

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των Διευθύνσεων
Αλλοδαπών & Μετανάστευσης Αττικής

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Βασιλική Σπανού

Αθήνα, 2022

Τριμελής Επιτροπή

Ευρυδική Μπέσιλα-Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Βασιλική Σπανού, 2022

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Αφιερωμένο στα μικρά μου λουλούδια για
τις ώρες που στερήθηκα από εκείνα.*

Συντομογραφίες

ΔΑΜ: Διευθύνσεις Αλλοδαπών & Μετανάστευσης

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΣΔΔΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

SD: Standard Deviation

SE: Standard Errors

Ευχαριστίες

Σε αυτό το κομμάτι θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στην πραγματοποίηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Κατά κύριο λόγο θερμές ευχαριστίες οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας, κ. Ευρυδίκη Μπέσιλα Βήκα, για την υπομονή της, την καθοδήγησή και τις πολύτιμες υποδείξεις της. Η συμβολή της σε όλα τα βήματα της εργασίας υπήρξε καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Δεν θα ήθελα να παραλείψω τα μέλη της Συντονιστικής Επιτροπής, που με την έγκριση παράτασης της προθεσμίας ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής μου εργασίας, μου δώσανε τη δυνατότητα να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή και την στήριξη τους, χωρίς τα οποία η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	14
Εισαγωγή.....	17
Μέρος Α΄: Εργασιακή ικανοποίηση: Ορισμοί, εννοιολογήσεις, θεωρητικές προσεγγίσεις ...	20
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης	20
Κεφάλαιο 2 ^ο : Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	22
2.1: Δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	22
2.2: Οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	24
Κεφάλαιο 3 ^ο : Παράγοντες που επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση	27
Κεφάλαιο 4 ^ο : Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	30
4.1: Θεωρίες περιεχομένου	30
4.1.2: Το μοντέλο ιεράρχησης των αναγκών “ERG” του Alderfer.	33
4.1.3: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.	33
4.1.4: Η θεωρία των αναγκών του David McClelland.....	35
4.2: Θεωρίες διαδικασίας	35

4.2.1: Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.....	35
4.2.2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.	36
4.2.3: Η θεωρία θέσπισης στόχων των Locke & Latham.	37
4.3: Θεωρία X και Θεωρία Y-Douglas Mc Gregor	37
Κεφάλαιο 5 ^ο : Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών & Μετανάστευσης Αττικής	38
Μέρος Β': Έρευνα: μέθοδοι και αποτελέσματα.....	43
Κεφάλαιο 6 ^ο : Μεθοδολογία της έρευνας	43
6.1: Σκοπός της εργασίας	43
6.2: Σχεδιασμός της έρευνας.....	44
6.2.1: Ερευνητικά ερωτήματα.	44
6.2.2: Πληθυσμός στόχος και ερευνώμενος πληθυσμός.....	45
6.2.3: Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας.	45
6.2.4: Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.	46
6.2.5: Το ερωτηματολόγιο.....	47
6.2.6: Σχέδιο δειγματοληψίας.....	50

Κεφάλαιο 7° : Αποτελέσματα της έρευνας	51
7.1: Στατιστική ανάλυση.....	51
7.1.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	52
7.1.2: Εργασιακή κατάσταση.	57
7.1.3: Ικανοποίηση από την εργασία.	61
7.1.4: Συσχέτιση των βαθμολογιών ικανοποίησης από την εργασία με δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων.....	67
7.1.4.1: Διάσταση ικανοποίησης: Μισθός.	67
7.1.4.2: Διάσταση ικανοποίησης: Προαγωγή.....	69
7.1.2.3: Διάσταση ικανοποίησης: Εποπτεία-Επίβλεψη.	72
7.1.2.4: Διάσταση ικανοποίησης: Προνόμια-Οφέλη.	74
7.1.2.5: Διάσταση ικανοποίησης: Ενδεχόμενες Ανταμοιβές.	77
7.1.2.6: Διάσταση ικανοποίησης: Συνθήκες λειτουργίας.	79
7.1.2.7: Διάσταση ικανοποίησης: Συνάδελφοι.....	81
7.1.2.8: Διάσταση ικανοποίησης: Φύση εργασίας.....	83

7.1.2.9: Διάσταση ικανοποίησης: Επικοινωνία.....	85
7.1.2.10: Συνολική Ικανοποίηση των συμμετεχόντων.	88
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	90
Βιβλιογραφία.....	95
Ελληνόγλωσση.....	95
Ξενόγλωσση.....	98
Νόμοι.....	106
Διαδικτυακοί τόποι.....	107

Πίνακες

Πίνακας 1. Περιγραφή του ερωτηματολογίου της κλίμακας Job Satisfaction Scale ..49	
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....52	
Πίνακας 3. Εργασιακή κατάσταση συμμετεχόντων.....57	
Πίνακας 4. Βαθμολογίες συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανοποίησης61	
Πίνακας 5 . Επίπεδα ικανοποίησης ανά τομέα και συνολικά.....65	
Πίνακας 6 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον μισθό τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....67	
Πίνακας 7 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την προαγωγή τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....70	
Πίνακας 8 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....72	
Πίνακας 9. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....74	
Πίνακας 10. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....77	
Πίνακας 11. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....79	

Πίνακας 12 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....81

Πίνακας 13 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την φύση της εργασίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....83

Πίνακας 14 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επικοινωνία ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....86

Πίνακας 15. Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.....88

Γραφήματα

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων.....	53
Γράφημα 2. Ηλικία συμμετεχόντων.....	54
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση.....	55
Γράφημα 4. Αριθμός παιδιών.....	55
Γράφημα 5. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων.....	56
Γράφημα 6. Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.....	56
Γράφημα 7. Προϋπηρεσία συμμετεχόντων στις ΔΑΜ.....	58
Γράφημα 8. Τωρινή θέση εργασίας συμμετεχόντων.....	58
Γράφημα 9. Γεωγραφική κάλυψη υπηρεσίας εργασίας συμμετεχόντων.....	59
Γράφημα 10. Τωρινή εργασιακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	60
Γράφημα 11. Αίτηση σε προηγούμενο κύκλο κινητικότητας.....	60
Γράφημα 12. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανοποίησης με φθίνουσα σειρά.....	63
Γράφημα 13. Ικανοποίηση συμμετεχόντων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους και συνολική ικανοποίηση τους με φθίνουσα σειρά.....	66

Εικόνες

Εικόνα 1. Αλλοδαπός πληθυσμός στην ΕΕ ανά υπηκοότητα.....	18
Εικόνα 2. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow.....	31
Εικόνα 3. Συγκριτική παρουσίαση των τριών μοντέλων (Maslow, Alderfer, Herzberg).....	34
Εικόνα 4. Θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	36
Εικόνα 5. Θεωρία Χ και Θεωρία Υ.....	38
Εικόνα 6. Χωρικές αρμοδιότητες των ΔΑΜ Αττικής.....	40
Εικόνα 7. Εκκρεμείς αιτήσεις περιόδου Ιανουαρίου 2021-Ιανουαρίου 2022.....	41
Εικόνα 8. Γεωγραφική κατανομή εκκρεμών αδειών διαμονής.....	42

Περίληψη

Αναντίρρητα, τα τελευταία χρόνια και κυρίως την περίοδο της πανδημικής κρίσης, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει κάνει σημαντικά βήματα εκσυγχρονισμού αναφορικά τόσο με την εφαρμογή νέων και καινοτόμων τεχνολογιών όσο και με την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί εδώ και χρόνια τομέα σημαντικού ερευνητικού ενδιαφέροντος λόγω των πολλών άμεσων και έμμεσων επιπτώσεων που επιφέρει στους οργανισμούς. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι οικονομικές αλλά και οι υγειονομικές συνθήκες θέτουν τους δικούς τους περιορισμούς, είναι σημαντικό να διαχωριστούν οι παράγοντες σε αυτούς που ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Αλλοδαπών & Μετανάστευσης (ΔΑΜ) Αττικής και σε εκείνους τους παράγοντες που δε συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μελέτη αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει στο σχεδιασμό κατάλληλων πολιτικών και στην εξεύρεση κινήτρων και συμπεριφορών, που θα συνδράμουν στον καλύτερο έλεγχο του μεταναστευτικού φαινομένου, στην εξοικονόμηση ανθρώπινων αλλά και χρηματικών πόρων και στην αναβάθμιση όχι μόνο του δημόσιου τομέα αλλά και της εικόνας της Ελλάδας στη διεθνή σκηνή στον τομέα της μετανάστευσης.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτής της εργασίας, της μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ΔΑΜ Αττικής, συγκεντρώθηκαν πρωτογενή δεδομένα με την χρήση ερωτηματολογίου. Συλλέχθηκαν 133 ερωτηματολόγια τα οποία στη συνέχεια αναλύθηκαν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι υπάλληλοι αντλούν ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους τους αλλά και από την φύση της εργασίας τους. Ο βαθμός ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι από κάθε παράγοντα είναι διαφορετικός και στις περισσότερες των περιπτώσεων επιδέχεται βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα αρχικό εργαλείο τόσο στους δημιουργούς δημοσίων πολιτικών όσο αφορά τις προσπάθειες για τη δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και εγγύτερου στον πολίτη, δημοσίου τομέα, αλλά και στους λήπτες των αποφάσεων σχετικά με το προσωπικό των δημοσίων οργανισμών (π.χ κινητικότητα,

αξιολογήσεις κτλ) όπως, και σε μικρότερο βαθμό βέβαια, χρήσιμη θα μπορούσε να καταστεί η έρευνα και στους διαμορφωτές των μεταναστευτικών πολιτικών, εγχώριων ή μη.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.

Abstract

Undoubtedly, in recent years and especially during the pandemic crisis, the Greek public administration has made significant steps of modernization regarding the application of new and innovative technologies as well as upgrading of its human resources. Job satisfaction has been an area of significant research due to the many direct and indirect effects it has on organizations. In a constantly changing environment, where economic and health conditions set their own limits, it is important to separate the factors into those that strengthen the job satisfaction of employees at the Immigration offices Of Attica and to those that do not contribute to increasing satisfaction of employees. The study of these factors will lead to the design of appropriate policies and to find incentives and attitudes that will help to better control the migration phenomenon, to save human and financial resources and to upgrade not only the public sector but also the image of Greece in international scene in the field of immigration.

In order to achieve the purpose of this study, the job satisfaction of employees at the Immigration offices Of Attica, primary data were collected using a questionnaire. 133 questionnaires were collected and analyzed. According to the results of the research, employees derive satisfaction from their colleagues, their superiors and also from the nature of their work. The degree of satisfaction that employees enjoy from each factor is different and in most cases can be improved. The results of the research could be an initial tool both for the public policy makers in the effort to create a more efficient and accessible to the citizen, public sector, but also for the decision makers regarding the staff of the public organizations (e.g. mobility, evaluations, etc.) and, although to a lesser extent, research could be useful to immigration policy makers, domestic or not.

Keywords: Job satisfaction, Migration offices

Εισαγωγή

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο του. Κάθε είδους επένδυση στο εργατικό δυναμικό είναι προς όφελος τόσο των υπαλλήλων αλλά και του ίδιου του οργανισμού. Γι' αυτόν τον λόγο είναι ιδιαίτερα σημαντική η μελέτη των χαρακτηριστικών του εργατικού δυναμικού, των στάσεων και συμπεριφορών του. Από τα βασικά θέματα εργασιακών στάσεων που συζητιούνται παγκοσμίως είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης επηρεάστηκε όχι μόνο η οικονομία των χωρών αλλά και επακόλουθα η καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Οι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης και εργάζονται μέσα σε κλίμα ανασφάλειας και αβεβαιότητας, η εργασιακή ικανοποίηση σπανίζει. Παράλληλα, διαρκώς αυξάνονται οι μεταναστευτικές και προσφυγικές ροές προς την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο αριθμός των ατόμων που διέμεναν σε κράτος μέλος της ΕΕ με ιθαγένεια τρίτης χώρας την 1η Ιανουαρίου 2020 ήταν 23 εκατομμύρια, αντιπροσωπεύοντας το 5,1 % του πληθυσμού της ΕΕ. Σε απόλυτους όρους, ο αριθμός αλλοδαπών που ζούσαν στην Ελλάδα ήταν 730.000 δηλαδή αποτελούσε το 6,8% σε σχέση με τον εθνικό πληθυσμό (Εικόνα 1).

Non-national population by group of citizenship, 1 January 2020

	Total		Citizens of another EU Member State		Citizens of a non-EU country		Stateless	
	(thousand)	(% of the population)	(thousand)	(% of the population)	(thousand)	(% of the population)	(thousand)	(% of the population)
Belgium	1,437.6	12.5	921.1	8.0	515.5	4.5	1.0	0.0
Bulgaria	106.5	1.5	10.2	0.1	94.4	1.4	1.9	0.0
Czechia	586.6	5.5	236.7	2.2	350.0	3.3	0.0	0.0
Denmark	537.1	9.2	211.4	3.6	317.0	5.4	8.6	0.1
Germany	10,398.0	12.5	4,377.4	5.3	6,009.3	7.2	11.4	0.0
Estonia	199.7	15.0	20.0	1.5	179.7	13.5	0.0	0.0
Ireland	643.4	13.0	345.7	7.0	297.2	6.0	0.5	0.0
Greece	906.3	8.5	176.4	1.6	730.0	6.8	0.0	0.0
Spain	5,226.9	11.0	1,718.8	3.6	3,506.1	7.4	2.0	0.0
France (*)	5,137.4	7.6	1,454.8	2.2	3,682.6	5.5	0.0	0.0
Croatia	86.8	2.1	18.5	0.5	67.5	1.7	0.8	0.0
Italy	5,039.6	8.4	1,474.9	2.5	3,564.2	6.0	0.5	0.0
Cyprus	161.0	18.1	0.0	0.0
Latvia	260.4	13.7	6.3	0.3	254.0	13.3	0.2	0.0
Lithuania	65.8	2.4	7.6	0.3	57.2	2.0	0.9	0.0
Luxembourg	296.3	47.3	242.6	38.7	53.5	8.5	0.2	0.0
Hungary	199.7	2.0	77.5	0.8	122.1	1.2	0.1	0.0
Malta	103.2	20.1	0.0	0.0
Netherlands	1,154.8	6.6	568.7	3.3	577.7	3.3	8.5	0.0
Austria	1,473.5	16.6	757.4	8.5	711.8	8.0	4.3	0.0
Poland (*)	358.2	0.9	33.2	0.1	324.4	0.9	0.6	0.0
Portugal	590.3	5.7	150.4	1.5	440.0	4.3	0.0	0.0
Romania (*)	139.8	0.7	60.1	0.3	79.4	0.4	0.3	0.0
Slovenia	156.4	7.5	20.9	1.0	135.5	6.5	0.0	0.0
Slovakia	78.9	1.4	58.0	1.1	19.5	0.4	1.5	0.0
Finland	266.1	4.8	96.4	1.7	168.5	3.0	1.3	0.0
Sweden	927.8	9.0	305.9	3.0	604.3	5.9	17.5	0.2
Iceland	49.4	13.6	40.5	11.1	8.9	2.4	0.1	0.0
Liechtenstein	13.3	34.2	6.9	17.9	6.3	16.3	0.0	0.0
Norway	604.4	11.3	355.6	6.6	246.7	4.6	2.1	0.0
Switzerland	2,173.4	25.3	1,388.5	16.1	784.5	9.1	0.5	0.0

Note: The values for the different categories of citizenship may not sum to the total due to rounding and the exclusion of the 'unknown' citizenship group from the table. Cyprus and Malta are not displayed because no detailed data by individual country are available.

(*) Provisional.

(*) Estimate.

Source: Eurostat (online data code: migr_pop1ctz)

eurostat 

Στους ήδη διαμένοντες στην ελληνική επικράτεια, πολίτες τρίτων χωρών, έρχεται να προστεθεί και ένας αριθμός προσφύγων οι οποίοι ενδέχεται, σε περίπτωση απόρριψης της αίτησης ασύλου, να υποβάλλουν νέα αιτήματα χορήγησης αδειών διαμονής.

Η επίδραση της ιδιαίτερης φύσης της εργασίας αλλά και του μεγάλου φόρτου της, συνδιαμορφώνουν το εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων των ΔΑΜ Αττικής. Πολύ συχνά στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα θεωρούνται ευνοημένοι για την θέση που κατέχουν και για τα δικαιώματα που απορρέουν από αυτήν. Νιώθουν όμως οι δημόσιοι υπάλληλοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους; Αισθάνονται δεσμευμένοι στον οργανισμό που δουλεύουν; Συμπεριφέρονται με τρόπο που να προάγουν την εικόνα του οργανισμού τους; Η ιδιομορφία των συνθηκών εργασίας στις ΔΑΜ και οι εργαζόμενοι στις εν λόγω υπηρεσίες που καλούνται να εφαρμόσουν τόσο τις εγχώριες όσο και τις ευρωπαϊκές και διεθνείς πολιτικές για την μετανάστευση και να ανταποκριθούν στον ολοένα και αυξανόμενο φόρτο εργασίας, αποτελούν ένα ενδιαφέρον περιβάλλον έρευνας όσο αφορά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η δομική διάρθρωση της εργασίας περιλαμβάνει δύο μέρη και οκτώ κεφάλαια. Στα κεφάλαια ένα έως τέσσερα επιχειρείται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, εννοιολογώντας το πολυδιάστατο φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης, εντοπίζοντας τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται και επηρεάζει και παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις για το εν λόγω φαινόμενο. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία συνοπτική αναφορά στις Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αττικής, Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας, καταγράφοντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, τη δειγματοληψία και τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα από την έρευνα παρατίθενται στο έβδομο κεφάλαιο. Η μελέτη ολοκληρώνεται στο όγδοο κεφάλαιο με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στις ΔΑΜ Αττικής.

