | Διαφωνώ |    | Ουδέτερος/η |    | Συμφωνώ |    | Συμφωνώ απόλυτα |      |
|---|-----------------|---|---------|----|-------------|----|---------|----|-----------------|------|
|   |                 |   |         |    |             |    |         |    |                 |      |
| Υπάρχουν σχέσεις Εμπιστοσύνης με τον άμεσα προϊστάμενο  | 6%              | 5 | 25%     | 20 | 25%         | 20 | 27%     | 22 | 10%             | 8    |
| Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για το πώς νιώθω στο χώρο εργασίας μου              | 6%              | 5 | 25%     | 20 | 25%         | 20 | 18%     | 15 | 12%             | 10   |
| Ο άμεσα προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για την προσωπικά μου θέματα όπως υγεία, οικογένεια μου | 7%              | 6 |         | 27 | 23%         | 19 | 22%     | 18 | 12%             | 10   |
| Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα                            | 6%              | 5 | 37%     | 30 | 31%         | 25 | 12%     | 10 | 12%             | 10   |
| Ο άμεσα προϊστάμενος μου φέρεται με σεβασμό όσο αφορά την απόδοση μου                           | 2%              | 2 |         | 26 | 18%         | 15 | 31%     | 25 | 15%             | 12   |
| Λαμβάνω σχολιασμό εποικοδομητικό  | 6%              | 5 | 22%     | 18 | 25%         | 20 | 31%     | 25 |                 | 15%2 |

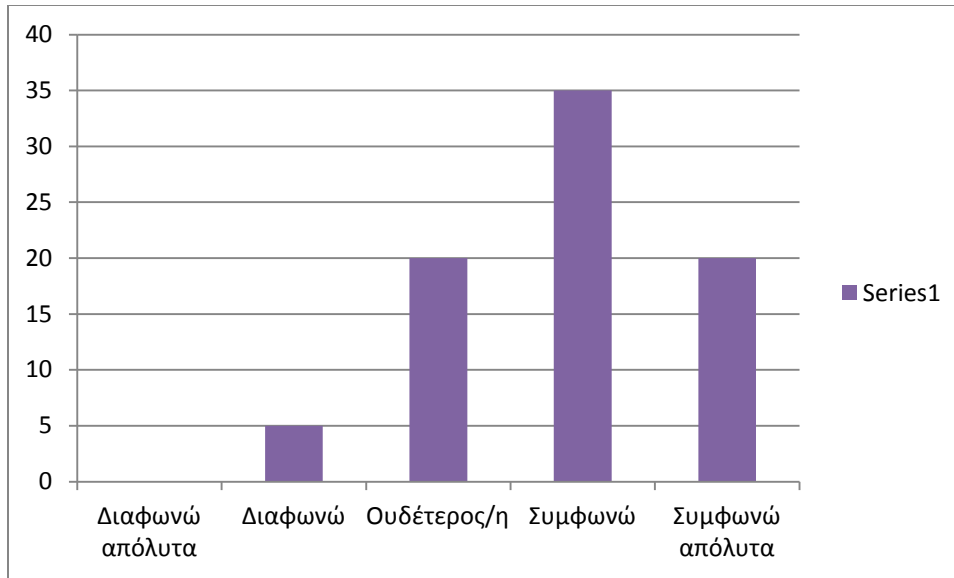
### Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέρφους του ιδίου τμήματος

Εδώ δόθηκαν απαντήσεις, στο αν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέρφους του ιδίου τμήματος και 5 διαφωνούν απόλυτα ποσοστό 6,5% ,διαφωνώ 10 ποσοστό 12,5%, 15 ουδέτερος/η ποσοστό18,75% , 30 συμφωνούν δηλαδή 37,5% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 20 ποσοστό 25%.



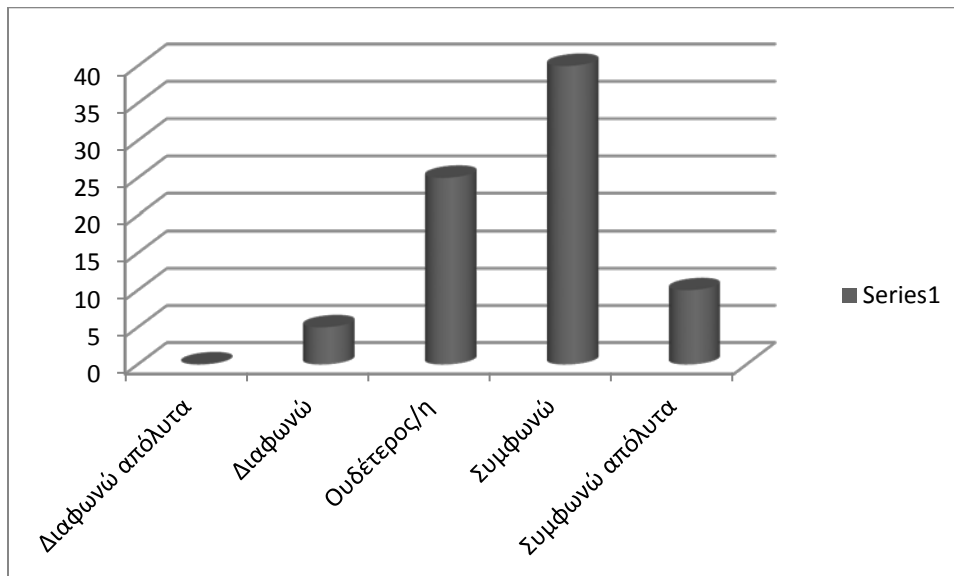
### Έχω αναπτύξει με άλλους συναδέρφους μου διαπροσωπικές σχέσεις

Εδώ δόθηκαν απαντήσεις, στο αν έχουν αναπτύξει με άλλους συναδέρφους διαπροσωπικές σχέσεις και 0 διαφωνούν ,διαφωνώ 5 ποσοστό 6,5%, 20 ουδέτερος/η ποσοστό25% , 35 συμφωνούν δηλαδή 43,75% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 20 ποσοστό 25%.