Μέρος Α΄: Εργασιακή ικανοποίηση: Ορισμοί, εννοιολογήσεις, θεωρητικές προσεγγίσεις

Παρακάτω στο θεωρητικής φύσης, πρώτο μέρος, αποσαφηνίζονται οι έννοιες που τροφοδοτούν και ερευνώνται με τις ποιοτικές μεθόδους στο δεύτερο, ερευνητικό μέρος.

Κεφάλαιο 1^ο: Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασία είναι μία από τις πλέον σημαντικές διαστάσεις της ανθρώπινης ζωής καθώς ο χρόνος που αφιερώνει ο άνθρωπος σε αυτή είναι αναλογικά μεγαλύτερος από κάθε άλλη δραστηριότητά του (Ali, 2016). Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του να διακατέχεται από ευχάριστα συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν θετικά τον ψυχικό του κόσμο, τη συμπεριφορά του και κατά συνέπεια την παραγωγικότητά του. Ο όρος που επικρατεί για να αποδώσει αυτά τα θετικά συναισθήματα που μπορεί να λάβει ένας εργαζόμενος μέσα από την εργασία του είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Sree & Satyavathi, 2017).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα πιο μελετημένα θέματα στην ακαδημαϊκή έρευνα, γύρω από την ψυχολογία στο χώρο εργασίας και χαρακτηρίζεται από ποικίλες διαφοροποιήσεις (Eyuroglu & Saner, 2009). Ωστόσο, αν και έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για την ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που να την ερμηνεύει (Κουστέλιος, 2001· Μακρή-Μπότσαρη & Ματσαγγούρας, 2003· Μπούζος, 2004).

Οι πιο διαδεδομένοι ορισμοί οι οποίοι περιγράφουν την ικανοποίηση από την εργασία, είναι αυτός του Locke (1976), ο οποίος την ορίζει ως «την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου με την επίτευξη ή τη διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών της εργασίας του» και αυτός του Spector (1997), κατά τον οποίο, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται

με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της.

Ο Kalleberg (1977) κατηγοριοποιεί την εργασιακή ικανοποίηση, βάσει τριών τύπων ερμηνειών. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι ερμηνείες που σχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των ίδιων των εργαζομένων, στη δεύτερη κατατάσσονται οι ερμηνείες που εστιάζουν στη φύση και στα χαρακτηριστικά της εργασίας. Στη τρίτη κατηγορία οι διαφοροποιήσεις της εργασιακής ικανοποίησης αποδίδονται στη διαδραστικότητα μεταξύ αντικειμενικών συνθηκών εργασίας και υποκειμενικών κινήτρων. Αντιστοίχως της κατηγοριοποίησης του Kalleberg, οι Judge & Klinger (2008) κατατάσσουν τις θεωρίες των αιτίων της εργασιακής ικανοποίησης σε: α) καταστασιακές θεωρίες (situational theories), β) διαθεσιακές προσεγγίσεις (dispositional approaches) και γ) αλληλεπιδραστικές θεωρίες (interactive theories).

Οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, περιστρέφονται γύρω από τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Τα συναισθήματα των εργαζομένων στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται στην εργασία τους γενικά (Allport, 1954· Horrocks, 1935· Armstrong, 2006) ή τη στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένες πτυχές της, όπως απέναντι στους συναδέλφους ή και την ηγεσία, την αμοιβή τους (Churchill & Ford, 1974· Statt, 2004), τις συνθήκες εργασίας, την αναγνώριση, την επιτυχία και την αίσθηση πληρότητας (Kaliski, 2007). Ο βαθμός στον οποίο το αποτέλεσμα της εργασίας, πληροί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του εργαζόμενου, είναι και αυτό που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία. Οι Koustelios & Kousteliou (2001), αναφέρουν ότι η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας ορίζεται ως η θετική ή η αρνητική στάση που ένα άτομο έχει για την εργασία του. Είναι φανερό πως αν και γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση έχουν αναπτυχθεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί, όλοι διατείνονται πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι ουσιαστικά ο θετικός προσανατολισμός και η θετική στάση που αναπτύσσει το άτομο απέναντι στην εργασία του (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Κεφάλαιο 2^ο: Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

2.1: Δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Μέσα από τη βιβλιογραφία παρατηρείται πως δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο κτλ που επηρεάζουν την ικανοποίηση (Γαλανάκης, 2012). Όσο αφορά το φύλο, υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν πως το φύλο δεν διαφοροποιεί την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν οι γυναίκες και οι άντρες εργαζόμενοι, γεγονός που σημαίνει πως οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να διαμορφώνουν ανάλογα κίνητρα και για τα δύο φύλα (Marasinghe & Wijayarathne, 2018· Samaya, 2015· Tinu & Adenike, 2015). Από την άλλη, άλλες έρευνες υποστηρίζουν πως οι άντρες λαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από ότι οι γυναίκες (Aydin, Uysal & Sarier, 2012· Tabatabaei, Ghaneh, Mohaddes & Khansari, 2013) και κάποιες άλλες το αντίστροφο (Carnillo-Garcia, Ghaneh, Mohaddes, & Khansari, 2013· Jathanna, Melisha, Mary & Latha 2011). Επίσης σύμφωνα με έρευνες για τους άνδρες σημαντικό ρόλο παίζει η σταδιοδρομία, η προβολή και η εργασιακή ασφάλεια. Για τις γυναίκες η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει κυρίως από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και από τους λόγους που αυτές επιθυμούν να εργασθούν (Sabharwal & Corley, 2009).

Η ηλικία είναι το δεύτερο προσωπικό χαρακτηριστικό το οποίο διερευνάται ως προς την επίδραση που έχει στην ικανοποίηση των εργαζόμενων. Όπως και στην περίπτωση του φύλου έτσι και στην περίπτωση της ηλικίας, δεν συγκλίνουν τα αποτελέσματα όλων των ερευνών. Σε κάποιες έρευνες δεν παρατηρήθηκε καμία ουσιαστική διαφορά των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στους νεότερους και στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. (Khatun, Akter, Muhammad & Choedhury 2018· Samaya, 2015), σε άλλες εντοπίστηκε θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης (Carnillo-Garcia et al. 2013· Batiou & Valkanos, 2013) και στην έρευνα των Jathanna et al. (2011) αρνητική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ερευνών έχει αποδείξει ότι οι πιο μεγάλοι ηλικιακά εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους

νεότερους καθώς προσαρμόζονται ευκολότερα στις νέες συνθήκες. Αυτό φαίνεται να μη συμβαίνει σε όλα τα επαγγέλματα όπως για παράδειγμα στα χειρωνακτικά επαγγέλματα όπου ένας μεγαλύτερος εργαζόμενος είναι λιγότερο ικανοποιημένος από έναν νεότερο .

Τα χρόνια προϋπηρεσίας είναι μία ακόμη μεταβλητή που εξετάζεται σχετικά με την επίδραση της στην εργασιακή ικανοποίηση. Κι εδώ ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και χρόνων προϋπηρεσίας σε αντίθεση με άλλες που συσχετίζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την προϋπηρεσία με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας, το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί κι αυτό μια μεταβλητή που για την οποία γίνεται προσπάθεια να βρεθεί αν υπάρχει και ποια ακριβώς σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως και στις παραπάνω περιπτώσεις μεταβλητών που αφορούν στα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων διαπιστώνεται πως τα αποτελέσματα των ερευνών δεν συγκλίνουν. Υπάρχουν έρευνες που δεν εντοπίζουν καμία σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων και της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς και έρευνες που υποστηρίζουν ότι υπάρχει είτε θετική είτε αρνητική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Ωστόσο εργαζόμενοι με υψηλότερη μόρφωση έχουν περισσότερες ευκαιρίες για ανέλιξη και ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση έτσι πιθανό να διαθέτουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου άτομα με υψηλές σπουδές τρέφουν υψηλές προσδοκίες και αυτό κάποιες φορές οδηγεί σε φαινόμενα δυσαρέσκειας όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται.

Από την προηγούμενη ανάλυση, παρατηρείται ότι κατά την ανάλυση των δημογραφικών παραγόντων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση δεν υπάρχει σύγκλιση των αποτελεσμάτων των διαφόρων ερευνών που έχουν εκπονηθεί κατά καιρούς. Γεγονός που δεν βοηθάει τις διοικήσεις των οργανισμών να εφαρμόσουν κίνητρα για να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Επομένως είναι αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση της επίδρασης αυτών των

χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση. Εξάλλου είναι σημαντικό η αξιολόγηση των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, να επιτελείται με δείγματα από όμοιες ή ομοειδείς εργασιακές ομάδες, καθώς εργαζόμενοι από διαφορετικούς τομείς αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τα χαρακτηριστικά και τις πτυχές της εργασίας τους, αποδίδοντάς τους διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά (Hu, Kaplan & Dalal, 2010).

2.2: Οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση και το επίπεδο που αυτή εμφανίζεται σε ένα άτομο επηρεάζεται εκτός από τους ατομικούς παράγοντες και από ένα πλήθος παραγόντων (ενδογενής και εξωγενής) με δεδομένο ότι πρόκειται για έννοια που συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούν στην ανάπτυξη του αισθήματος της ικανοποίησης ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον (Locke, 1976· Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι πολύ σημαντική καθώς οι διοικήσεις των οργανισμών καλούνται να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν την εργασία τους και να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί.

Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, και με το πλήθος των επιλογών των εργαζομένων. Οι παράγοντες που αφορούν στην εξωγενή ικανοποίηση σχετίζονται με τις παροχές, το μισθό, το ωράριο, την επίβλεψη, τις εργασιακές σχέσεις και την ηγεσία (Dormann & Zapf, 2001).

Από έρευνες που έχουν διενεργηθεί φαίνεται ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες (Van Saane, Sluiter, Verbeek & Frings-Dresen, 2003), που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι:

- Οικονομικές απολαβές

Παλαιότερα, οι οικονομικές απολαβές θεωρούνταν ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει την ικανοποίηση ενός εργαζομένου. Ωστόσο μέσω ερευνών έγινε σαφές πως δεν είναι ο μόνος προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης και δεν είναι για όλους τους εργαζόμενους εξίσου σημαντικός (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich 2010).

- Εξέλιξη-Ανάπτυξη-Ευκαιρίες για προαγωγή

Οι ευκαιρίες προαγωγής μαζί με τις οικονομικές απολαβές φαίνεται πως αποτελούν τους δύο πιο σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Saharuddin & Sulaiman (2016), αν και δεν είναι τόσο σημαντικός όσο οι οικονομικές απολαβές (Malik, Danish & Munir., 2012). Επιπρόσθετα, μία προαγωγή δεν είναι πάντα επιθυμητή, αφού συνδέεται με επιπλέον ευθύνες και υποχρεώσεις που δεν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν. Η συμβολή της επαγγελματικής ανέλιξης στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως την ανάγκη του να κατέχει θέση ευθύνης και κύρους, να ξεχωρίζει στην ιεραρχία και να ασκεί έλεγχο και εποπτεία στους υφισταμένους του.

- Σχέσεις με ανωτέρους-Αναγνώριση

Σε αυτό τον παράγοντα οι απόψεις δίστανται. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μια ευχάριστη σχέση μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται, ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει άμεση συσχέτιση με τη σχέση προϊσταμένου-εργαζομένου αλλά εξαρτάται από μια δυναμική η οποία συμπεριλαμβάνει τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι μια καλή σχέση προϊστάμενου και εργαζόμενου ενισχύει το ηθικό του ειδικά όταν οι προσπάθειές του αναγνωρίζονται και ανταμείβονται. Αυτό του προσφέρει

εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, προσπαθεί να επιτύχει τόσο υπηρεσιακούς όσο και προσωπικούς στόχους (Essays, 2013).

- Συναδελφικές Σχέσεις-Επικοινωνία

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους ορίζονται ως προσωπικές και εργασιακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και μπορεί να είναι σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ομαδικότητας, ανταλλαγής πληροφοριών και υποστήριξης (Buljubasic, 2008). Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν πως οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και το ευχάριστο εργασιακό κλίμα συνθέτουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των εργαζόμενων ενός οργανισμού (Shahabpour ,2015· Tao, Ellenbecker, Wang & Li, 2015· Azam, Rafique & Butt, 2017).

- Εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις πτυχές που δρουν και επιδρούν στο σώμα και στο μυαλό ενός εργαζόμενου. Μπορεί να χωριστεί στο φυσικό, στο ψυχικό - κοινωνικό περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις επικρατούσες θερμοκρασίες, τον θόρυβο, τις υποδομές, τον κίνδυνο, την καθαριότητα κτλ. Το ψυχικό- κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει την ρουτίνα, την κόπωση, την πλήξη, τη συμπεριφορά των προϊσταμένων και των συναδέλφων κτλ. Φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Spector (1997), το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από την ασφάλεια των εργαζομένων, την σταθερότητα των θέσεων εργασίας, τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους καθώς την αναγνώριση των εργαζομένων και αυτά αποτελούν κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης τους. Από την άλλη, όσοι εργάζονται κάτω από δύσκολες και επικίνδυνες συνθήκες εργασίας είναι δυσαρεστημένοι μέσω αυτού του παράγοντα, όπως διαπίστωσαν με την ερευνά τους οι Bakotic και Babic (2013).

- Φόρτος-Απαιτήσεις εργασίας

Αρκετές έρευνες συγκλίνουν πως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων επηρεάζεται με αρνητικό τρόπο όταν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας που ασκεί πάνω τους έντονες πιέσεις (Ali & Farooqi, 2014· Raziq & Maulabakhsh, 2015· Tao et al., 2015). Ωστόσο, δεν σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τον έλεγχο της εργασίας τους και όταν έχουν αυτονομία.

- Αυτονομία

Η ικανότητα απόκτησης ελέγχου πάνω στο αντικείμενο της εργασίας και η αυτονομία επηρεάζουν με θετικό τρόπο την ικανοποίηση των εργαζόμενων (Kinzl, Knotzer, Traweger, Lederer, Heidegger & Benzer 2005· Zhou, Li & Gong, S 2019). Μάλιστα φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης καθώς έχουν τη δύναμη να περιορίζουν ακόμη και τις αρνητικές επιδράσεις του αυξημένου όγκου εργασίας.

Κεφάλαιο 3^ο : Παράγοντες που επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία προκαλεί μια σειρά επιρροών σε διάφορες πτυχές τόσο του οργανισμού όσο και της ζωής του εργαζόμενου.

Απουσίες και αποχώρηση εργαζομένων από τον οργανισμό

Δύο σημαντικές συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία είναι η απουσία και η εναλλαγή των εργαζομένων. Διάφορες έρευνες συσχετίζει αιτιακά την ικανοποίηση από την εργασία με την απουσία (Brook & Price, 1989· Hackett & Guion, 1985· Scott & Taylor 1985) αλλά και με την αποχώρηση από την εργασία (Price, 1989· Price & Mueller, 1981).

Έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και με την πρόθεση των εργαζόμενων να πραγματοποιούν απουσίες προκειμένου να αποφύγουν την καθημερινή επαφή τους με το εργασιακό τους περιβάλλον (Cortese, 2007· Dubey & Dasgupta, 2015). Όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή, η απουσία είναι χαμηλή και όταν η ικανοποίηση είναι χαμηλή, η απουσία είναι υψηλή. Οι λιγότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να λείπουν από την εργασία τους για λόγους που μπορούν να αποφευχθούν, επομένως η διοίκηση πρέπει να ενδιαφέρεται για την οικειοθελή απουσία, γιατί σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο είναι σημαντικό να τονισθεί ότι ενώ η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση δεν θα οδηγήσει απαραίτητα σε χαμηλή απουσία (εξαιτίας αναπόφευκτης απουσίας), η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία θα επιφέρει υψηλή απουσία. Επιπρόσθετα, η υψηλή εναλλαγή εργαζομένων, λόγω αποχωρήσεων, είναι θέμα ανησυχίας για τη διοίκηση, καθώς διαταράσσει την κανονική λειτουργία και η συνεχής αντικατάσταση των εργαζομένων που εγκαταλείπουν τον οργανισμό είναι δαπανηρή και τεχνικά ανεπιθύμητη. Επομένως προσπαθούν να κρατήσουν τους εργαζόμενους ικανοποιημένους από την δουλειά τους για να ελαχιστοποιήσουν την εναλλαγή εργαζομένων. Παρόλα αυτά, η εναλλαγή των εργαζομένων επηρεάζεται κι από ορισμένους άλλους παράγοντες εκτός από την εργασιακή ικανοποίηση. Η δέσμευση προς τον οργανισμό είναι ένας τέτοιος παράγοντας. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε οργανισμού καθώς συντελεί σε χαμηλά επίπεδα κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, σε αυξημένη παρακίνηση και σε φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Kwon, & Banks, 2004· Hanaysha, 2016). Ορισμένοι εργαζόμενοι, όσο δυσαρεστημένοι κι αν είναι με τη δουλειά τους, δεν μπορούν να φανταστούν τον εαυτό τους να εργάζεται πουθενά αλλού. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι οι καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης, ακόμα κι αν οι άνθρωποι είναι πολύ ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους, είναι πρόθυμοι να φύγουν εάν υπάρχουν καλύτερες διαθέσιμες ευκαιρίες οπουδήποτε αλλού. Εάν δεν υπάρχουν άλλες ευκαιρίες, οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν εκεί που είναι, ανεξάρτητα από τη δυσαρέσκεια.

Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων

Υπάρχει μια σημαντική συζήτηση ότι η εργασιακή ικανοποίηση σταδιακά οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης ή η απόδοση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση (Luthans, 1998). Ωστόσο διάφορες έρευνες έχουν δείξει πως δεν υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι απαραίτητα υψηλά παραγωγικοί. Υπάρχουν πολλές πιθανές μεταβλητές που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, η πιο σημαντική από τις οποίες φαίνεται να είναι ανταμοιβές. Εάν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές που πιστεύουν ότι είναι δίκαιες, θα είναι ικανοποιημένοι και αυτό είναι πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Επίσης, ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μην οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση της ατομικής απόδοσης αλλά να οδηγεί σε βελτιώσεις σε υπηρεσιακό επίπεδο.

Εργασιακή ικανοποίηση και ασφάλεια από την εργασία

Όταν οι άνθρωποι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους είναι πιο επιρρεπείς σε ατυχήματα. Ένας βαθύτερος λόγος για αυτό είναι ότι η δυσαρέσκεια απομακρύνει την προσοχή του ατόμου από την εργασία και οδηγεί σε ατυχήματα. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο προσεκτικός στη δουλειά του και οι πιθανότητες ατυχήματος είναι λιγότερες.

Εργασιακή ικανοποίηση και προσωπική ζωή των εργαζομένων

Τα στοιχεία, από διάφορες έρευνες, δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στενά και σταθερά με την υποκειμενική ευημερία, την ικανοποίηση από την ζωή. Ιδιαίτερα θετικές φαίνεται πως είναι και οι επιδράσεις της υψηλής εργασιακής ικανοποίησης πάνω σε διάφορες διαστάσεις της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία, μαθαίνουν εύκολα τις νέες εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά, έχουν λιγότερο εργασιακό άγχος και αναταραχή (Kinzl et al. 2005· Joo & Lee, 2017). Ακόμη παρατηρείται πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και με την ικανοποίηση από τη ζωή. Αμοιβαία, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την

ικανοποίηση από τη ζωή, αλλά και η ικανοποίηση από τη ζωή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Watanabe, 1993). Αυτό σημαίνει, πως τα άτομα που λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους καταφέρνουν να νιώθουν πιο ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να απολαμβάνουν περισσότερες εκφάνσεις της προσωπικής τους ζωής (Aydintan & Koc, 2016).

Κεφάλαιο 4^ο : Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Είναι δύσκολο να μετρήσει κανείς την εργασιακή ικανοποίηση καθώς εκείνη επηρεάζεται από ένα σύνολο μεταβλητών καθώς σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Οι θεωρίες γύρω από τα κίνητρα που αποτελούν τον θεμέλιο λίθο της θεωρητικής προσέγγισης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες, στις θεωρίες περιεχομένου και στις θεωρίες διαδικασιών (Ζαβλάνος, 1998·Μιχόπουλος, 1998·Μπουραντάς, 2002·Σαϊτης, 2002). Η διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες είναι ότι οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στον εντοπισμό των αναγκών που έχουν οι άνθρωποι και πως αυτές καλύπτονται, ενώ οι θεωρίες των διαδικασιών αναζητούν τις αιτίες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πέρασμα του χρόνου. Αν και καμία θεωρητική κατασκευή δεν αρκεί από μόνη της για την πλήρη κατανόηση του φαινομένου, οποιαδήποτε συζήτηση για την ικανοποίηση από την εργασία θα είναι ελλιπής και ανεπαρκής, αν δεν ληφθούν υπόψη οι θεωρίες αυτές (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

4.1: Θεωρίες περιεχομένου

4.1.1: Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.

Ο Αμερικανός Ψυχολόγος Abraham Maslow, στην αρχή της σταδιοδρομίας του και ενώ μελετούσε τη συμπεριφορά των πιθήκων, διαπίστωσε ότι υπήρχαν κάποιες ανάγκες που ήταν πιο σημαντικές από άλλες. Μέσα από αυτή την παρατήρηση ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, η οποία βρήκε μεγάλη απήχηση

στο εργασιακό περιβάλλον, αφού απέδειξε ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών του. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία του, ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του με τέτοιο τρόπο, ώστε όταν ικανοποιηθεί μία ανάγκη έρχεται η επιθυμία για την ικανοποίηση της επόμενης, η οποία ανήκει σε ανώτερο επίπεδο. Αυτό προϋποθέτει οι ανάγκες να έχουν ιεραρχηθεί. Η ιεράρχηση των αναγκών γίνεται με βάση τη σπουδαιότητά τους σε μορφή πυραμίδας, που αποτελείται από πέντε επίπεδα. Στο κατώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι βασικότερες ανάγκες, ενώ στο ανώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι πιο σύνθετες ανάγκες του εργαζόμενου (Εικόνα 2)



Εικόνα 2: Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Προτεραιότητα στο μοντέλο του Maslow (1943) έχουν οι φυσιολογικές ανάγκες. Πρόκειται για τις ανθρώπινες βιολογικές ανάγκες που θέλει το άτομο να ικανοποιήσει ώστε να εξασφαλίσει την επιβίωσή του. Τέτοιες είναι η τροφή, το νερό, η ένδυση, η κατοικία, το οξυγόνο. Είναι οι πιο επιτακτικές ανάγκες που επιθυμεί το άτομο να ικανοποιήσει πρώτες, καθώς αν αυτές δεν ικανοποιηθούν τότε ο εργαζόμενος δύσκολα θα επιδιώξει να ικανοποιήσει ανάγκες που ανήκουν σε

ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας (Ξηροτύρη, 2001). Μόνο όταν αυτό το βασικό σύνολο αναγκών είναι ικανοποιημένο, το επόμενο σύνολο αναγκών θα θεωρηθεί ως ικανοποίηση. Στη συνέχεια ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας. Με τον όρο ασφάλεια νοείται η οικονομική και η φυσική ασφάλεια που νιώθει το άτομο. Η οικονομική ασφάλεια προκύπτει όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα ικανοποιητικό για αυτόν μισθό ή και παροχές, με τις οποίες μπορεί να επιβιώνει όπως αυτός επιθυμεί και δεν πρόκειται να πέσει κάτω από αυτό το οικονομικό επίπεδο. Η φυσική ασφάλεια προκύπτει όταν το άτομο νιώθει ικανό να επιβιώνει απέναντι σε φυσικούς κινδύνους έχοντας εξασφαλίσει την κατοικία του και δημιουργήσει την οικογένειά του. Στην πράξη, οι ανάγκες για ασφάλεια αντικατοπτρίζουν την κάλυψη της ανάγκης του να εξασφαλίσει έναν καλό μισθό, μία ικανοποιητική σύνταξη για τα γεράματά του, ασφάλιση, περίθαλψη, μόνιμη εργασία χωρίς το φόβο της απόλυσης και επαγγελματική αποκατάσταση. Όταν πια νιώσει ότι δεν είναι μετέωρος και ότι δεν απειλείται, αρχίζει να αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των κοινωνικών αναγκών. Στο επίπεδο αυτό το άτομο προτάσσει τις ανάγκες της αγάπης, της στοργής και της κοινωνικής συναναστροφής, αποτιμώντας δεόντως το αίσθημα του ανήκειν. Στον εργασιακό χώρο η ανάγκη αυτή ερμηνεύεται ως η επιθυμία του ατόμου να δημιουργεί επαφές με τους συναδέλφους του, να κάνει φίλιες και να αναπτύσσει την κοινωνικότητά του (Ξηροτύρη, 2001). Στην αμέσως επόμενη κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες εκτίμησης και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ισχύ, επιτεύγματα, επάρκεια, για έμπνευση εμπιστοσύνης, για ανεξαρτησία και για ελευθερία. Η ικανοποίηση των αναγκών εκτίμησης οδηγεί σε αισθήματα αυτοπεποίθησης και επάρκειας, τα οποία με τη σειρά τους ενδυναμώνουν την τάση του ατόμου να εκπληρώσει όσα είναι ικανό να πραγματώσει. Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση βρίσκεται στην ανώτατη κλίμακα της ιεράρχησης των αναγκών και αποτελεί την πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ανθρώπου και οδηγεί στην αίσθηση της πληρότητας και της εσωτερικής ισορροπίας.

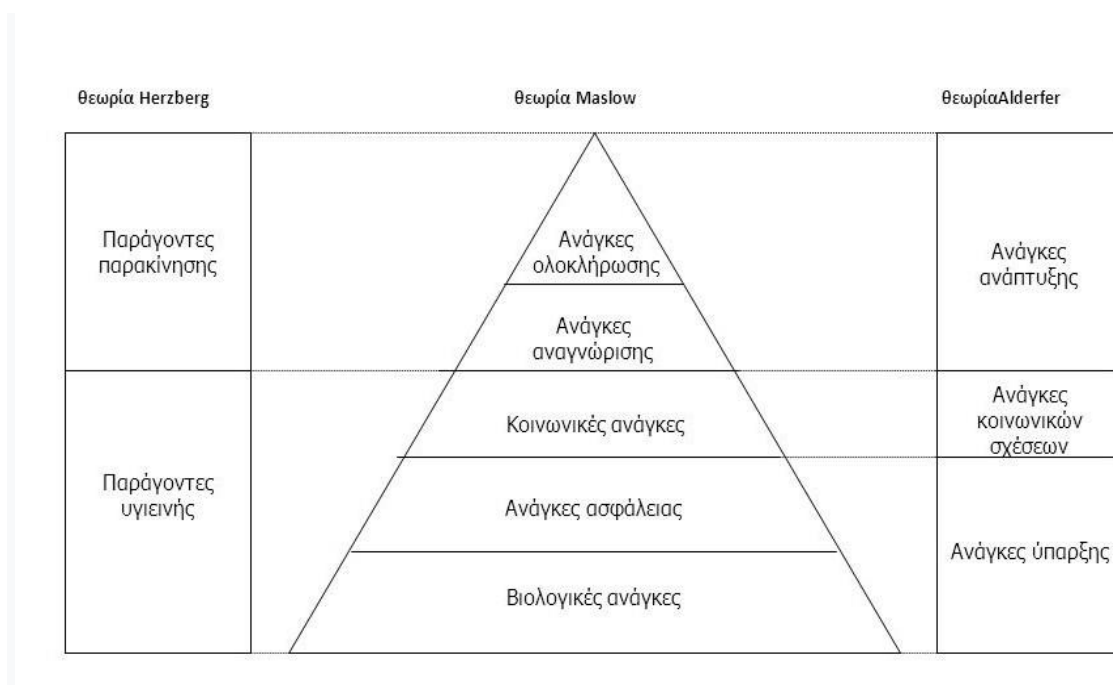
4.1.2: Το μοντέλο ιεράρχησης των αναγκών “ERG” του Alderfer.

Ο Alderfer αναπροσδιόρισε την ιεραρχία του Maslow σε τρεις βασικές ανθρώπινες ανάγκες, απλουστεύοντάς την. Διατήρησε την ιεραρχική δομή του Maslow, αλλά μείωσε τα επίπεδα στα τρία, γιατί πίστευε ότι υπήρχε κάποια αλληλεπικάλυψη στα μεσαία στρώματα. Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες ύπαρξης. Πρόκειται για αυτές που ονομάζει ο Maslow φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας. Στο δεύτερο επίπεδο ανήκει η ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων, δηλαδή η ανάγκη για ένταξη σε μία ομάδα. Είναι στην ουσία οι αντίστοιχες κοινωνικές ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow. Στο τρίτο επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες ανάπτυξης. Είναι οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης, του αυτοσεβασμού και της αυτοπραγμάτωσης (Alderfer, 1969). Συγκρίνοντας τη θεωρία του Maslow με αυτή του Alderfer διαπιστώνεται ότι οι κατηγορίες των αναγκών είναι όμοιες με μόνη διαφορά ότι ο δεύτερος τις κατηγοριοποίησε σε λιγότερα επίπεδα. Ταυτόχρονα, υποστήριξε ότι ένα άτομο δύναται να προσπαθήσει να ικανοποιήσει την ανάγκη ενός επιπέδου χωρίς να έχει ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Χυτήρης, 2001).

4.1.3: Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Ενώ οι προηγούμενες θεωρίες βασίστηκαν σε αιτιώδη συμπεράσματα των θεωρητικών επιστημόνων και σε επαγωγές από τις δικές τους ιδέες και την εμπειρία τους, ο Herzberg εστίασε το ερευνητικό ενδιαφέρον στην εργασιακή ικανοποίηση, μελετώντας τόσο τους παράγοντες που σχετίζονται θετικά ή αρνητικά με αυτήν όσο και στον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση επιδρά στην εργασιακή παρακίνηση (House & Wigdor, 1967). Βασίστηκε στην έρευνα που διενεργήθηκε σε 200 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, κυρίως μηχανικούς και λογιστές, σε εργοστάσιο βαριάς βιομηχανίας στην περιοχή του Pittsburg (Χυτήρης, 2001). Η έρευνα αυτή αποσκοπούσε στη μελέτη των παραγόντων που ευθύνονταν για τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων στη δουλειά τους και κατά συνέπεια στην αύξηση της απόδοσής τους. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι παράγοντες παρακίνησης και οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας.

Οι παράγοντες παρακίνησης ονομάστηκαν κίνητρα γιατί αποδείχθηκαν αποτελεσματικοί στο να ωθούν τον εργαζόμενο στην αύξηση της προσπάθειάς του και στη βελτίωση της απόδοσής του (Κάντας,1998). Οι παράγοντες υγιεινής ονομάστηκαν αντικίνητρα και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια που προέρχεται από την εργασία. Περιγράφουν το περιβάλλον, βοηθούν στην πρόληψη της δυσφορίας και επιδρούν ελάχιστα στη δημιουργία θετικών αισθημάτων (Herzberg et al., 1957). Η πορεία προς την εργασιακή ικανοποίηση δεν συνδεόταν πλέον με τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των διαφόρων παραγόντων, αλλά με την παρουσία ή την απουσία αυτών σε συγκεκριμένα κρίσιμα συμβάντα της εργασίας. Η εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής θα οδηγούσε τους εργαζόμενους σε μία ουδέτερη κατάσταση ενώ η παρουσία των παραγόντων παρακίνησης θα συνέβαλε στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα, λοιπόν, με το θεωρητικό αυτό οικοδόμημα το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια αλλά η μη ικανοποίηση. Αντιστοίχως και αντιστρόφως, το αντίθετο της δυσαρέσκειας δεν είναι η ικανοποίηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια (Bassett-Jones & Lloyd, 2005· DeShields, Kara & Kaynak, 2005· Herzberg, 1968).



Εικόνα 3. Συγκριτική παρουσίαση των τριών μοντέλων (Maslow, Alderfer, Herzberg)

4.1.4: Η θεωρία των αναγκών του David McClelland.

Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του αποκτάει κάποιες ανάγκες μέσα από την κοινωνικοποίησή του, οι οποίες υποκινούν τη συμπεριφορά του στην εργασία. Αυτές είναι η ανάγκη για επίτευξη δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να επιτύχει το στόχο που του έχει ανατεθεί, να φέρνει σε πέρας απαιτητικές εργασίες και να καταγράφει επιτυχίες, η ανάγκη για εξουσία δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να έχει κύρος και δύναμη, να ηγείται μίας ομάδας, να ελέγχει τα μέλη της και να λαμβάνει αποφάσεις και η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις, να διατηρεί αρμονικές φιλίες και να αποφεύγει τις συγκρούσεις.

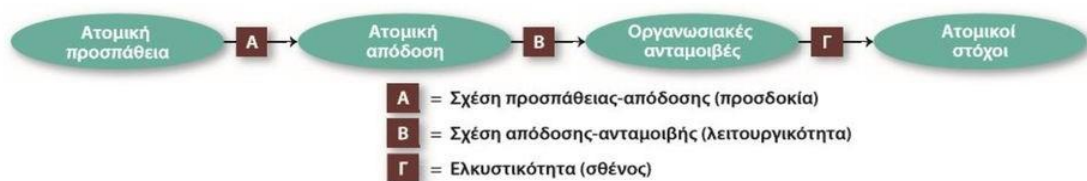
4.2: Θεωρίες διαδικασίας

4.2.1: Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.

Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξε ο Adams, το άτομο έχει την επιθυμία να επικρατεί κλίμα δικαιοσύνης στις σχέσεις του, επίσης έχει την ικανότητα να εκτιμήσει το επίπεδο της προσπάθειάς του και την αμοιβή του σε σχέση με αυτά των συναδέλφων του (Χυτήρης, 2001). Ο εργαζόμενος έχει την τάση να συγκρίνει αυτά που δίνει στο εργασιακό του περιβάλλον και αυτά που παίρνει όχι μόνο με τους συναδέλφους του, αλλά και με τα άτομα που εργάζονται σε ομοειδείς οργανισμούς. Όταν η σύγκριση θεωρείται άνιση τότε το άτομο βιώνει μία κατάσταση ανισότητας, η οποία του προκαλεί δυσφορία. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανισότητα σε σύγκριση με το άλλο άτομο, το οποίο χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυσφορία και όσο διευρύνεται η δυσφορία, τόσο εντείνεται η επιθυμία και η παρακίνηση του ατόμου να προβεί σε δράσεις που θα απομειώσουν το χάσμα και θα αποκαταστήσουν την ισότητα (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

4.2.2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η τάση του ανθρώπου να ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει. Ο εργαζόμενος αξιολογεί με ορθολογισμό όλες τις ενέργειές του στο εργασιακό περιβάλλον του και επιλέγει να ακολουθήσει εκείνες τις πρακτικές που θα τον οδηγήσουν στο αποτέλεσμα που επιδιώκει. Προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα θα πρέπει να ανταμειφθεί, δηλαδή να λάβει αυτές τις απολαβές που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Το μοντέλο ορίζει τρεις ψυχικούς παράγοντες οι οποίοι παρακινούν και κατευθύνουν την εργασιακή συμπεριφορά, ενώ, ταυτόχρονα, αναλύει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών των παραγόντων. Η Προσδοκία (Expectancy) ορίζεται ως η υποκειμενική πιθανότητα ότι μια δράση ή μια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα ή σε μία απόδοση. Η έννοια της λειτουργικότητας (Instrumentality), αντίστοιχα, ορίζεται ως η σχέση μεταξύ της απόδοσης και του επικείμενου αποτελέσματος. Τέλος, η έννοια του Σθένους (Valence) σχετίζεται με την ελκυστικότητα και την αποτίμηση της αξίας των αποτελεσμάτων από την υποκειμενική κρίση του κάθε ατόμου (Ramlall, 2004· Van Eerde & Thierry,1996) (Εικόνα 4).



Εικόνα 4. Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

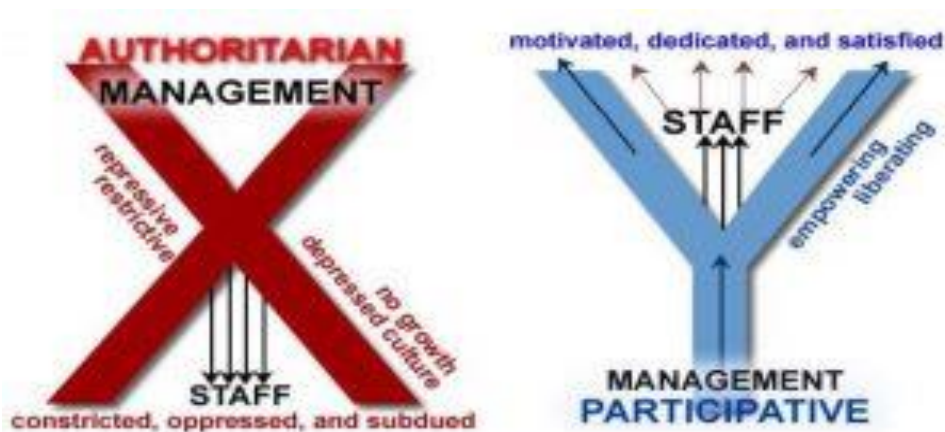
4.2.3: Η θεωρία θέσπισης στόχων των Locke & Latham.

Η θεωρία του καθορισμού στόχων δηλώνει ότι όταν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν καθορίζονται από τη διοίκηση, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να τους πετύχουν. Επειδή οι στόχοι αναφέρονται σε αποτελέσματα που αποτιμώνται στο μέλλον, η θέσπισή τους υπονοεί τη δυσαρέσκεια του ατόμου με την υφιστάμενη κατάστασή του και την ταυτόχρονη επιθυμία του να επιτύχει κάποιο στόχο ή αποτέλεσμα. Περιστρέφεται γύρω από την έννοια της «αυτο-αποδοτικότητας» που είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι είναι σε θέση να εκτελέσει μια δύσκολη εργασία.

4.3: Θεωρία X και Θεωρία Y-Douglas Mc Gregor

Ο Mc Gregor έχοντας δεχθεί επιρροές από τη θεωρία του Maslow πρότεινε τη θεωρία X και Y (Εικόνα 5) που διέπει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ομαδοποίησε τις ανάγκες της πυραμίδας σε ανάγκες ανώτερης τάξης και σε ανάγκες κατώτερης τάξης και χώρισε τους εργαζόμενους σε δύο κατηγορίες με βάση την ψυχολογία τους και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους (Mc Gregor, 1960). Η πρώτη κατηγορία εργαζομένου ονομάστηκε X. Το άτομο που ανήκει στην κατηγορία X διακρίνεται από αρνητισμό, αδιαφορία και αποστροφή για την εργασία του. Είναι απρόθυμο, δεν διαθέτει αυτοσυγκέντρωση και δεν επιδεικνύει ενδιαφέρον για το έργο που του έχει ανατεθεί, αντιθέτως προσπαθεί να το αποφύγει. Δεν έχει την ικανότητα να λύνει μόνο του τα προβλήματα που ανακύπτουν και εργάζεται αποκλειστικά υπό τη διαρκή καθοδήγηση του προϊσταμένου του. Το άτομο δεν είναι φιλόδοξο, είναι ευθυνόφοβο και προτιμά να επιτηρείται και να λαμβάνει κατευθύνσεις από τον προϊστάμενό του. Στον αντίποδα της θεωρίας αυτής βρίσκεται η κατηγορία του εργαζομένου τύπου Y. Εργάζεται σκληρά, επιδεικνύει προθυμία, αναλαμβάνει

ευθύνες, παίρνει πρωτοβουλίες και πασχίζει για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Είναι δημιουργικό, διορατικό, υπεύθυνο, επιλύει προβλήματα και ξεπερνάει τις δυσκολίες που συναντά. Δεν τον ευχαριστούν μόνο οι υλικές ανταμοιβές αφού βασική του επιδίωξη αποτελεί η κάλυψη των αναγκών της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Καμία από τις δύο θεωρίες X και Y δεν γίνεται να εφαρμοσθεί με απόλυτο τρόπο, αφού ένας εργαζόμενος μπορεί ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας και την ψυχολογική του κατάσταση άλλοτε να συμπεριφέρεται ως εργαζόμενος τύπου X και άλλοτε ως εργαζόμενος τύπου Y (Robbins, 2002). Ο Mc Gregor θεωρούσε ότι η σταδιακή μετάβαση από τον τύπο X στον τύπο Y θα οδηγούσε στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου (Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα 5. Θεωρία X και Θεωρία Y

Κεφάλαιο 5^ο : Οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών & Μετανάστευσης Αττικής

Οι διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης είναι αρμόδιες για την εφαρμογή της ισχύουσας κάθε φορά νομοθεσίας περί των ζητημάτων νόμιμης εισόδου και νόμιμης διαμονής και εργασίας των πολιτών τρίτων χωρών που διαβιούν στη χώρα. Οφείλουν να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το καθ' ύλην αρμόδιο υπουργείο (Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής) και να ακολουθούν τις οδηγίες του. Σε αυτό το πνεύμα, αναλαμβάνουν την χορήγηση, την ανανέωση και την ανάκληση των αδειών διαμονής

σε υπηκόους τρίτων χωρών, ενώ διενεργούν ελέγχους για την βεβαίωση παραβάσεων κατά την είσοδο και διαμονή τους στην ελληνική επικράτεια.

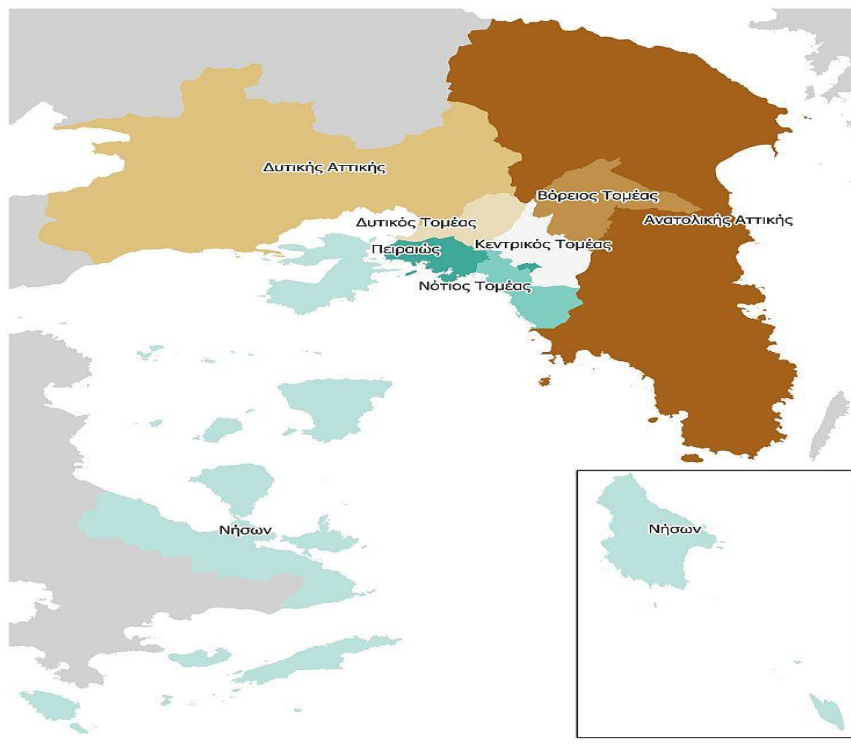
Ο Ν.2910/2001 απέδωσε την αρμοδιότητα έκδοσης των αδειών διαμονής στην κρατική περιφέρεια, ενώ παράλληλα ενέπλεξε και στην εν λόγω διαδικασία και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στις μεν νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις ανέθεσε την αρμοδιότητα χορήγησης και ανανέωσης των αδειών εργασίας, στους δε ΟΤΑ Α' βαθμού ανέθεσε την αρμοδιότητα παραλαβής και διαβίβασης στην κρατική περιφέρεια των αιτημάτων χορήγησης και ανανέωσης των αδειών διαμονής. Οι Δήμοι τότε, λειτουργούσαν ως σταθμοί συγκέντρωσης, παραχωρούσαν πληροφορίες, έκοβαν παράβολα και παρελάμβαναν τις αιτήσεις τις οποίες στη συνέχεια διαβιβάζανε στις τότε Περιφέρειες, οι οποίες συνέχιζαν να έχουν την αρμοδιότητα έκδοσης των αδειών διαμονής. Το συγκεκριμένο σύστημα ωστόσο αποδείχτηκε αρκετά χρονοβόρο ενώ διαπιστώθηκαν κάποια φαινόμενα διαφθοράς.

Με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» σημειώθηκαν μεταβολές στις παραπάνω διαδικασίες, καθώς η αρμοδιότητα στα θέματα μετανάστευσης κρίθηκε ως αμιγώς κρατική και μεταφέρθηκε στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Με τον Ν.4018/2011 μεταφέρθηκε η αρμοδιότητα παραλαβής των αιτήσεων για τη χορήγηση των αδειών διαμονής από τα τότε Γραφεία Αλλοδαπών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις Υπηρεσίες Αλλοδαπών και Μετανάστευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

Το 2014 εισήχθη στην ελληνική έννομη τάξη ο «Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής Ένταξης» με τη θέσπιση του Ν. 4251/2014. Ο Κώδικας συγκέντρωσε τις μέχρι τότε διάσπαρτες διατάξεις περί μετανάστευσης, εισήγαγε νέες ρυθμίσεις δίνοντας ένα πιο ολοκληρωμένο και συγκεντρωτικό νομοθετικό πλαίσιο για το νομικό καθεστώς διαμονής και την κοινωνική ένταξη των πολιτών τρίτων χωρών στην Ελλάδα και μετέφερε όλες τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης από τους Δήμους, στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας. Σήμερα, οι αιτήσεις για τη χορήγηση των αδειών διαμονής κατατίθενται στην υπηρεσία μιας στάσης της κάθε αρμόδιας Διεύθυνσης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης του

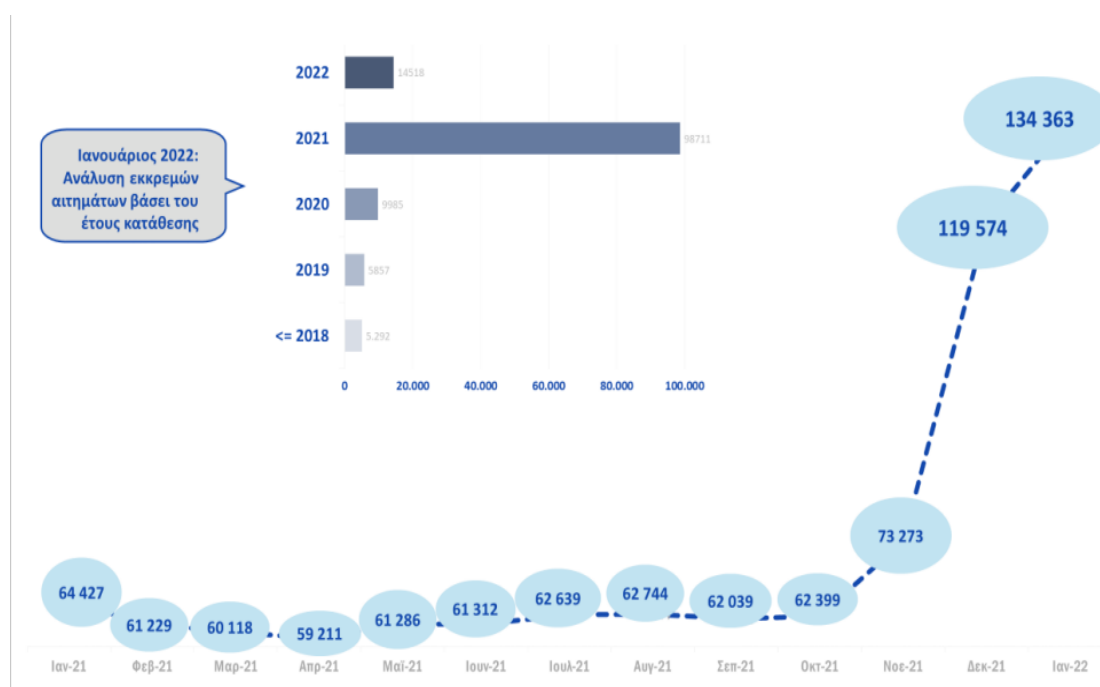
τόπου διαμονής του πολίτη τρίτης χώρας που κάνει την αίτηση ή στην αρμόδια Διεύθυνση Μεταναστευτικής Πολιτικής του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου. Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Αττικής με έδρα την Αθήνα. Οι ΔΑΜ χωρίζονται στις ακόλουθες 4 υπηρεσίες με χωρικές αρμοδιότητες που φαίνονται στην Εικόνα 6.:

- Αθηνών Α΄
- Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής
- Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής
- Νότιου Τομέα, Πειραιά και Νήσων

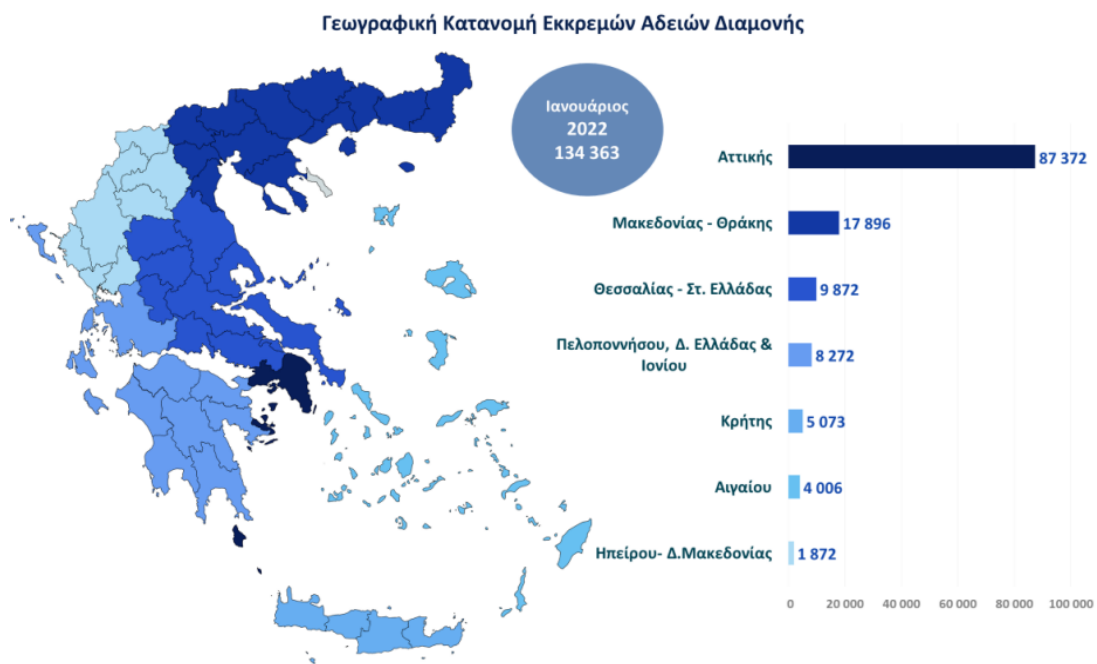


Εικόνα 6. Χωρικές αρμοδιότητες των ΔΑΜ Αττικής. Διαθέσιμη από <https://www.apdattikis.gov.gr>.

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής (Εικόνα 7) ενώ μέχρι τον Οκτώβριο 2021 αποτυπώνεται η σταδιακή μείωση των εκκρεμών αδειών για χορήγηση ή ανανέωση αδειών διαμονής, η εικόνα αντιστρέφεται από το Νοέμβριο 2021. Συνολικά από τον Ιανουάριο 2021 μέχρι τον Ιανουάριο 2022, η αύξηση των εκκρεμοτήτων ανέρχεται στο 108,6%. Η αύξηση οφείλεται στον μεγάλο όγκο αιτημάτων που κατατέθηκαν από 16/11/2021, ημερομηνία έναρξης της ηλεκτρονικής υποβολής αιτημάτων τα οποία αφορούν σε ανανεώσεις αδειών διαμονής. Επιπρόσθετα, τον Ιανουάριο του 2022, οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Αττικής συγκέντρωσαν το 65% των εκκρεμών αδειών διαμονής σε όλη την χώρα. (Εικόνα 8) Γεγονός που αποδεικνύει τον τεράστιο όγκο εργασίας που πρέπει να διαχειριστούν οι υπάλληλοι των ΔΑΜ Αττικής.