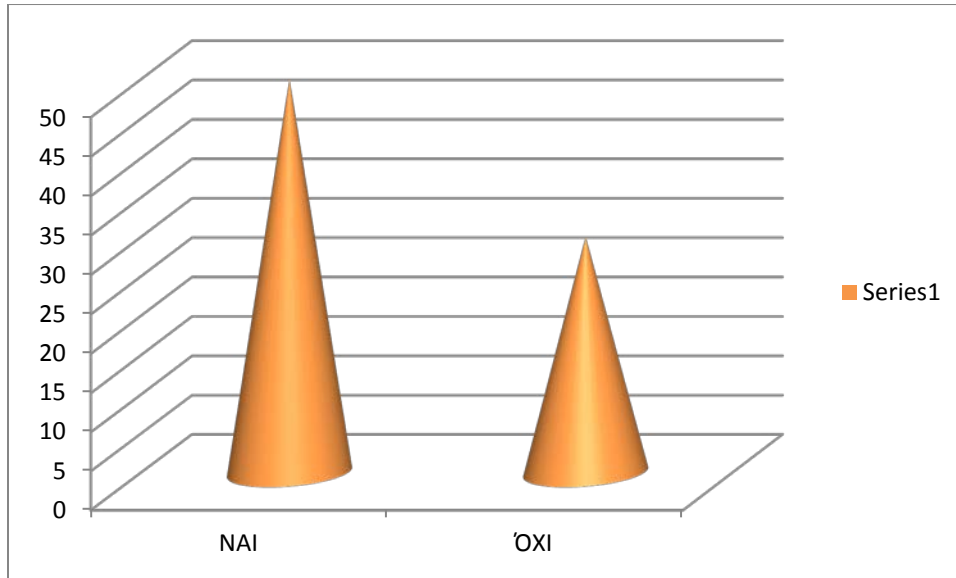
**Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέρφους των άλλων αδερφών τμημάτων**

Εδώ δόθηκαν απαντήσεις, στο αν υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέρφους των άλλων αδερφών τμημάτων και 0 διαφωνούν , διαφωνώ 5 ποσοστό 6,5%, 25 ουδέτερος/η ποσοστό 31,25% , 40 συμφωνούν δηλαδή 50% και συμφωνούν απόλυτα μόλις 10 ποσοστό 12,5%.



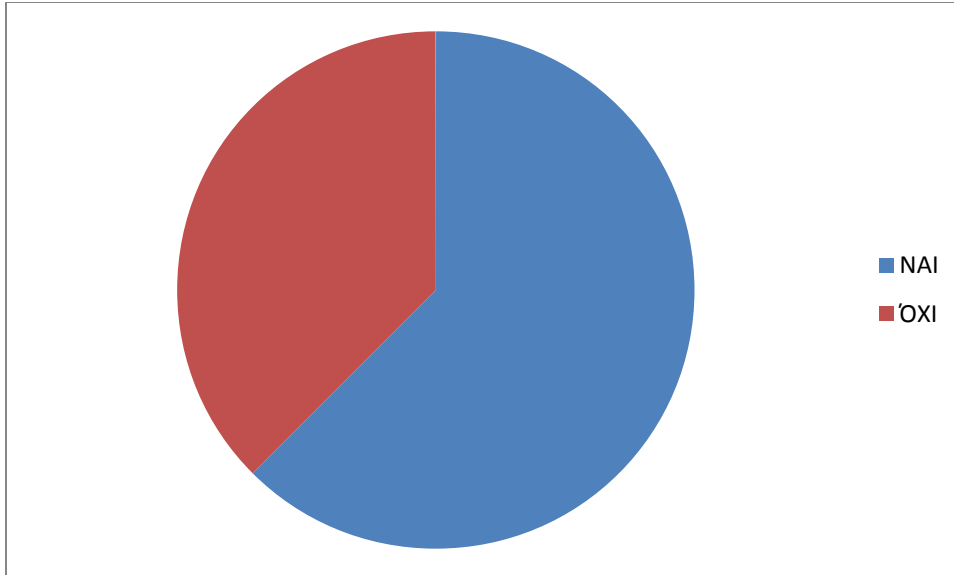
**Είστε εγγεγραμμένοι σε συντεχνία;**

Οι 50 από τους ερωτηθέντες, απάντησαν ότι είναι εγγεγραμμένοι σε συντεχνία με ποσοστό 62,5% και όχι 30 άτομα ποσοστό 37,5%.



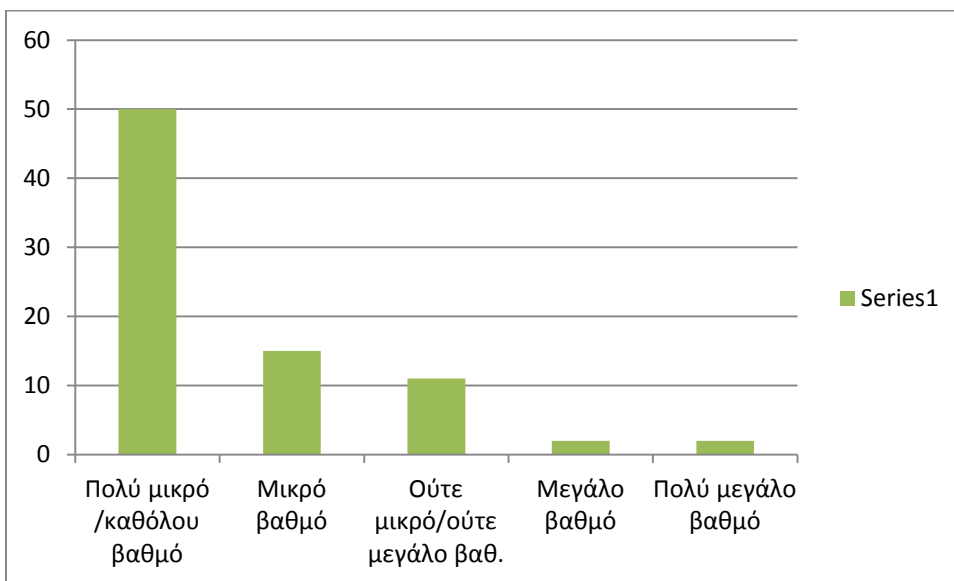
**Πληρώνετε κάποια συνδρομή στη συντεχνία σας;**

Οι 50 από τους ερωτηθέντες απάντησαν, ότι πληρώνουν συνδρομή σε συντεχνία με ποσοστό 62,5% και ΟΧΙ 30 άτομα ποσοστό 37,5%.