Εικόνα 7. Εκκρεμείς αιτήσεις περιόδου Ιανουαρίου 2021-Ιανουαρίου 2022. Διαθέσιμο από [migration.gov.gr](https://www.migration.gov.gr)



Εικόνα 8. Γεωγραφική κατανομή εκκρεμών αδειών διαμονής. Διαθέσιμο από migration.gov.gr/

Μέρος Β': Έρευνα: μέθοδοι και αποτελέσματα

Κεφάλαιο 6° : Μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και ο σχεδιασμός της, παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία αναμένεται να δοθούν απαντήσεις. Ακόμη, παρουσιάζεται ο ερευνώμενος πληθυσμός, το δειγματοληπτικό πλαίσιο, η μέθοδος συλλογής δεδομένων, το ερωτηματολόγιο και το σχέδιο δειγματοληψίας.

6.1: Σκοπός της εργασίας

Παρόλο που το φαινόμενο της μετανάστευσης έχει πληθώρα βιβλιογραφικών αλλά και ποσοτικών και ποιοτικών στατιστικών ερευνών, παρατηρείται έλλειψη ως προς την μελέτη της πλευράς των ανθρώπων εκείνων που παραλαμβάνουν και εξετάζουν τα αιτήματα των μεταναστών στις χώρες υποδοχής, για την εκκίνηση των διαδικασιών νόμιμης διαμονής.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εμπειρική διερεύνηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στις ΔΑΜ Αττικής. Γίνεται μία προσπάθεια να διαπιστωθεί αν είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι και σε ποιον βαθμό είναι ικανοποιημένοι. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια να βρεθούν σχέσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με άλλους παράγοντες που πιθανόν την επηρεάζουν.

Τέλος, μέσα από την μελέτη αυτή, θα γίνει μία προσπάθεια προκειμένου να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προκύψουν προτάσεις που θα βελτιώνουν τις συνθήκες αυτές, με σκοπό να εντοπιστούν μέθοδοι για ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησης που

θα συνδράμει στην καλλιέργεια συμπεριφορών για να υλοποιηθούν οι στόχοι των ΔΑΜ αλλά η υποκίνηση των εργαζομένων.

6.2: Σχεδιασμός της έρευνας

6.2.1: Ερευνητικά ερωτήματα.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο προαναφερόμενος σκοπός χρειάζεται να διατυπωθούν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία σε συνδυασμό με τις θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και του κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου θα συνδράμουν στον εντοπισμό της υφιστάμενης εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και τους παράγοντες που προσφέρουν χαμηλή ικανοποίηση. Η μελέτη αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει στο σχεδιασμό κατάλληλων πολιτικών και στην εξεύρεση κινήτρων και συμπεριφορών, που θα συνδράμουν στον καλύτερο έλεγχο του μεταναστευτικού φαινομένου, στην εξοικονόμηση ανθρώπινων αλλά και χρηματικών πόρων και στην αναβάθμιση όχι μόνο του δημόσιου τομέα αλλά και της εικόνας της Ελλάδας στη διεθνή σκηνή στον τομέα της μετανάστευσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιός είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων;
2. Ποιοί παράγοντες διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων και συγκεκριμένα: α) Η διερεύνηση του παράγοντα των αμοιβών-μισθού, β) Η διερεύνηση του παράγοντα της προαγωγής, του παράγοντα της εκτίμησης - αναγνώρισης από την ηγεσία και του παρεχόμενου έργου των εργαζομένων, γ) Η διερεύνηση του παράγοντα της ηγεσίας και της επικοινωνίας του εργαζομένου με την ανώτερη διοίκηση, δ) Η διερεύνηση του παράγοντα των πρόσθετων παροχών (παροχές, επιδόματα, άδειες, ασφάλεια για υγειονομική περίθαλψη) καθώς και των πολιτικών λειτουργίας και των διαδικασιών (εργασιακό καθεστώς, συνταξιοδοτικό, καθορισμός καθηκόντων, διαδικασίες εκπαίδευσης), ε) Η διερεύνηση του παράγοντα των συνθηκών

- εργασίας (ασφάλεια, υγιεινή), στ) Η διερεύνηση του παράγοντα των συναδέλφων, ζ) Η διερεύνηση του παράγοντα της φύσης των καθηκόντων των εργαζομένων καθώς και η) Η διερεύνηση των παραγόντων της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας
3. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;

6.2.2: Πληθυσμός στόχος και ερευνώμενος πληθυσμός.

Πληθυσμός-στόχος σε μία επιστημονική έρευνα είναι ο πληθυσμός αναφοράς των στόχων της έρευνας για τον οποίο επιθυμούμε πληροφορίες. Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός-στόχος αποτελείται από τους υπαλλήλους των ΔΑΜ του ελλαδικού χώρου. Καθώς μία έρευνα δεν δύναται να πραγματοποιηθεί σε όλο τον πληθυσμό-στόχο, διότι αυτό θα επιφέρει μεγάλο κόστος, σπατάλη χρόνου και δυσκολία στην επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, επιλέγεται ένα δείγμα, ώστε να συμμετέχει στην έρευνα, το οποίο αποτελεί υποσύνολο του πληθυσμού και είναι ο ερευνώμενος πληθυσμός. Στην εν λόγω έρευνα ο ερευνώμενος πληθυσμός αποτελείται από τους υπαλλήλους που υπηρετούν στις ΔΑΜ Αττικής. Η χρονική διάρκεια της έρευνας εκτίνεται από 1/6/2021 έως 1/7/2021.

6.2.3: Το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας.

Η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των ΔΑΜ Αττικής χρησιμοποιεί πολλαπλό δειγματοληπτικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα το πλαίσιο κατάλογος όπου γίνεται αναφορά στον αριθμό των εργαζομένων των ΔΑΜ όλης της χώρας. Ωστόσο λόγω της μη περαιτέρω εξειδίκευσης για τις ΔΑΜ Αττικής

χρησιμοποιήθηκε και το πλαίσιο επιφανειών με γεωγραφικό προσδιορισμό, ανάλογο με τις χωρικές αρμοδιότητες της κάθε ΔΑΜ.

Περαιτέρω λόγω ανακατατάξεων των δημοσίων υπαλλήλων (μονίμων, αορίστου χρόνου και συμβασιούχων) για αποφυγή προβλημάτων επικαιρότητας ζητήθηκε από κάθε ΔΑΜ ξεχωριστά η στελέχωση της την περίοδο της διεξαγωγής της έρευνας, με διαχωρισμό του αριθμού των καταγεγραμμένων υπαλλήλων και του πραγματικού αριθμού τους καθώς και διαχωρισμό ανάμεσα στους μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους (συμπεριλαμβάνει και τους αορίστου χρόνου) και τους συμβασιούχους. Το δείγμα της έρευνας συντίθεται από 133 εργαζόμενους που εργάζονται στις ΔΑΜ Αττικής. Οι ανωτέρω εργαζόμενοι, όπως και οι οργανικές μονάδες τους, υπάγονται διοικητικά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής.

6.2.4: Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.

Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, είναι αναγκαία η αποτίμηση των συστατικών στοιχείων της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις ΔΑΜ Αττικής. Γι' αυτό το λόγο σαν εργαλείο συλλογής δεδομένων αποφασίστηκε να είναι το ερωτηματολόγιο. Αρχικά είχε επιλεγεί η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου με συνεντευκτική αλλά λόγω της πανδημίας δεν είναι εύκολη η μετακίνηση και οι υπάλληλοι εργάζονται είτε εκ περιτροπής είτε με τηλεργασία. Οπότε επιλέχτηκε η αυτοσυμπλήρωση. Εξάλλου με αυτή τη μέθοδο δημιουργείται λιγότερη πίεση στους ερωτώμενους και ενδείκνυται για τη συλλογή δεδομένων για ευαίσθητα θέματα, αν και ενέχει τον κίνδυνο χαμηλών ποσοστών απόκρισης και παρερμηνειών πληροφοριών. Το ερωτηματολόγιο

μοιράστηκε με περιεκτική περιγραφή των στόχων της έρευνας και με αναλυτικές οδηγίες συμπλήρωσης. Επίσης γίνεται μνεία αναφορικά με την προστασία και διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων. Με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αυτά συγκεντρώνονται σε ένα κουτί, σε κάθε ΔΑΜ, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία, και παραλαμβάνονται από τον ερευνητή.

6.2.5: Το ερωτηματολόγιο.

Στην παρούσα έρευνα καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια ώστε να περιοριστεί ο χρόνος και ο κόπος που απαιτείται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου περιλαμβάνοντας σε αυτό μόνο τις ερωτήσεις που είναι απαραίτητες για τους στόχους της έρευνας. Επιλέχθηκε ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου απαντήσεις καθώς είναι λιγότερο κουραστικές για τους ερωτώμενους και είναι ευκολότερο και γρηγορότερο να απαντηθούν διότι οι ερωτώμενοι επιλέγουν την κατάλληλη απάντηση αντί να πρέπει να διατυπώσουν την απάντηση με δικά τους λόγια, παρέχουν εντονότερη συγκέντρωση στο αντικείμενο της ερώτησης, αυξάνουν την επιθυμία της συμμετοχής, ενισχύουν την αντικειμενικότητα και παρουσιάζουν ευκολία κωδικοποίησης και ποσοτικοποιημένης ανάλυσης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από την ενότητα των δημογραφικών και από την ενότητα που αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων. Στην ενότητα των δημογραφικών εξετάζεται το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Επίσης εξετάζεται και η εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων (προϋπηρεσία, θέση εργασίας με ευθύνη και χωρίς, γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας και

τωρινή θέση εργασίας). Η ενότητα αυτή έχει διττό ρόλο καθώς από τη μία πλευρά έχει ως στόχο να παρουσιάσει το προφίλ των συμμετεχόντων και από την άλλη να συνεισφέρει με την πραγματοποίηση ελέγχων για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών και της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Στην ενότητα της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχουν 36 ερωτήσεις οι οποίες απαρτίζουν την κλίμακα Job Satisfaction Scale (Spector) η οποία έχει μεταφραστεί και σταθμιστεί για τον ελληνικό πληθυσμό από τους Tsounis & Sarafis (2018). Πρέπει να σημειωθεί ότι, οι 36 ερωτήσεις αντιστοιχούν σε 9 διαστάσεις που διαμορφώνουν τη συνολική ικανοποίηση που μπορεί να λάβει ένας εργαζόμενος από την εργασία του. Οι διαστάσεις αυτές δεν είναι άλλες από τις αμοιβές, από την εποπτεία, από τις ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης μέσα στον οργανισμό, από τα προνόμια και τα οφέλη, από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, από τις συνθήκες λειτουργίας, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και από την επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αφορά στο ερωτηματολόγιο είναι πως οι 18 από τις 36 ερωτήσεις, έχουν αρνητική διατύπωση με αποτέλεσμα κατά τη διαδικασία της ανάλυσης των απαντήσεων να πρέπει να γίνει αντιστροφή τους. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις στηρίζονται σε κλίμακα Likert από το 1 έως το 6, όπου το 1 συμβολίζει το διαφωνώ απόλυτα και το 6 το συμφωνώ απόλυτα. Επίσης υπάρχει μία ερώτηση που η απάντηση είναι «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» και αφορά το γεγονός αν οι συμμετέχοντες έχουν κάνει αίτηση για μετάταξη ή απόσπαση σε κάποιο κύκλο κινητικότητας.

Πίνακας 1. Περιγραφή του ερωτηματολογίου της κλίμακας Job Satisfaction Scale			
Ερώτηση	Σύντομη περιγραφή	Διατύπωση	Υποκλίμακα κατά Spector
1	Δίκαιη αμοιβή εργασίας	+	Μισθός
2	Ευκαιρίες προαγωγής	-	Προαγωγή
3	Ικανότητα προϊσταμένου	+	Εποπτεία-Επίβλεψη
4	Ικανοποίηση από πρόσθετες παροχές	-	Προνόμια-Οφέλη
5	Αναγνώριση έργου - εργασίας	+	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές
6	Δυσχερείς κανονισμοί και διαδικασίες	-	Συνθήκες λειτουργίας
7	Συμπάθεια για τους συναδέλφους	+	Συναδέλφοι
8	Νόημα εργασίας	-	Φύση εργασίας
9	Υπηρεσιακή επικοινωνία	+	Επικοινωνία
10	Αυξήσεις μισθού	-	Μισθός
11	Προαγωγές βάσει σωστής εργασίας	+	Προαγωγή
12	Άδικες κρίσεις προϊσταμένου	-	Εποπτεία-Επίβλεψη
13	Πρόσθετες αμοιβές εν συγκρίσει με άλλες υπηρεσίες	+	Προνόμια-Οφέλη
14	Εκτίμηση έργου - εργασίας	-	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές
15	Δυσχερείες από γραφειοκρατία	+	Συνθήκες λειτουργίας
16	Ικανότητες συναδέλφων	-	Συναδέλφοι
17	Ευχαρίστηση από το αντικείμενο εργασίας	+	Φύση εργασίας
18	Σαφήνεια υπηρεσιακών στόχων	-	Επικοινωνία
19	Σύνδεση εργασίας και αμοιβής	-	Μισθός
20	Ταχύτητα προαγωγής σε σύγκριση με άλλες υπηρεσίες	+	Προαγωγή
21	Προσωπικό ενδιαφέρον προϊσταμένου	-	Εποπτεία-Επίβλεψη
22	Δίκαιες πρόσθετες παροχές	+	Προνόμια-Οφέλη
23	Έλλειψη ανταμοιβών	-	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές
24	Φόρτος εργασίας	-	Συνθήκες λειτουργίας
25	Ευχάριστο κλίμα εργασίας	+	Συναδέλφοι
26	Γνώση διεργασιών - διαδικασιών	-	Επικοινωνία
27	Υπερηφάνεια για την εκτελούμενη εργασία	+	Φύση εργασίας
28	Ικανοποίηση από ευκαιρίες αύξησης μισθού	+	Μισθός
29	Απουσία δυνητικών πρόσθετων αμοιβών	-	Προνόμια-Οφέλη
30	Συμπάθεια προς τον προϊστάμενο	+	Εποπτεία-Επίβλεψη
31	Υψηλή γραφειοκρατική εργασία	-	Συνθήκες λειτουργίας

32	Σύνδεση προσπάθειας και ανταμοιβής	-	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές
33	Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής	+	Προαγωγή
34	Πλήθος διαπληκτισμών-διαφωνιών	-	Συνάδελφοι
35	Ευχάριστη εργασία	+	Φύση εργασίας
36	Σαφήνεια οδηγιών	-	Επικοινωνία

6.2.6: Σχέδιο δειγματοληψίας.

Η μέθοδος δειγματοληψίας είναι η εφαρμογή τυχαίας δειγματοληψίας, ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή επιστημονικά αξιόπιστων συμπερασμάτων για τον πληθυσμό με βάση τις παρατηρήσεις που γίνονται στο δείγμα. Μία σημαντική παράμετρος της τυχαίας δειγματοληψίας είναι ότι δεν δίνει, σε καμία περίπτωση, την ευχέρεια στον συνεντευκτή να αποφασίσει ποιον θα επιλέξει. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε για το βασικό πλεονέκτημα της τυχαίας δειγματοληψίας, το γεγονός δηλαδή πως επειδή οι μονάδες επιλέγονται τυχαία και η πιθανότητα επιλογής κάθε μίας μπορεί να υπολογιστεί, είναι δυνατό να παραχθούν αξιόπιστες εκτιμήσεις καθώς και εκτιμήσεις του δειγματοληπτικού σφάλματος κάθε εκτίμησης. Αυτό επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό. Μάλιστα, με τη χρησιμοποίηση τυχαίας δειγματοληψίας, συχνά ένα σχετικά μικρό δείγμα είναι αρκετό για την εξαγωγή συμπερασμάτων για έναν μεγάλο πληθυσμό. Η χρήση τυχαίας δειγματοληψίας παρουσιάζει ευκολία καθώς όταν έχει οριστεί το δειγματοληπτικό πλαίσιο δεν είναι απαραίτητη καμία άλλη πληροφορία, σε αντίθετη περίπτωση απαιτείται χρόνος και κόστος για την δημιουργία ενός πλαισίου καλής ποιότητας. Στην συγκεκριμένη έρευνα καθώς ήδη υπάρχει κατάλογος με τους εργαζομένους στην κάθε ΔΑΜ εξαλείφθηκε ένα σημαντικό μειονέκτημα της τυχαίας δειγματοληψίας.

Κεφάλαιο 7^ο : Αποτελέσματα της έρευνας

7.1: Στατιστική ανάλυση

Με τη χρήση του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov ελέγχθηκαν οι κατανομές των ποσοτικών μεταβλητών ως προς την κανονικότητα της κατανομής τους. Για εκείνες που κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation=SD) για την περιγραφή τους, ενώ για εκείνες που δεν κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον και οι διάμεσοι (median) και τα ενδοτεταρτημοριακά εύρη (interquartile range). Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Mann-Whitney. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό κριτήριο Kruskal-Wallis. Για τη σύγκριση της ικανοποίησης μεταξύ των διαφόρων τομέων χρησιμοποιήθηκε το Wilcoxon signed test. Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis) χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με τις κλίμακες ικανοποίησης από την οποία προέκυψαν συντελεστές εξάρτησης (β) και τα τυπικά σφάλματά τους (standard errors=SE). Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης έγινε με τη χρήση λογαριθμικών μετασχηματισμών. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS22.0.