**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι συμμετέχετε στις συνδικαλιστικές διαδικασίες;**

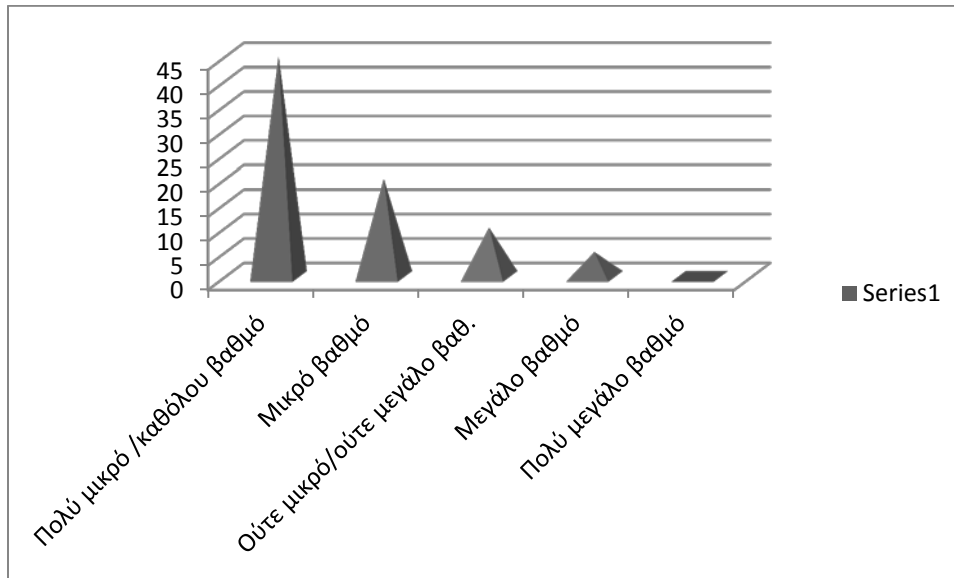
Σε πολύ μικρό/καθόλου βαθμό, δήλωσαν ότι συμμετέχουν στις συνδικαλιστικές διαδικασίες, 50 άτομα ποσοστό 62,5% ,μικρό βαθμό 15 ποσοστό 18,75% ,ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 11 ποσοστό 13,75% , μεγάλο βαθμό 2 άτομα ποσοστό 2,5% και πολύ μεγάλο βαθμό 2 άτομα ποσοστό πάλι 2,5%.



**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το συνδικαλιστικό σας κίνημα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων ;**

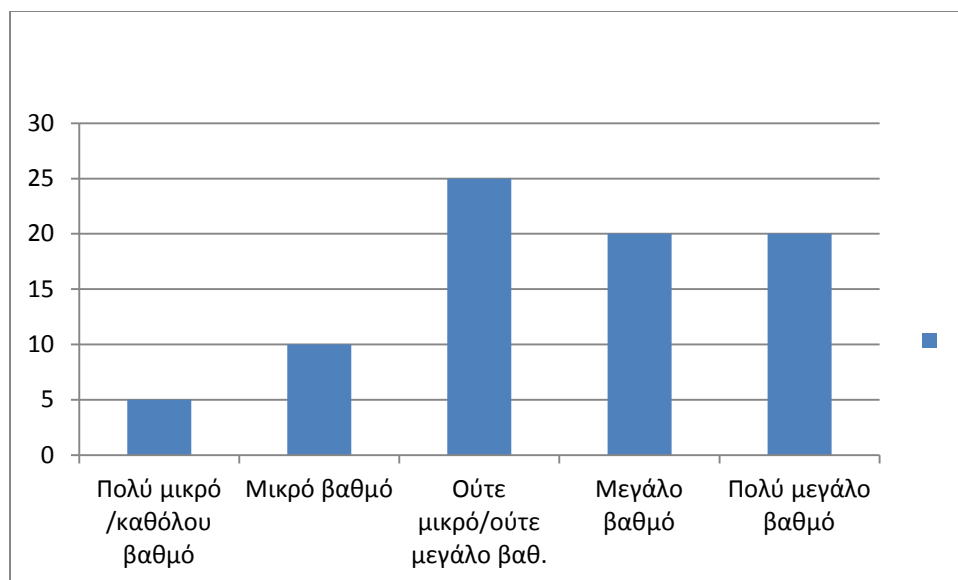


Σε πολύ μικρό /καθόλου βαθμό, δήλωσαν ότι 45 άτομα ποσοστό 56,25% θεωρούν ότι το κίνημα τους ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Μικρό βαθμό 20 ποσοστό 25% ,ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 10 ποσοστό 12,5%, μεγάλο βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6,25% και πολύ μεγάλο βαθμό καθόλου άτομα.



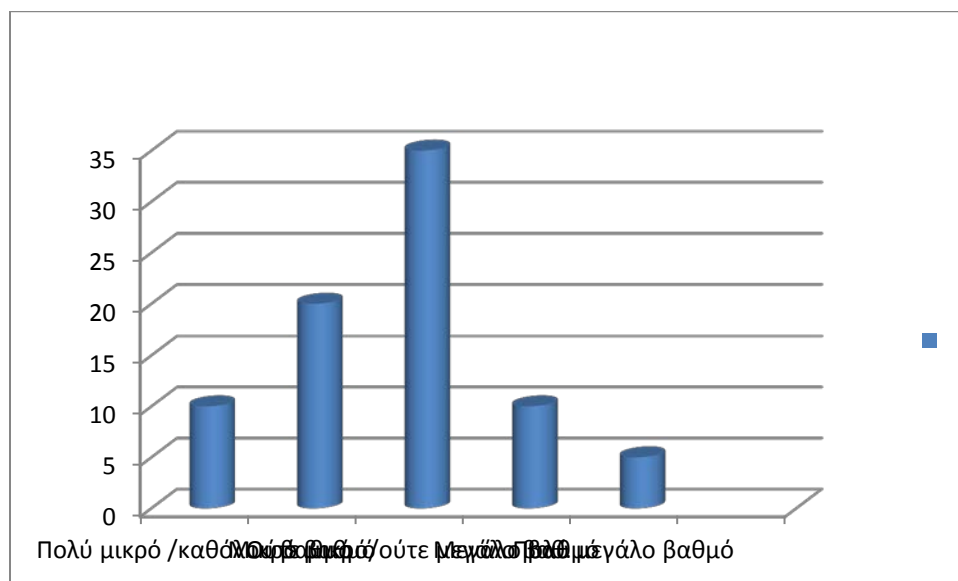
**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η Δικαστική Υπηρεσία είναι κατάλληλο μέρος εργασίας στις δύσκολες μέρες της οικονομικής ύφεσης και των νέων νομοθετικών εργασιακών μέτρων ;**

Εδώ πάλι οι ερωτηθέντες, απάντησαν εάν η Δικαστική Υπηρεσία είναι κατάλληλο μέρος στις μέρες της οικονομικής ύφεσης σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 5 άτομα ποσοστό 6,25%, μικρό βαθμό 10 ποσοστό 12,5% , ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 25 ποσοστό 31,25% , μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25% και πολύ μεγάλο βαθμό 0 άτομα ποσοστό 0%.



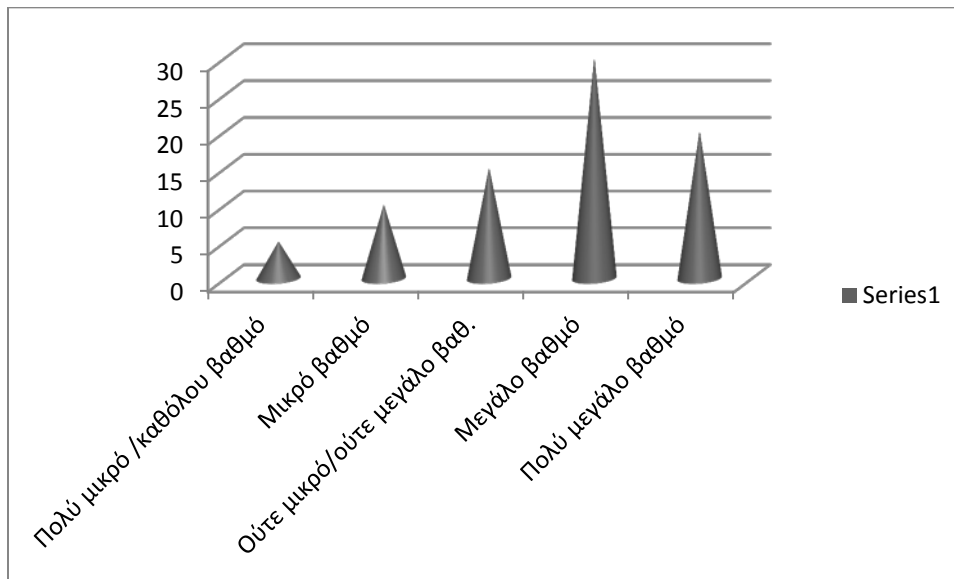
**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε να υπάρχει ασφάλεια στη Δικαστική Υπηρεσία λόγω οικονομικής κρίσης και των νέων νομοθετικών εργασιακών μέτρων ;**

Εδώ πάλι οι ερωτηθέντες απάντησαν, εάν υπάρχει ασφάλεια στη Δικαστική Υπηρεσία, λόγω οικονομικής κρίσης σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 10 άτομα ποσοστό 12,5%, μικρό βαθμό 20 ποσοστό 25%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 35 ποσοστό 43,75% , μεγάλο βαθμό 10 άτομα ποσοστό 12,5% και πολύ μεγάλο βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6,25%.



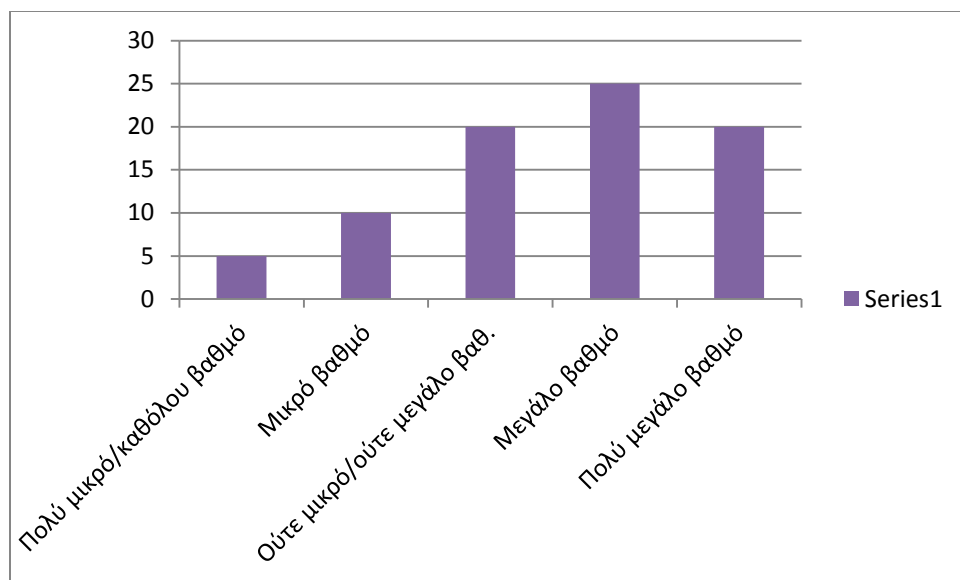
**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην εξέλιξη του εργαζόμενου στην Υπηρεσία ;**

Οι ερωτηθέντες απάντησαν, εάν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζόμενου σε πολύ μικρό βαθμό/καθόλου βαθμό ότι 5 άτομα ποσοστό 6,25%, μικρό βαθμό 10 ποσοστό 12,5%, ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 15 ποσοστό 18,75%, μεγάλο βαθμό 30 άτομα ποσοστό 37,5% και πολύ μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25%.