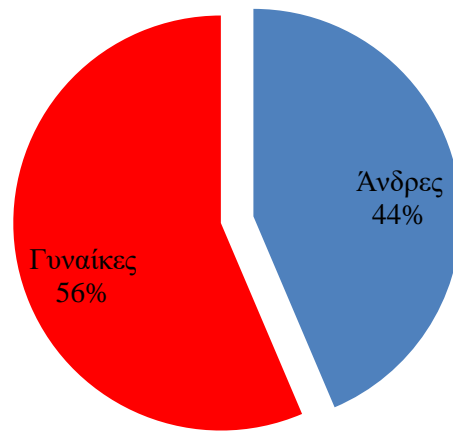
7.1.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Τα συνολικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

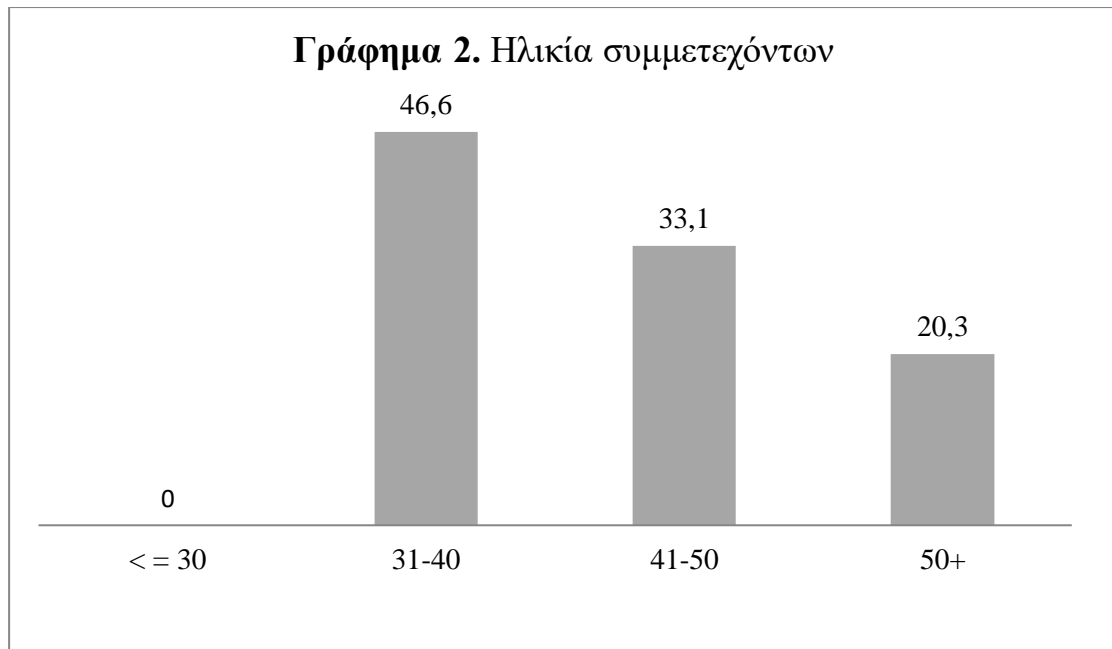
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων			
		N	%
Φύλο	Άνδρες	58	43,6
	Γυναίκες	75	56,4
Ηλικία, μέση τιμή (SD)	< = 30	0	0,0
	31-40	62	46,6
	41-50	44	33,1
	50+	27	20,3
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	72	54,1
	Άγαμος	45	33,8
	Διαζευγμένος	16	12,0
	Χήρος	0	0,0
Αριθμός παιδιών	0	49	36,8
	1	30	22,6
	2	41	30,8
	3	12	9,0
	4+	1	0,8
Μορφωτικό επίπεδο	Διδακτορικό	1	0,8
	Μεταπτυχιακό	39	29,3
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	73	54,9
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	13,5
	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2	1,5
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	118	88,7
	Ναι	15	11,3

Στην έρευνα συμμετείχαν 75 (56,4%) γυναίκες και 58 (43.6%) άνδρες (Γράφημα 1).

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων

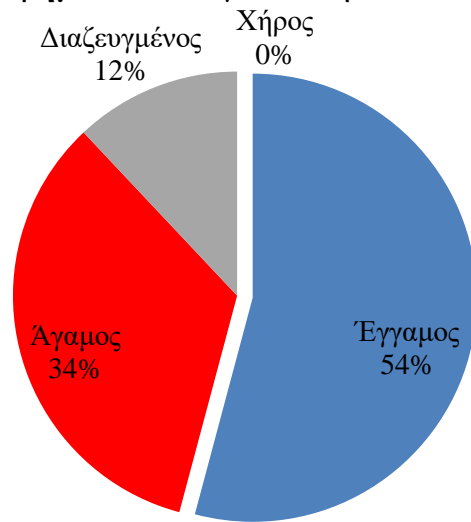


Τα αποτελέσματα που αφορούν την ηλικιακή κατανομή του δείγματος (Γράφημα 2) έδειξαν ότι ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (46.6%) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 31-40 ετών. Από τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες παρατηρήθηκε συμμετοχή της τάξης του 33,1% για εργαζομένους ηλικίας 41-50 ετών, 20.3% για εργαζομένους ηλικίας άνω των 50 ενώ δεν υπάρχει κανένας εργαζόμενος με ηλικία μικρότερη ή ίση των 30 ετών.

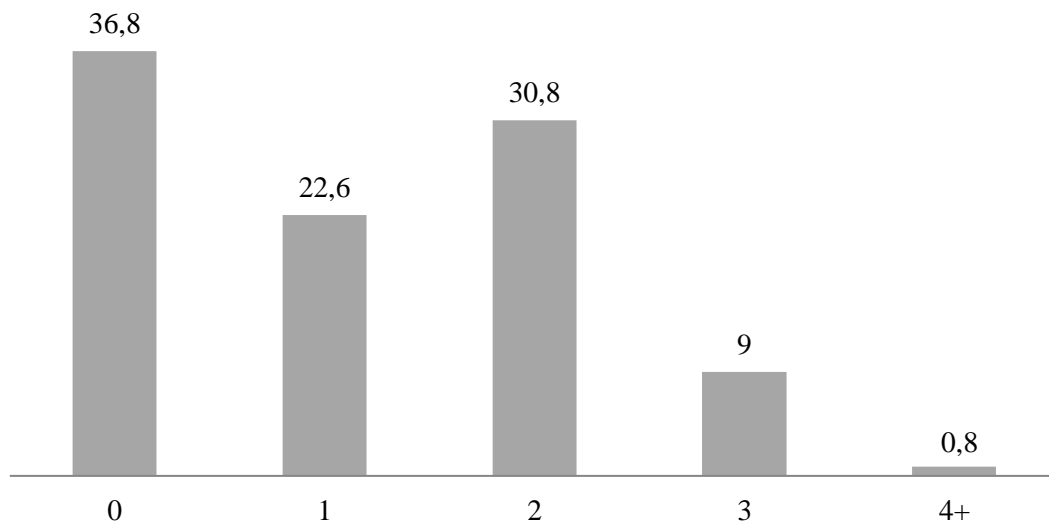


Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι σε ποσοστό 54% (Γράφημα 3) και είτε δεν έχει παιδιά σε ποσοστό 36,8% είτε έχει δύο τέκνα σε ποσοστό 30,8% (Γράφημα 4). Στατιστικά ευρήματα καταγράφονται και ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος, το οποίο παρουσιάζεται ιδιαίτερα υψηλό. Ειδικότερα, το 54,9% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 29.3% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ 1 υπάλληλος (0.8%) είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. Επιπροσθέτως, 15 υπάλληλοι (11,3%) είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Γράφημα 5 και Γράφημα 6).

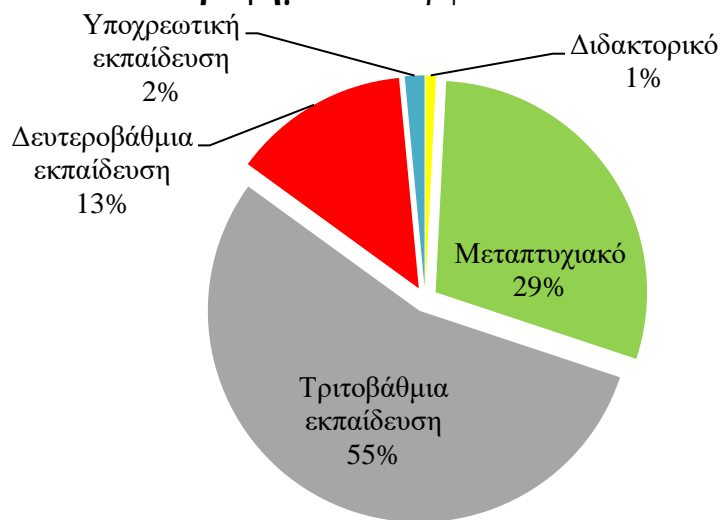
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση



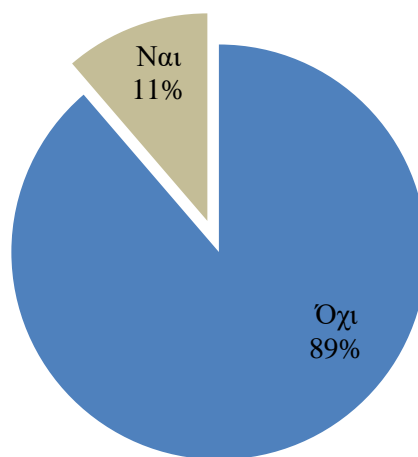
Γράφημα 4. Αριθμός παιδιών



Γράφημα 5. Μορφωτικό επίπεδο



Γράφημα 6. Αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ



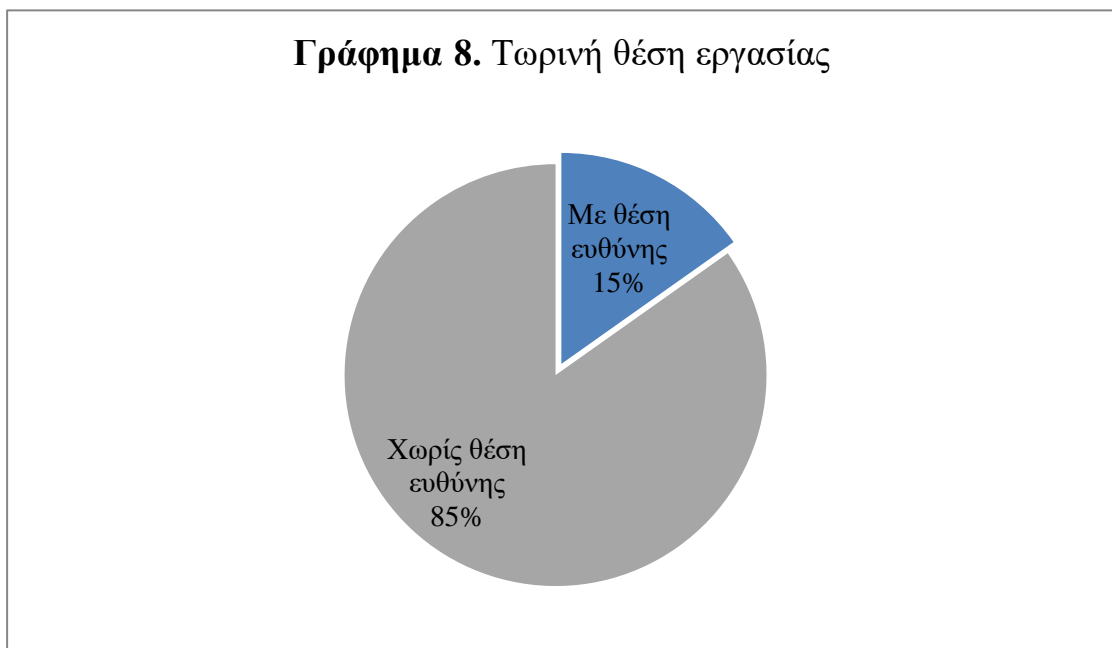
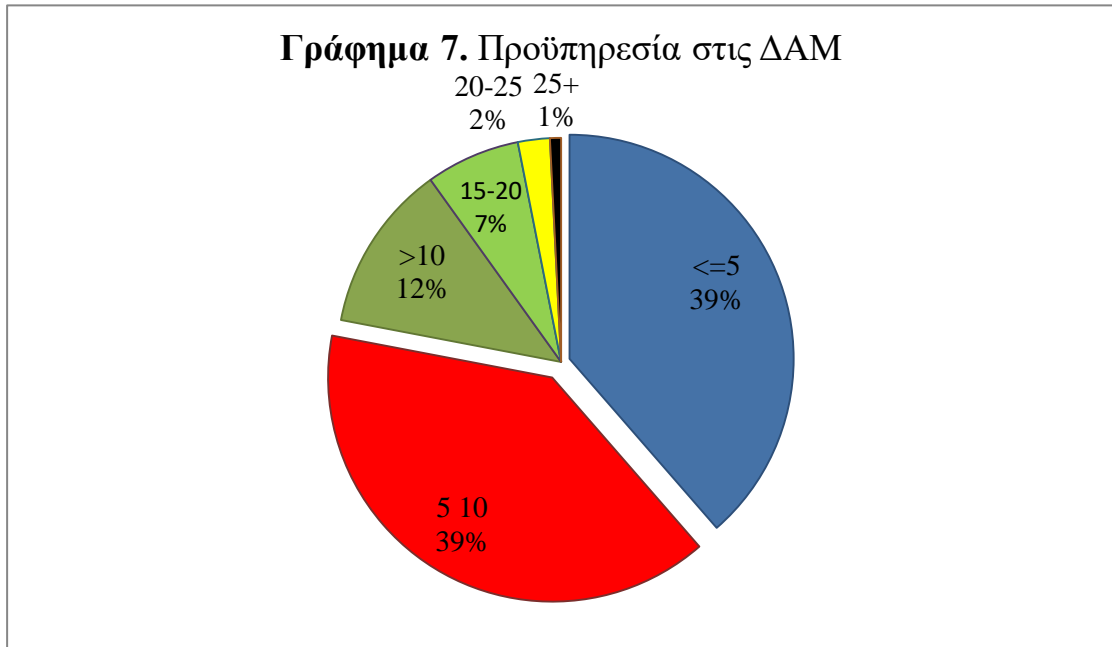
7.1.2: Εργασιακή κατάσταση.

Όσο αφορά την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων τα στοιχεία δίνονται στον παρακάτω Πίνακα 3.

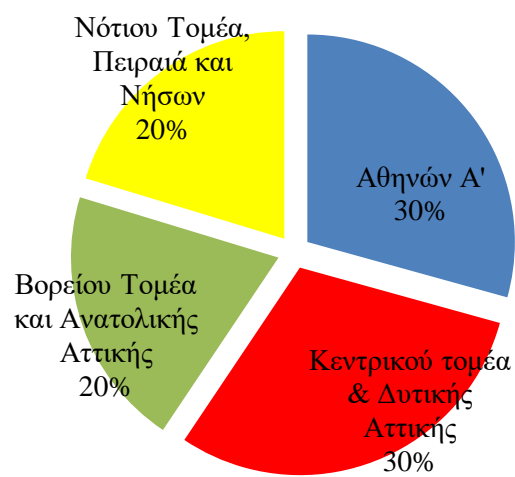
Πίνακας 3. Εργασιακή κατάσταση συμμετεχόντων		N	%
Προϋπηρεσία στην Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<= 5	51	38,6
	5-10	52	39,4
	10-15	16	12,1
	15-20	9	6,8
	20-25	3	2,3
	25+	1	0,8
Τωρινή θέση εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	112	84,8
	Με θέση ευθύνης	20	15,2
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας που εργάζεστε	Αθηνών Α'	39	29,3
	Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής	40	30,1
	Βορείου Τομέα και Ανατολικής Αττικής	27	20,3
	Νότιου Τομέα, Πειραιά και Νήσων	27	20,3
Τωρινή εργασιακή κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	87	65,9
	Συμβασιούχος υπάλληλος ή ορισμένου χρόνου	45	34,1
Αίτηση σε προηγούμενο κύκλο κινητικότητας (μόνο οι μόνιμοι υπάλληλοι ή αορίστου χρόνου)	ΝΑΙ	46	52,9
	ΟΧΙ	41	47,1

Το 38,6% είχε 5 ή λιγότερα έτη προϋπηρεσίας στις ΔΑΜ και το 39,4% είχε 5-10 έτη προϋπηρεσίας (Γράφημα 7). Επίσης, το 15,2% των συμμετεχόντων είχε θέση ευθύνης (Γράφημα 8). Η πλειονότητα του δείγματος (30,1%) εργαζόταν στη ΔΑΜ Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής και το 29,3% εργαζόταν στην ΔΑΜ Αθηνών Α', αν και γενικά οι συμμετέχοντες είναι μοιρασμένοι και στις τέσσερις Διευθύνσεις Αλλοδαπών (Γράφημα 9). Το 65,9% των συμμετεχόντων ήταν μόνιμοι υπάλληλοι ή αορίστου χρόνου (Γράφημα 10). Επίσης, αναφορικά με το αν κάποιος μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου έχει κάνει αίτηση σε προηγούμενο κύκλο κινητικότητας, το 56% απάντησε θετικά και το 44% αρνητικά (Γράφημα 11). Η θετική απάντηση πιθανόν να υποδηλώνει μη ικανοποίηση των συμμετεχόντων από

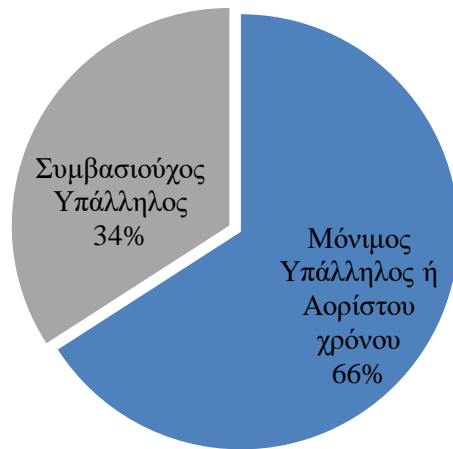
την εργασία τους καθώς δείχνει προσπάθεια για να φύγει ο εργαζόμενος από την εκάστοτε ΔΑΜ και να μεταφερθεί σε άλλη υπηρεσία.