**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας να συμβάλει στη επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων ;**

Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτηθέντες έδωσαν απαντήσεις εάν η πίεση λόγω φόρτου εργασίας συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων και σε πολύ μικρό/καθόλου βαθμό 5 άτομα ποσοστό 6,25% , μικρό βαθμό 10 ποσοστό 12,5% , ούτε μικρό/ούτε μεγάλο 20 ποσοστό 25% , μεγάλο βαθμό 25 άτομα ποσοστό 31,25% και πολύ μεγάλο βαθμό 20 άτομα ποσοστό 25%.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **8.1 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Οι γυναίκες υπερτερούν σε αριθμό των ανδρών συγκεντρώνοντας το 62%, σε σχέση με τους άνδρες που ανέρχονται στο 37% και που με την ομαδοποίηση των ερωτήσεων διαφάνηκε κατά την καταγραφή των αποτελεσμάτων ότι είναι και αυτές που καταλαμβάνουν στην ιεραρχία τις ψηλότερες θέσεις με κλίμακες A7, A8, A9,A11, A13 άρα και τους ψηλότερους μισθούς, δείχνοντας αισθητά ότι έχουν και το ψηλότερο δείγμα ικανοποίησης, όσον αφορά στις απολαβές τους σε σχέση με αυτούς που στην ιεραρχία βρίσκονται σε χαμηλότερες κλίμακες A1, A2, A5 και που δείχνουν να είναι αρκετά δυσαρεστημένοι με τις απολαβές τους, γεγονός που δεν συνάδει με το γεγονός ότι η καλή αμοιβή προς τον εργαζόμενο αποτελεί ένα κίνητρο ακόμα για την αποδοτικότητα του. Σε γενικές γραμμές, ο παράγοντας ιεραρχία δείχνει να είναι και ο πιο σημαντικός για τους εργαζόμενους, όσον αφορά στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών.

Όσον αφορά στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται η Υπηρεσία, αλλά και στην ικανοποίηση από αυτή, τα αποτελέσματα απαντούν αρκετά θετικά με μια ισοβαθμία 37% στο μέτριο και πολύ μεγάλο βαθμό. Το Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας, είναι μια ανεξάρτητη Υπηρεσία με πολύ δουλειά και με αρκετά ενδιαφέρον αντικείμενο.

Ανησυχητικό ήταν το αποτέλεσμα, για το αν υπάρχει ικανοποίηση για τις ευκαιρίες για εκπαίδευση. Το 43% του προσωπικού είναι πολύ δυσαρεστημένο, πράγμα που καταδεικνύει ότι η Υπηρεσία δεν παρέχει στους εργαζόμενους κάποια εκπαίδευση ή αν τους παρέχει είναι ανεπαρκής. Επίσης, τα 35 άτομα, από ηλικία 20 μέχρι 39 ετών, που απάντησαν συγκρίνοντας με αυτούς που είναι στην ηλικία των 40 και άνω, με την ομαδοποίηση της ερώτησης 1 με την ερώτηση 15, φαίνεται ότι οι νεότεροι δείχνουν έντονα την μη ευχαρίστηση τους για την ανεπαρκή εκπαίδευση που τυγχάνουν.

Θετικά ήταν τα αποτελέσματα, για το αν είναι ικανοποιημένοι με τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και με τα άλλα τμήματα της Δικαστικής Υπηρεσίας. Συγκεντρώνοντας και στις δυο περιπτώσεις το 43% δείχνοντας ότι υπάρχει συνεργασία και ένα υγιές κλίμα συναδελφοσύνης μεταξύ του

προσωπικού. Το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο, αφού οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά ότι η μη ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ τους, το μόνο αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει είναι η δική τους ταλαιπωρία. Η φύση της Υπηρεσία είναι τέτοια, που ευνοεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων.

Αρνητικό ήταν το αποτέλεσμα αν υπάρχει ικανοποίηση όσον αφορά την σχέση με τον προϊστάμενο με μια δυσαρέσκεια του 31%, αλλά και για το στυλ ηγεσίας που αμφιταλαντεύεται στο 50% ούτε ευχαριστημένος/ούτε δυσαρεστημένος, πράγμα που πρέπει να βελτιωθεί, αφού οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που με την σωστή επικοινωνία με τους υφιστάμενους θα αυξήσουν την ικανοποίηση αλλά και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Στο σύστημα των προαγωγών υπάρχει μια δυσαρέσκεια της τάξης του 31%, για αν υπάρχουν ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη. Ακόμα, πιο αυξημένη η δυσαρέσκεια με ποσοστό 43% και από το αν υπάρχουν ευκαιρίες ανάδειξης του εαυτού σας ακόμα μια δυσαρέσκεια της τάξης του 38%. Δικαιολογημένα βέβαια, αφού στον Δημόσιο τομέα το σύστημα αυτό και οι ευκαιρίες για ανέλιξη διαφέρουν από τον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο ο πιο ικανός και προσοντούχος θα ανταμειφτεί ανάλογα από την επιχείρηση που τον εργοδοτεί.

## 8.2 Εργασιακές σχέσεις

Στην ερώτηση αν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης, μεταξύ των συναδέλφων, υπάρχει μια ισοβαθμία με το 27% να συμφωνεί στην ύπαρξη και ένα 25% να διαφωνεί. Οι χαμηλόμισθοι τείνουν να είναι οι πιο δυσαρεστημένοι. Οι ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, όπως και πιο πάνω δείχνει να είναι ενθαρρυντική και να ερμηνεύεται, ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, αφού οι ερωτήσεις 30, 31, 32 που έχουν ως κυρίως θέμα τις σχέσεις και συνεργασίες μεταξύ των συναδέλφων συγκεντρώνουν 43%, 50% και 37% να συμφωνούν, ότι όντως υπάρχει. Ένα 37% διαφωνεί ως προς την επικοινωνία των στόχων στο τμήμα, από τον προϊστάμενο αρνητικό στοιχείο, αφού ένας προϊστάμενος σύμφωνα με έρευνες, πρέπει να συμβουλευεί και να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, για επίτευξη των στόχων του Οργανισμού ή της επιχείρησης. Περαιτέρω, όσον αφορά στην ερώτηση 25, κατά πόσο ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για το πώς νιώθει ένας υπάλληλος στο χώρο εργασίας αλλά συγχρόνως και στην ερώτηση 26 αν δείχνει ενδιαφέρον για τα προσωπικά του προϊστάμενου, τα

ποσοστά έδειξαν μια μικρή δυσαρέσκεια της τάξης του 25% να μένουν ουδέτεροι και 18% να συμφωνούν, ότι υπάρχει ενδιαφέρον αφήνοντας μια αμφιβολία να αιωρείται.

Στο Συνδικαλισμό φαίνεται, ότι ενώ οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά με το 62% να πληρώνει συνδρομή και να είναι μέλος σε συντεχνία και μια μικρή μερίδα να μην έχει ενεργή συμμετοχή, υπάρχει μια συντριπτική διαφωνία, στο αν η συντεχνία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων του 56% , δείχνοντας αισθητά, ότι η συνδικαλιστική τους ηγεσία το πιο πιθανόν δεν ανταποκρίνεται όσον χρειάζεται στις ανάγκες τους. Οι χαμηλόμισθοι είναι αυτοί που δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνδικαλιστική τους ηγεσία. Οι κλίμακες δηλαδή των E5 μέχρι και A5 είναι αυτές που επιμένουν να συμμετέχουν ενεργά στις συντεχνίες τους, όπως φάνηκε μέσα από την ομαδοποίηση των ερωτήσεων 7 με τις 35, 36, και 37.

Ένα πολύ επίκαιρο θέμα που απασχολεί τον ευρύτερο επιχειρηματικό κόσμο είναι η οικονομική κρίση. Στην ερώτηση κατά πόσο η Δικαστική Υπηρεσία είναι κατάλληλο μέρος εργασίας στις δύσκολες μέρες της οικονομικής κρίσης, η απάντηση ήταν οριακή με 31%, να απαντά ούτε μικρό/ούτε μεγάλο και 25% να δηλώνει μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό πράγμα που δείχνει, ότι ενώ είναι μια Δημόσια Υπηρεσία και ο φόρτος εργασίας δεν πρόκειται ποτέ να μειωθεί, ώστε να υπάρξουν απολύσεις, εντούτοις ο οικονομικός αυτός χαλασμός στην Ευρώπη διαμορφώνει νέες πραγματικότητες, μια από τις οποίες η υιοθέτηση μέτρων, όπως η μείωση προσωπικού για εξοικονόμηση του Δημοσίου ελλείμματος. Παρόμοιας φύσης, ήταν και η ερώτηση, αν υπάρχει ασφάλεια στην Δικαστική Υπηρεσία, λόγω της κρίσης αλλά και των νέων νομοθετικών εργασιακών μέτρων. Και στο σημείο αυτό, πάλι υπήρχε θα έλεγα, μια μικρή αβεβαιότητα, αφού 43% απάντησαν ούτε μεγάλο/ούτε μικρό βαθμό, ενώ το ποσοστό που πραγματικά αισθάνεται αβεβαιότητα είναι μόλις 12% για μεγάλο βαθμό και 6% για μικρό, αφού σε όλη την Ευρώπη τα νέα νομοθετικά μέτρα που υιοθετούν οι κυβερνήσεις, είναι οι μαζικές μειώσεις προσωπικού ιδιαίτερα των εκτάκτων υπαλλήλων που είναι και οι περισσότεροι. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με ποσοστό 37% δείχνει να βρίσκει σε μεγάλο βαθμό σύμφωνους τους ερωτηθέντες, πράγμα που συμβάλει κατά την γνώμη τους στην εξέλιξη τους και που σε σχέση με τις ερωτήσεις 22 και 23 έχουμε σχεδόν τα ίδια αποτελέσματα. Η πίεση λόγω φόρτου εργασίας, συμβάλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων. Τα ποσοστά που συμφωνούν ότι όντως υπάρχει πρόβλημα είναι οριακά με ούτε μικρό /ούτε μεγάλο βαθμό 25%, 31% μεγάλο βαθμό και 25% πολύ μεγάλο βαθμό. Όπως ανέφερα και στο θεωρητικό μέρος εργασιακές σχέσεις –

οικονομική κρίση, πολλοί ήταν οι υπάλληλοι που αφυπηρέτησαν πρόωρα, ώστε να μην χάσουν την αποζημίωση με την αφυπηρέτηση τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται για τους υπόλοιπους εργαζόμενους η εργασία και προκαλώντας ένταση λόγω κούρασης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **9.1 Προτάσεις**

Με βάση τα πιο πάνω συμπεράσματα, από τις απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό του Επαρχιακού Δικαστηρίου, θα ήταν εφικτό να κατατεθούν κάποιες προτάσεις από τους εργαζομένους, ώστε να αφήνει ευχαριστημένους τόσο τους ίδιους όσο και να ικανοποιεί τους στόχους της Υπηρεσίας.

- Η φύση της εργασίας είναι τέτοια που λόγω των συνεχών τροποποιήσεων των νόμων επιβάλλεται συστηματική ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού ιδιαίτερα των νεοεισερχόμενων από άλλες Υπηρεσίες. Στο ίδιο σημείο, λόγω του ότι το προσωπικό εξυπηρετεί κόσμο, που είτε αυτοί είναι δικηγόροι ή απλοί πολίτες πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά σεμινάρια συμπεριφοράς και επαγγελματισμού, ώστε να αυξάνονται ταυτόχρονα γνώσεις τους, αλλά και το αίσθημα της ικανοποίησης τους. Ανάπτυξη δηλαδή, ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης από καταξιωμένους νομικούς και ψυχολόγους που θα εκπαιδεύουν το προσωπικό.
- Απόψεις και προτάσεις του προσωπικού πρέπει να ζητούνται πρώτες και να λαμβάνονται πρώτες υπόψη, αφού είναι αυτοί που θα τα εκτελέσουν αργότερα.
- Αλλαγή στο σύστημα προαγωγών με την προώθηση του ικανότερου και αποδοτικότερου υπαλλήλου μέσω της στενής παρακολούθησης από επιτροπής αξιολόγησης και κατάργηση του πεπαλαιωμένου συστήματος προαγωγής, αναλόγως των χρόνων υπηρεσίας.
- Δημιουργία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, που να στελεχώνεται από κάθε βαθμίδα της Ιεραρχίας και να αντιπροσωπεύει τα εργασιακά προβλήματα των υπαλλήλων σε σχέση με τις συντεχνίες.