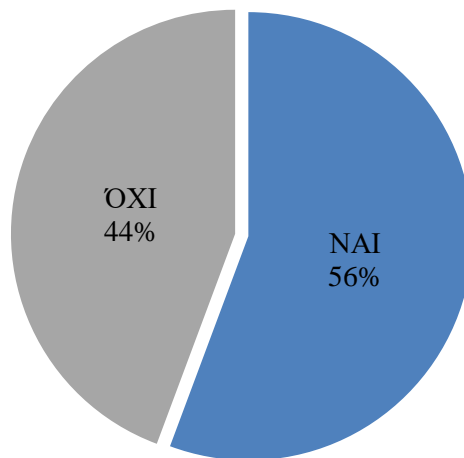
Γράφημα 9. Γεωγραφική κάλυψη υπηρεσίας εργασίας



Γράφημα 10. Τωρινή εργασιακή κατάσταση



Γράφημα 11. Αίτηση σε κύκλο κινητικότητας



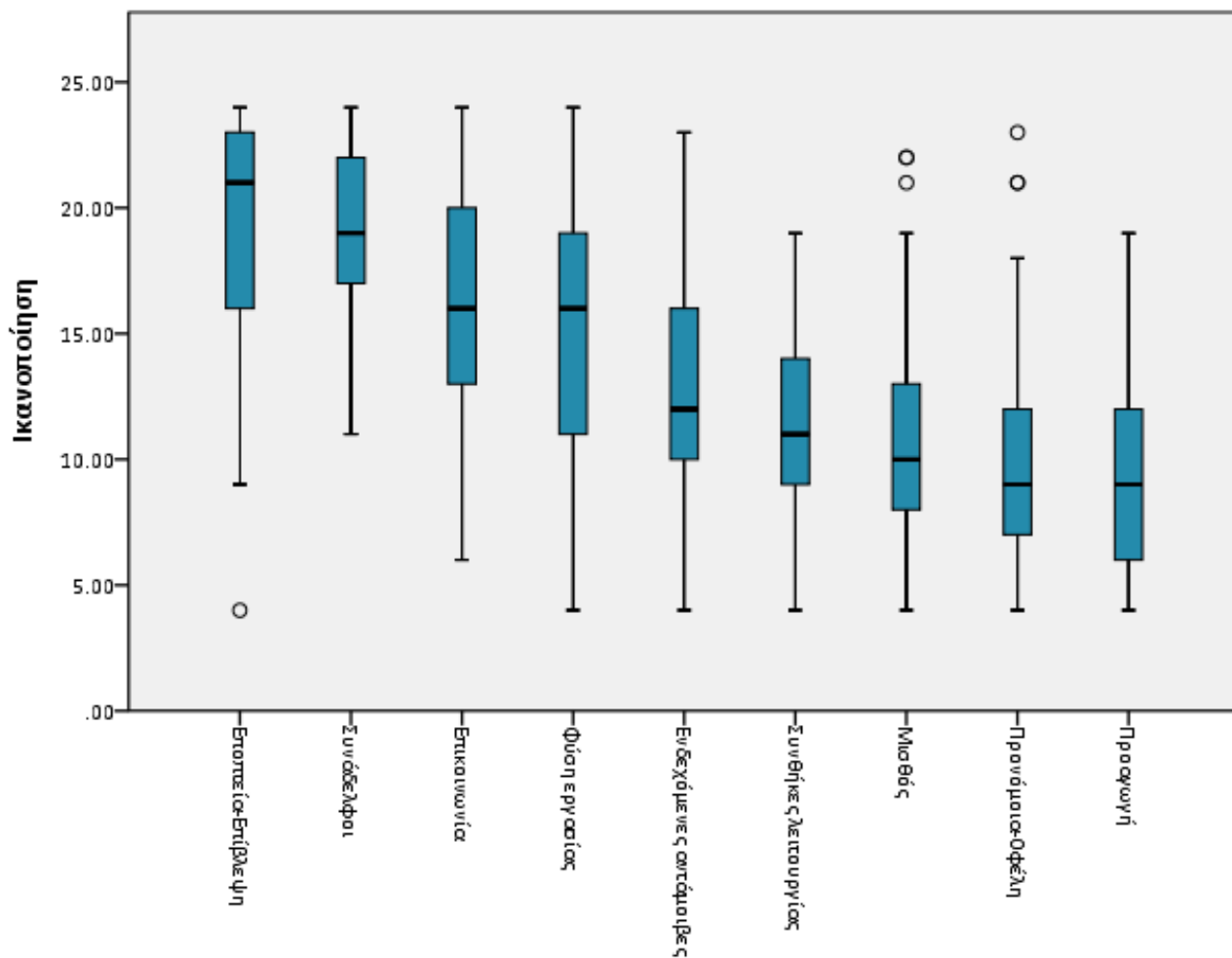
7.1.3: Ικανοποίηση από την εργασία.

Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανοποίησης στην κλίμακα JSS καθώς και η συνολική τους βαθμολογία. Οι βαθμολογίες στις διαστάσεις μπορούν να κυμανθούν από 4 έως 24 ενώ η συνολική βαθμολογία από 36 έως 216 μονάδες. Όπως προαναφέρθηκε, στην κλίμακα JSS ορισμένες ερωτήσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες και η βαθμολόγησή τους είναι αντίστροφη. Συνεπώς, έγινε επανακωδικοποίηση (recode) των δεδομένων ώστε για όλες τις ερωτήσεις η υψηλότερη τιμή να υποδεικνύει μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Πίνακας 4. Βαθμολογίες συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανοποίησης						
	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD	Διάμεσος	Ενδ. Εύρος
Μισθός	4,0	22,0	10,41	3,83	10,0	8,0 - 13,0
Ευκαιρίες Προαγωγής	4,0	19,0	9,32	3,88	9,0	6,0-12,0
Εποπτεία-Επίβλεψη (Προϊστάμενος)	4,0	24,0	19,47	4,22	21,0	16,0 – 23,0
Προνόμια- Οφέλη	4,0	23,0	9,79	3,81	9,0	7,0 – 12,0
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	4,0	23,0	12,51	4,27	12,0	10,0 16,0
Συνθήκες λειτουργίας	4,0	19,0	11,35	3,69	11,0	9,0 – 14, 0
Συνάδελφοι	11,0	24,0	19,09	2,95	19,0	17,0 – 22,0
Φύση εργασίας	4,0	24,0	15,20	4,90	16,0	11,0 - 19,0
Επικοινωνία	6,0	24,0	16,18	4,43	16,0	13,0 – 20,0
Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία	60,0	191,0	123,31	22,15	124,0	108,50 - 137,0

Η βαθμολογία στη διάσταση «Μισθός» κυμαινόταν από 4 έως 22 μονάδες με μέση τιμή 10,41 μονάδες (SD=3,83 μονάδες), στη διάσταση «Ευκαιρίες Προαγωγής» κυμαινόταν από 4 έως 19 μονάδες με μέση τιμή 9,32 μονάδες (SD=3,88 μονάδες) και στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη (Προϊστάμενος)» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 19,47 μονάδες (SD=4,22 μονάδες). Η βαθμολογία στη διάσταση «Προνόμια-Οφέλη» κυμαινόταν από 4 έως 23 μονάδες με μέση τιμή 9,79 μονάδες (SD=3,81 μονάδες), στη διάσταση «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» κυμαινόταν από 4 έως 23 μονάδες με μέση τιμή 12,51 μονάδες (SD=4,27 μονάδες) και στη διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας» κυμαινόταν από 4 έως 19 μονάδες με μέση τιμή 11,35 μονάδες (SD=3,69 μονάδες). Η βαθμολογία στη διάσταση «Συνάδελφοι» κυμαινόταν από 11 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 19,09 μονάδες (SD=2,95 μονάδες), στη διάσταση «Φύση εργασίας» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 15,20 μονάδες (SD=4,90 μονάδες) και στη διάσταση «Επικοινωνία» κυμαινόταν από 6 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 16,18 μονάδες (SD=4,43 μονάδες). Η συνολική βαθμολογία κυμαινόταν από 60 έως 191 μονάδες με τη μέση τιμή να είναι 123,31 μονάδες (SD=22,15 μονάδες).

Στο Γράφημα 12 που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις ικανοποίησης, με φθίνουσα σειρά.



Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη ήταν σημαντικά μεγαλύτερη συγκριτικά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία ($p < 0,001$), την φύση της εργασίας ($p < 0,001$), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($p < 0,001$), τις συνθήκες λειτουργίας ($p < 0,001$), τον μισθό ($p < 0,001$), τα προνόμια-οφέλη ($p < 0,001$) και την προαγωγή ($p < 0,001$), ενώ δεν διέφερε σημαντικά από την ικανοποίηση από τους συναδέλφους ($p > 0,05$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους είναι σημαντικά μεγαλύτερη συγκριτικά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία ($p < 0,001$), την φύση

της εργασίας ($p<0,001$), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($p<0,001$), τις συνθήκες λειτουργίας ($p<0,001$), τον μισθό ($p<0,001$), τα προνόμια-οφέλη ($p<0,001$) και την προαγωγή ($p<0,001$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την επικοινωνία είναι σημαντικά μεγαλύτερη συγκριτικά με την ικανοποίηση από την φύση της εργασίας ($p=0.039$), τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($p<0,001$), τις συνθήκες λειτουργίας ($p<0,001$), τον μισθό ($p<0,001$), τα προνόμια-οφέλη ($p<0,001$) και την προαγωγή ($p<0,001$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την φύση της εργασίας είναι σημαντικά μεγαλύτερη συγκριτικά με την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ($p<0,001$), τις συνθήκες λειτουργίας ($p<0,001$), τον μισθό ($p<0,001$), τα προνόμια-οφέλη ($p<0,001$) και την προαγωγή ($p<0,001$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές είναι σημαντικά μεγαλύτερη συγκριτικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας ($p=0.011$), τον μισθό ($p<0,001$), τα προνόμια-οφέλη ($p<0,001$) και την προαγωγή ($p<0,001$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την ικανοποίηση από τον μισθό ($p=0.012$), τα προνόμια-οφέλη ($p<0,001$) και την προαγωγή ($p<0,001$).

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τον μισθό είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη ($p=0.024$) και από την προαγωγή ($p=0,001$).

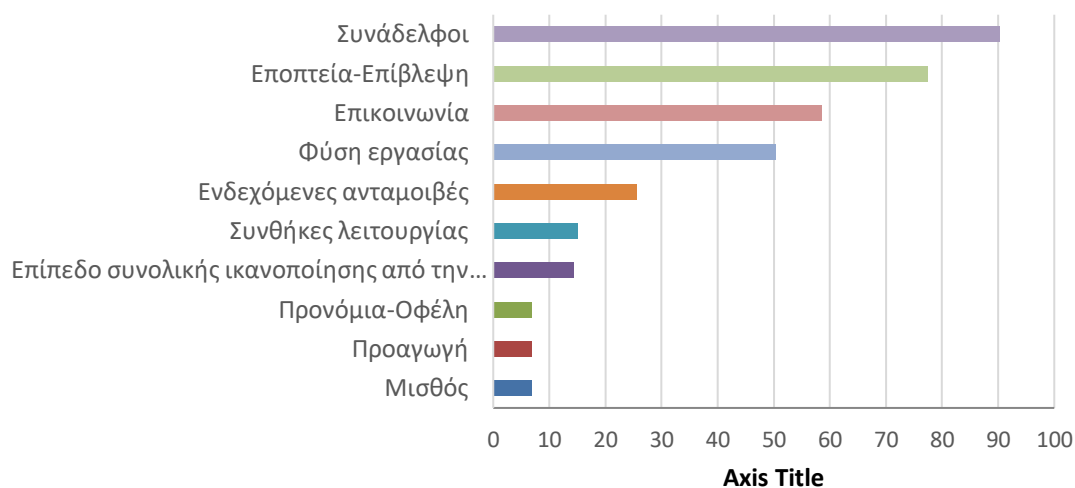
Τέλος, η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη δεν διαφέρει σημαντικά από την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την προαγωγή ($p>0.05$).

Τα επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανά τομέα αλλά και συνολικά δίνονται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί.

Πίνακας 5 . Επίπεδα ικανοποίησης ανά τομέα και συνολικά			
	Δυσανεστημένοι	Ούτε δυσανεστη μένοι, ούτε ικανοποιημ ένοι	Ικανοποιημένοι
	N (%)	N (%)	N (%)
Μισθός	96 (72,2)	28 (21,1)	9 (6,8)
Προαγωγή	101 (75,9)	23 (17,3)	9 (6,8)
Εποπτεία-Επίβλεψη	9 (6,8)	21 (15,8)	103 (77,4)
Προνόμια-Οφέλη	105 (78,9)	19 (14,3)	9 (6,8)
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	71 (53,4)	28 (21,1)	34 (25,6)
Συνθήκες λειτουργίας	86 (64,7)	27 (20,3)	20 (15,0)
Συνάδελφοι	2 (1,5)	11 (8,3)	120 (90,2)
Φύση εργασίας	38 (28,6)	28 (21,1)	67 (50,4)
Επικοινωνία	31 (23,3)	24 (18,0)	78 (58,6)
Επίπεδο συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	33 (24,8)	81 (60,9)	19 (14,3)

Στο Γράφημα 13 που ακολουθεί δίνονται τα ποσοστά των συμμετεχόντων που είναι ικανοποιημένοι από τους διάφορους τομείς της εργασίας τους, με φθίνουσα σειρά, αλλά και συνολικά από την εργασία τους.

Γράφημα 13. Ικανοποίηση συμμετεχόντων από διάφορες πτυχές της εργασίας τους και συνολική ικανοποίησή τους.



Το 90,2% των συμμετεχόντων ήταν ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους, το 77,4% από την εποπτεία-επίβλεψη και το 58,6% από την επικοινωνία. Ακολουθούν η φύση της εργασίας (50,4%), οι ενδεχόμενες ανταμοιβές (25,6%) και οι συνθήκες εργασίας (15%). Τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σημειώθηκαν στον μισθό, στην προαγωγή και στα προνόμια-οφέλη όπου ήταν 6,8% σε κάθε μια από αυτές τις κλίμακες. Συνολικά, το 14,3% είναι ικανοποιημένο από την εργασία του.

7.1.4: Συσχέτιση των βαθμολογιών ικανοποίησης από την εργασία με δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων.

7.1.4.1: Διάσταση ικανοποίησης: Μισθός.

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον μισθό τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 6 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον μισθό τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Μισθός		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Ανδρας	10,21 (3,42)	10,0 (8,0-13,0)	0,847 ⁺
	Γυναίκα	10,56 (4,13)	10,0 (7,0-14,0)	
Ηλικία	31-40	10,69 (3,91)	10,0 (8,0-14,0)	0,792 ⁺⁺
	41-50	10,0 (3,77)	10,0 (8,0-12,0)	
	50+	10,41 (3,81)	11,0 (7,0-13,0)	
Έγγαμοι	Ναι	10,31 (3,68)	10,50 (8,0-13,0)	0,921 ⁺
	Όχι	10,52 (4,02)	10,0 (8,0-13,0)	
Αριθμός παιδιών	0	10,61 (3,77)	10,0 (8,0-13,0)	0,860 ⁺⁺
	1	10,30 (4,43)	9,50 (7,0-13,0)	
	>1	10,28 (3,58)	10,0 (7,0-13,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	10,68 (4,19)	9,0 (7,25-14,0)	0,948 ⁺⁺

	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	10,38 (3,66)	10,0 (8,0-13,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9,95 (3,82)	10,50 (6,5-13,0)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	10,31 (3,75)	10,0 (8,0-13,0)	0,558 ⁺
	Ναι	11,13 (4,29)	11,0 (8,0-13,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	11,71 (4,33)	11,0 (9,0-14,0)	0,025 ⁺⁺
	5-10	9,69 (2,85)	9,0 (8,0-12,0)	
	>10	9,41 (3,97)	9,0 (6,0-13,50)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	10,54 (3,87)	10,0 (8,0-13,0)	0,299 ⁺
	Με θέση ευθύνης	9,65 (3,70)	9,50 (6,25-11,0)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	10,23 (3,83)	10,0 (8,0-13,0)	0,796 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	9,90 (2,66)	10,0 (8,0-12,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	11,0 (4,61)	11,0 (7,0-14,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	10,81 (4,49)	11,0 (7,0-14,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	9,80 (3,26)	9,0 (8,0-12,0)	0,035 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	11,58 (4,59)	11,0 (8,50-14,50)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τον μισθό διέφερε ανάλογα με το χρόνια προϋπηρεσίας. Συγκεκριμένα, μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονταν το πολύ 5 έτη είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή μεγαλύτερη ικανοποίηση, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που εργάζονταν 5-10 έτη ($p=0,015$). Η ικανοποίηση από τον μισθό ήταν σημαντικά μεγαλύτερη στους συμβασιούχους υπαλλήλους ορισμένου χρόνου συγκριτικά με τους μόνιμους υπαλλήλους ή αορίστου χρόνου.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το μισθό. Σαν

ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE ⁺⁺	P
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5 (αναφορά)			
	5-10	-0,16	0,08	0,032
	>10	-0,25	0,09	0,007

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο τα έτη προϋπηρεσίας βρέθηκαν να σχετίζονται σημαντικά με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Μισθός». Συγκεκριμένα:

- οι συμμετέχοντες με 5- 10 έτη προϋπηρεσίας στις ΔΑΜ είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή λιγότερη ικανοποίηση από τον μισθό, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με το πολύ 5 έτη προϋπηρεσίας.
- οι συμμετέχοντες με περισσότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας στις ΔΑΜ είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή λιγότερη ικανοποίηση από τον μισθό, σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με το πολύ 5 έτη προϋπηρεσίας.