- Οι προϊστάμενοι να βρίσκονται σε μια διαρκή επικοινωνία με τους υφιστάμενους , σε μια κοινή γραμμή, αποφεύγοντας τους διαπληκτισμούς και να περνούν το μήνυμα ότι πρώτα είμαστε άνθρωποι και έχουμε αισθήματα, ανησυχίες.
- Ο σωστός, οργανωμένος, δίκαιος καταμερισμός της εργασίας, ώστε να αποφεύγεται η πίεση που μπορεί κάποιος να επωμιστεί περισσότερο από κάποιον άλλο συνάδερφο, είναι σημαντικός.
- Όσον αφορά την εξέλιξη του εργαζομένου ιδιαίτερα στην Δικαστική Υπηρεσία, της οποίας το αντικείμενο της παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, καλό θα ήταν οι εργαζόμενοι να τυγχάνουν σε πολύ συχνά διαστήματα αλλαγή καθηκόντων, ώστε να αυξάνουν τις γνώσεις τους ,ικανότητες τους και να μπορούν ανά πάσα στιγμή να βοηθούν τα άλλα τμήματα .
- Συναντήσεις σε τακτά διαστήματα από τους άμεσα προϊστάμενους με το προσωπικό, ώστε να επιλύονται άμεσα δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν.
- Οι άμεσα προϊστάμενοι με κάθε ευκαιρία να επαινούν το προσωπικό για τις προσπάθειες που καταβάλλουν καθημερινά , να τους εμπνεύχουν, ώστε να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και όρεξη.
- Η Διοίκηση να προσπαθεί να διατηρεί καλές σχέσεις με τον εργαζόμενο, αναπτύσσοντας το αίσθημα της ασφάλειας, ώστε να καλυτερεύει τις ικανότητες του σε μια εποχή που οι διεθνείς εξελίξεις φαίνονται να επιδρούν σε θέματα εργασιακής ικανοποίησης.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

1. **Βερναρδάκης Χ., Μαυρές, Κ., Πατρώνης, Β.,** (2005), Συνδικάτα και σχέσεις εκπροσώπησης στη Ελλάδα 1990-2004 ΠΛΣΠΕ.
2. **Ζαβλανός, Μ.,** (2002), Μάνατζερ, Αθήνα.
3. **Ιωαννίδης, Δ.,** (2005), "Στατιστικές Μεθόδους", Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζήτα.
4. **Κατσανέβας, Θ.,** (1996), «Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Αθήνα, Τεύχος Απριλίου..
5. **Κουφάρης Γ.,**(2010), Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές, περιοδικό χρήμα, Αθήνα, Εκδόσεις Σύγχρονη.
6. **Μπουραντάς, Δ., Ν. Παπαλεξανδρή,** (2003), "Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων", Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
7. **Μπουραντάς, Δ.**(2002), "Μάνατζμεντ ", Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
8. **Μπρατσιάκος Γ.** (2010), "Παγκόσμια οικονομική κρίση, Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα , Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
9. **Ντάνος Α.**(2011)"Εργασιακές σχέσεις" Αθήνα, Σύγχρονη εκδοτική.
10. **Νικολάου-Σμοκοβίτη, Λ** (1999), "Βασικές Αρχές Δικαίου και Διοίκηση :Εργασιακές σχέσεις", τόμος Δ΄ Πάτρα :ΕΑΠ.
11. **Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.,**(2003), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ", Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

### **Ξένη**

1. **Bush, T & Middlewood, D** (2005), "Leading and Managing people in education, London. sage publication
2. **Hellriegel Slocum Woodman ,** (2004), Organizational Behavior ,9<sup>th</sup> ed., New York
3. **McMillan, R.**(1999) Influence of workplace conditions on teachers job satisfaction .The journal of Educational Research 93(1) .39-47.

4. **Maslow, A. H.**, (1987) *Motivation and Personality* (3rd edition), USA: Addison Wesley Longman. Inc.
5. **May-Chiu Lo Ramayan, T.**, (2011), "Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs ", *Journal of Management Development*.
6. **Oshagbemi T.**(2003), "Personal correlates of job satisfaction :empirical evidence from UK universities ",*International Journal of Social Economics*, 30(12):1210-1232
7. **Petrescu, A., I., Simmons, R.**, (2008)"Humans resource management practices and workers job satisfaction , *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing, vol 29(7).
8. **Sabharwal M.& Corley E.** (2009), "Faculty job satisfaction across gender and discipline ",*The social Science Journal* 46 ,April 2009,pp.539-556
9. **Schaffer, R.H.**, (1953), *Job satisfaction as related to need satisfaction in work*, Greenwood Press.
10. **Spector, L.**, (2000),*Industrial and organizational psychology*, John Wiley and Sons , New York .
11. **Taylor, F. W.**, (1967), *The principle of scientific management*, New York, W.W North & Company.
12. **Vignali, C.**,(1997),"Motivation factors that force a sales training programmes and the experience within the brewing industry ",*Industrial and Commercial Training* ,Vol.29 Iss:1,pp.10-15
13. **Vroom, V.H.**, (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wilen.
14. **Yin, R. K.**, (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> Edition, Newbury Park, CA: Sage Publications.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΠΑΡΧΙΑΚΟ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ ΛΕΥΚΩΣΙΑΣ**

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Μέσα στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής μελετώ την εργασιακή ικανοποίηση και τις εργασιακές σχέσεις στο Επαρχιακό Δικαστήριο Λευκωσίας και θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις θα είναι ανώνυμες και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας που διεξάγω.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίζεται ότι θα πάρει περίπου 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή σας και για την έμπρακτη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση

Ελένη Γεωργίου

## **Μέρος I: Δημογραφικά Στοιχεία**

Παρακαλώ συμπληρώστε:

### **1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

### **2. Ηλικία**

20 – 29

30 – 39

40 – 49

Ανω των 50

### **3. Έχετε παιδιά**

Ναι

Όχι

### **4. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος /η Δημοτικού

Απόφοιτος /η Γυμνασίου

Απόφοιτος /η Λυκείου

Απόφοιτος /η Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

**5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Υπηρεσία;**

0-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

31+

**6. Ποιες είναι οι μηνιαίες απολαβές σας;**

Κάτω από 1000

1001 – 2000

2001 – 3000

3001 – 4000

5001 – 6000

Πάνω από 6000

**7. Παρακαλώ όπως προσδιορίσετε την εργασιακή σας θέση στην ιεραρχία της Υπηρεσίας κυκλώνοντας:**

A1      A7      A10      E7      E5

A2      A8      A11      E1      E6

A5      A9      A13      E4



## Μέρος II. Εργασιακή Ικανοποίηση

Διαλέγετε μία απάντηση στην κάθε οριζόντια γραμμή του πίνακα

|   | Πολύ μικρό/<br>καθόλου<br>βαθμό | Μικρό βαθμό | Μέτριο<br>βαθμό | Μεγάλο<br>βαθμό | Πολύ<br>μεγάλο<br>βαθμό |
|---|---------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| 8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το αντικείμενο με το οποίο δραστηριοποιείται η υπηρεσία έχει για σας ενδιαφέρον |                                 |             |                 |                 |                         |
| 9. Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας σας;  |                                 |             |                 |                 |                         |

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα πιο κάτω;

|   | Πολύ<br>δυσανεστημένος | Δυσανεστημένος | Ούτε<br>ευχαριστημένος/<br>ούτε<br>δυσανεστημένος | Ευχαριστημένος | Πολύ<br>ευχαριστημένος |
|---|------------------------|----------------|---|----------------|------------------------|
| 10. Από το μισθό σας                                  |                        |                |   |                |                        |
| 11. Από το πώς επιμερίζεται η δουλειά στο τμήμα       |                        |                |   |                |                        |
| 12. Από το στυλ ηγεσίας του άμεσου προϊστάμενου σας   |                        |                |   |                |                        |
| 13. Από την υποστήριξη στη δουλειά σας                |                        |                |   |                |                        |
| 14. Από τις ικανότητες του άμεσου προϊστάμενου σας    |                        |                |   |                |                        |
| 15. Από τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη/ ανέλιξη |                        |                |   |                |                        |
| 16. Από τις   |                        |                |   |                |                        |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| ευκαιρίες που έχετε για εκπαίδευση   |  |  |  |  |  |
| 17.Από το σύστημα των προαγωγών στην Δημόσια Υπηρεσία                                  |  |  |  |  |  |
| 18.Από το ενδιαφέρον που έχει η δουλειά σας  |  |  |  |  |  |
| 19.Από τα συστήματα και τους μηχανισμούς ασφάλειας της Υπηρεσίας για τους εργαζομένους |  |  |  |  |  |
| 20.Από τις ευκαιρίες να αναδείξετε τον εαυτό σας στο χώρο εργασίας                     |  |  |  |  |  |
| 21.Από τη σχέση μεταξύ του άμεσα προϊστάμενου – υπαλλήλων                              |  |  |  |  |  |
| 22.Από τη σχέση ανάμεσα στους συναδέλφους  |  |  |  |  |  |
| 23.Από τη σχέση του τμήματος σας με τα άλλα τμήματα της Δικαστικής Υπηρεσίας           |  |  |  |  |  |

## Μέρος III: Εργασιακές Σχέσεις

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω;

|   | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Διαφωνώ | Ουδέτερος/η | Συμφωνώ | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|---|--------------------|---------|-------------|---------|--------------------|
| 24.Υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον άμεσο προϊστάμενο μου                                   |                    |         |             |         |                    |
| 25.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για το πώς νιώθω στο χώρο εργασίας μου           |                    |         |             |         |                    |
| 26.Ο άμεσα προϊστάμενος μου δείχνει ενδιαφέρον για προσωπικά μου θέματα, όπως υγεία, οικογένεια |                    |         |             |         |                    |
| 27.Ο άμεσα προϊστάμενος μου επικοινωνεί ξεκάθαρα τους στόχους στο τμήμα                         |                    |         |             |         |                    |
| 28. Ο άμεσα προϊστάμενος μου φέρεται με σεβασμό όσο αφορά την απόδοση μου                       |                    |         |             |         |                    |
| 29.Λαμβάνω εποικοδομητικό σχολιασμό   |                    |         |             |         |                    |
| 30.Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του ίδιου τμήματος                          |                    |         |             |         |                    |
| 31.Έχω αναπτύξει με άλλους συναδέλφους μου διαπροσωπικές σχέσεις                                |                    |         |             |         |                    |
| 32.Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους των άλλων τμημάτων                          |                    |         |             |         |                    |

33.Είστε εγγεγραμμένος/η σε κάποια συντεχνία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

34.Πληρώνετε κάποια συνδρομή στη συντεχνία σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα παρακάτω;

|  | Πολύ μικρό/<br>καθόλου<br>βαθμό | Μικρό<br>βαθμό | Ούτε μικρό<br>ούτε μεγάλο<br>βαθμό | Μεγάλο<br>βαθμό | Πολύ<br>μεγάλο<br>βαθμό |
|--|---------------------------------|----------------|------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| 35.Συμμετέχω στις<br>συνδικαλιστικές<br>διαδικασίες  |                                 |                |                                    |                 |                         |
| 36.Το συνδικαλιστικό<br>κίνημα ανταποκρίνεται<br>στις ανάγκες των<br>εργαζομένων                   |                                 |                |                                    |                 |                         |
| 37. Η Δικαστική<br>Υπηρεσία είναι καλό<br>μέρος εργασίας   |                                 |                |                                    |                 |                         |
| 38. Υπάρχει ασφάλεια<br>στην Δικαστική Υπηρεσία  |                                 |                |                                    |                 |                         |
| 39.Οι καλές<br>διαπροσωπικές σχέσεις<br>συμβάλλουν στη εξέλιξη<br>του εργαζόμενου στην<br>Υπηρεσία |                                 |                |                                    |                 |                         |
| 40.Η πίεση λόγω φόρτου<br>εργασίας να συμβάλει<br>στην επιδείνωση των<br>εργασιακών σχέσεων        |                                 |                |                                    |                 |                         |

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!**