7.1.4.2: Διάσταση ικανοποίησης: Προαγωγή.

Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την προαγωγή τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 7 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την προαγωγή τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία

		Προαγωγή		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	8,84 (3,25)	8,50 (6,0-12,0)	0,341 ⁺
	Γυναίκα	9,69 (4,29)	10,0 (6,0-13,0)	
Ηλικία	31-40	9,58 (3,90)	9,0 (6,0-13,0)	0,514 ⁺⁺
	41-50	8,82 (3,79)	8,0 (6,0-11,0)	
	50+	9,56 (4,07)	10,0 (6,0-13,0)	
Έγγαμοι	Ναι	9,29 (3,70)	9,0 (6,0-13,0)	0,946 ⁺
	Όχι	9,36 (4,12)	9,0 (6,0-12,0)	
Αριθμός παιδιών	0	9,27 (3,93)	9,0 (6,0-12,0)	0,978 ⁺⁺
	1	9,33 (4,02)	8,50 (6,0-13,0)	
	>1	9,37 (3,84)	9,0 (6,0-13,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	10,15 (3,99)	10,0 (7,0-12,75)	0,279 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	8,85 (3,60)	8,0 (6,0-12,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9,40 (4,54)	9,0 (5,0-13,75)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	9,16 (3,83)	9,0 (6,0-12,0)	0,240 ⁺
	Ναι	10,60 (4,17)	10,0 (8,0-13,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μεταναστευσης (ΔΑΜ)	<=5	10,06 (4,12)	10,0 (7,0-13,0)	0,079 ⁺⁺
	5-10	8,31 (3,21)	8,0 (6,0-10,0)	
	>10	9,93 (4,31)	10,0 (6,0-13,0)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	9,09 (3,94)	9,0 (6,0-12,0)	0,050 ⁺
	Με θέση ευθύνης	10,75 (3,34)	10,0 (8,25-13,0)	
Γεωγραφική	Αθηνών Α'	8,38 (3,61)	8,0 (5,0-	0,239 ⁺⁺

κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας			11,25)	
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	9,15 (3,13)	9,0 (6,25-13,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	9,74 (4,38)	9,0 (6,0-14,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	10,52 (4,54)	11,0 (7,0-13,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	8,94 (3,62)	9,0 (6,0-12,0)	0,168 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	10,11 (4,31)	10,0 (6,50-13,0)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Οι συμμετέχοντες με θέση ευθύνης είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή μεγαλύτερη ικανοποίηση από την προαγωγή σε σχέση με τους συμμετέχοντες χωρίς θέση ευθύνης.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την προαγωγή. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE ⁺⁺	P
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης (αναφορά)			
	Με θέση ευθύνης	0,08	0,04	0,047

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η θέση εργασίας βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Προαγωγή». Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με θέση ευθύνης είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή μεγαλύτερη ικανοποίηση από την προαγωγή σε σχέση με τους συμμετέχοντες χωρίς θέση ευθύνης.

7.1.2.3: Διάσταση ικανοποίησης: Εποπτεία-Επίβλεψη.

Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 8 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Εποπτεία-Επίβλεψη		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	19,84 (3,66)	21,0 (17,0-23,0)	0,609 ⁺
	Γυναίκα	19,17 (4,61)	21,0 (15,0-23,0)	
Ηλικία	31-40	19,92 (4,25)	21,50 (16,75-23,0)	0,348 ⁺⁺
	41-50	19,09 (4,36)	20,0 (16,0-23,0)	
	50+	19,04 (3,98)	20,0 (16,0-22,0)	
Έγγαμοι	Ναι	19,58 (3,95)	21,0 (16,0-23,0)	0,953 ⁺
	Όχι	19,33 (4,56)	21,0 (17,0-22,0)	
Αριθμός παιδιών	0	19,73 (4,34)	21,0 (17,0-23,75)	0,356 ⁺⁺
	1	18,60 (4,11)	19,50 (15,0-23,0)	
	>1	19,70 (4,20)	21,0 (17,0-23,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	20,05 (4,04)	22,0 (17,0-23,75)	0,272 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	19,48 (4,14)	21,0 (16,25-23,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18,25 (4,80)	19,50 (15,0-19,50)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	19,36 (4,39)	21,0 (15,50-23,0)	0,827 ⁺
	Ναι	20,27 (2,55)	21,0 (28,0-22,0)	

Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	19,16 (4,67)	21,0 (15,0-23,0)	0,817 ⁺⁺
	5-10	19,81 (3,89)	21,0 (16,0-23,0)	
	>10	19,62 (3,98)	21,0 (17,0-23,0)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	19,52 (4,06)	21,0 (16,0-23,0)	0,709 ⁺
	Με θέση ευθύνης	19,50 (5,04)	21,50 (17,0-23,0)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	18,46 (5,49)	21,0 (15,0-23,25)	0,374 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	19,10 (3,63)	19,0 (16,25-22,75)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	20,48 (3,51)	21,0 (18,0-23,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	20,44 (3,26)	21,0 (19,0-23,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	19,82 (3,86)	21,0 (17,0-23,0)	0,451 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	18,93 (4,79)	20,0 (15,0-23,0)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη δεν βρέθηκε να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής, ωστόσο κανένας από τους δημογραφικούς ή εργασιακούς παράγοντες δεν βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη.

7.1.2.4: Διάσταση ικανοποίησης: Προνόμια-Οφέλη.

Στον Πίνακα 9 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 9. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Προνόμια-Οφέλη		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	9,48 (3,81)	9,50 (6,0-13,0)	0,632 ⁺
	Γυναίκα	10,03 (3,82)	9,0 (8,0-12,0)	
Ηλικία	31-40	10,61 (4,05)	10,0 (8,0-14,0)	0,102 ⁺⁺
	41-50	9,07 (3,79)	9,0 (7,0-12,0)	
	50+	9,07 (2,92)	9,0 (7,0-11,0)	
Έγγαμοι	Ναι	9,17 (3,29)	9,0 (7,0-9,0)	0,092 ⁺
	Όχι	10,60 (4,26)	10,0 (8,0-14,0)	
Αριθμός παιδιών	0	11,04 (4,48)	11,0 (8,0-14,0)	0,078 ⁺⁺
	1	8,83 (3,30)	9,0 (7,0-11,25)	
	>1	9,28 (3,16)	9,0 (7,0-11,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	11,03(3,48)	11,0 (9,0-13,75)	0,011⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	9,55 (3,86)	9,0 (7,0-11,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	8,20 (3,71)	8,50 (4,0-11,75)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	9,84 (3,90)	9,0 (7,5-12,0)	0,640 ⁺
	Ναι	9,40 (3,18)	9,0 (7,0-12,0)	
Προϋπηρεσία	<=5	11,10 (4,09)	10,0 (8,0-	0,020⁺⁺

στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)			13,0)	
	5-10	9,06 (3,52)	9,0 (6,0-11,0)	
	>10	8,93 (3,28)	9,0 (7,0-11,0)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	9,88 (3,88)	9,0 (8,0-12,0)	0,851 ⁺
	Με θέση ευθύνης	9,45 (3,49)	9,50 (7,0-12,75)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	9,74 (4,30)	9,0 (6,75-12,25)	0,974 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	9,98 (3,60)	9,0 (8,0-12,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	9,78 (3,37)	9,0 (8,0-12,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	9,59 (4,00)	9,0 (7,0-12,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	9,10 (3,29)	9,0 (7,0-11,0)	0,008 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	11,20 (4,39)	11,0 (8,0-13,50)	

+ : Mann-Whitney , ++ : Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη διαφέρει ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες που έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή ήταν πιο ικανοποιημένοι από τα προνόμια-οφέλη συγκριτικά με τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ($p=0,015$). Οι συμμετέχοντες που έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή ήταν πιο ικανοποιημένοι από τα προνόμια-οφέλη συγκριτικά με τους απόφοιτους υποχρεωτικής ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($p=0,011$). Ακόμα, οι συμμετέχοντες με το πολύ 5 έτη προϋπηρεσίας στη ΔΑΜ ήταν πιο ικανοποιημένοι από τα προνόμια-οφέλη σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες με 5-10 έτη προϋπηρεσίας στη ΔΑΜ ($p=0,017$). Η ικανοποίηση από τα προνόμια-οφέλη είναι σημαντικά μεγαλύτερη στους συμβασιούχους υπαλλήλους ορισμένου χρόνου συγκριτικά με τους μόνιμους υπαλλήλους ή αορίστου χρόνου.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προνόμια-οφέλη. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE ⁺⁺	P
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό (αναφορά)			
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	-0,14	0,08	0,073
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	-0,37	0,11	0,001
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5(αναφορά)			
	5-10	-0,24	0,08	0,002
	>10	-0,21	0,09	0,022

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Προνόμια-Οφέλη». Συγκεκριμένα:

- Οι απόφοιτοι υποχρεωτικής ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, υποδηλώνοντας μικρότερη ικανοποίηση, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού.
- Οι συμμετέχοντες με 5-10 έτη προϋπηρεσίας είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, υποδηλώνοντας μικρότερη ικανοποίηση, συγκριτικά με τους συμμετέχοντες με το πολύ 5 έτη προϋπηρεσίας.
- Οι συμμετέχοντες με πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, υποδηλώνοντας μικρότερη ικανοποίηση, συγκριτικά με τους συμμετέχοντες με το πολύ 5 έτη προϋπηρεσίας.

7.1.2.5: Διάσταση ικανοποίησης: Ενδεχόμενες Ανταμοιβές.

Στον Πίνακα 10 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 10. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Ενδεχόμενες ανταμοιβές		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	12,67 (3,64)	12,50 (10,0-15,25)	0,542 ⁺
	Γυναίκα	12,39 (4,72)	12,0 (10,0-16,0)	
Ηλικία	31-40	12,89 (4,45)	12,0 (10,0-15,25)	0,386 ⁺⁺
	41-50	11,70 (4,27)	11,50 (8,0-16,0)	
	50+	12,96 (3,79)	12,0 (10,0-16,0)	
Έγγαμοι	Ναι	12,36 (3,98)	12,0 (10,0-15,0)	0,751 ⁺
	Όχι	12,77 (4,63)	12,0 (10,0-16,0)	
Αριθμός παιδιών	0	13,27 (4,43)	12,50 (10,0-16,0)	0,257 ⁺⁺
	1	11,50 (4,42)	11,50 (8,0-15,0)	
	>1	12,48 (3,99)	12,0 (10,0-15,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	12,93 (5,02)	12,0 (10,0-16,75)	0,394 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	12,66 (3,93)	13,0 (10,0-16,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	11,15 (3,76)	12,0 (9,0-14,0)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	12,27 (4,25)	12,0 (10,0-15,0)	0,096 ⁺
	Ναι	14,40 (4,15)	15,0 (11,0-18,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	13,22 (4,54)	13,0 (10,0-16,0)	0,312 ⁺⁺
	5-10	12,15 (4,11)	11,0 (10,0-14,75)	
	>10	12,07 (4,06)	12,0 (9,0-15,0)	

Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	12,62 (4,36)	12,0 (10,0-16,0)	0,512 ⁺
	Με θέση ευθύνης	12,15 (3,84)	11,50 (10,0-14,75)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	11,69 (4,47)	11,0 (8,75-15,25)	0,017⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	11,40 (3,40)	11,0 (10,0-14,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	13,67 (4,43)	14,0 (12,0-17,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	14,19 (4,41)	13,0 (12,0-17,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	12,21 (4,04)	12,0 (10,0-15,0)	0,177 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	13,20 (4,66)	13,0 (10,-16,0)	

+ : Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές διαφέρει ανάλογα με την γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονται στην υπηρεσία Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές συγκριτικά με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Νοτίου τομέα, Πειραιά και Νήσων ($p=0,008$).

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE ⁺⁺	P
Γεωγραφική κάλυψη υπηρεσίας	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής (αναφορά)			
	Αθηνών Α'	-0,01	0,09	0,945
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	0,17	0,10	0,077
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	0,22	0,10	0,024

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Η γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Ενδεχόμενες ανταμοιβές». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία Νοτίου τομέα, Πειραιά και Νήσων ήταν σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από τις Ενδεχόμενες ανταμοιβές σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής.

7.1.2.6: Διάσταση ικανοποίησης: Συνθήκες λειτουργίας.

Στον Πίνακα 11 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 11. Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Συνθήκες λειτουργίας		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	11,41 (3,62)	11,0 (9,0-14,25)	0,898 ⁺
	Γυναίκα	11,29 (3,77)	11,0 (9,0-14,0)	
Ηλικία	31-40	11,89 (3,40)	12,0 (9,75-14,25)	0,225 ⁺⁺
	41-50	10,84 (3,86)	10,0 (9,0-14,0)	
	50+	10,93 (4,02)	11,0 (8,0-13,0)	
Έγγαμοι	Ναι	11,21 (3,66)	11,0 (9,0-13,0)	0,869 ⁺
	Όχι	11,53 (3,78)	11,0 (9,0-15,0)	
Αριθμός παιδιών	0	11,17 (3,82)	10,50 (8,25-14,0)	0,285 ⁺⁺
	1	12,27 (3,87)	12,0 (9,75-16,0)	
	>1	11,02 (3,49)	11,0 (9,0-13,0)	

Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	11,38 (3,48)	11,0 (9,25-14,0)	0,667 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	11,49 (3,54)	11,0 (9,0-13,75)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	10,75 (4,69)	10,0 (6,25-14,75)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	11,55 (3,72)	11,0 (9,0-14,50)	0,050 ⁺
	Ναι	9,73 (3,15)	9,0 (8,0-11,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	12,08 (3,96)	11,0 (9,0-16,0)	0,071 ⁺⁺
	5-10	11,33 (2,94)	11,0 (9,0-13,0)	
	>10	10,14 (4,24)	10,0 (7,0-12,50)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	11,54 (3,75)	11,0 (9,0-14,75)	0,174
	Με θέση ευθύνης	10,30 (3,34)	10,0 (8,25-12,75)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	11,92 (3,68)	11,0 (9,0-15,0)	0,345
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	11,75 (3,36)	11,0 (9,0-14,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	10,26 (3,55)	10,0 (9,0-12,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	11,0 (4,22)	10,0 (8,0-15,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	10,97 (3,34)	10,0 (9,0-13,0)	0,068 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	12,11 (4,26)	12,0 (9,50-16,0)	

+ : Mann-Whitney , ++ : Kruskal-Wallis

Οι απόφοιτοι της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης ήταν σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις συνθήκες λειτουργίας. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής

ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται παρακάτω.

		β+	SE++	P
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι (αναφορά)			
	Ναι	-0,07	0,02	0,050

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο το αν ήταν απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας». Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης ήταν σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας.

7.1.2.7: Διάσταση ικανοποίησης: Συνάδελφοι.

Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 12 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους τους ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Συνάδελφοι		
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	P
Φύλο	Άνδρας	19,24 (2,70)	19,0 (17,0-21,0)	0,767 ⁺
	Γυναίκα	18,97 (3,13)	19,0 (17,0-22,0)	
Ηλικία	31-40	18,79 (3,11)	19,0 (17,0-21,0)	0,560 ⁺⁺
	41-50	19,36 (2,93)	20,0 (17,0-22,0)	
	50+	19,33 (2,59)	19,0 (18,0-22,0)	
Έγγαμοι	Ναι	19,17 (3,20)	19,0 (17,0-22,0)	0,674 ⁺

	Όχι	19,02 (2,65)	19,0 (17,0-21,0)	
Αριθμός παιδιών	0	19,21 (2,71)	19,0 (17,0-21,0)	0,977 ⁺⁺
	1	18,90 (2,99)	19,0 (17,0-20,25)	
	>1	19,11 (3,19)	19,0 (17,0-22,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	19,43 (2,81)	19,0 (17,0-22,0)	0,103 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	19,29 (2,84)	19,0 (17,0-22,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	17,70 (3,33)	17,50 (15,25-20,75)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	19,09 (3,03)	19,0 (17,0-22,0)	0,813 ⁺⁺
	Ναι	19,07 (2,22)	19,0 (17,0-21,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	≤5	18,98 (3,26)	19,0 (17,0-22,0)	0,907 ⁺⁺
	5-10	19,33 (2,76)	19,0 (17,0-22,0)	
	>10	18,90 (2,81)	19,0 (17,0-21,50)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	19,06 (2,93)	19,0 (17,0-21,75)	0,662 ⁺
	Με θέση ευθύνης	19,30 (3,18)	19,0 (17,25-22,0)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	19,05 (3,02)	19,0 (17,0-22,0)	0,907 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	19,13 (3,02)	19,0 (17,0-22,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	18,89 (3,12)	19,0 (16,0-22,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	19,30 (2,69)	19,0 (19,0-21,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	19,05 (2,84)	19,0 (17,0-22,0)	0,589 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	19,20 (3,20)	20,0 (17,0-22,0)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους δεν βρέθηκε να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής, ωστόσο κανένας από τους δημογραφικούς ή εργασιακούς παράγοντες δεν φαίνεται σχετίζεται με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τους συναδέλφους.

7.1.2.8: Διάσταση ικανοποίησης: Φύση εργασίας.

Στον Πίνακα 13 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την φύση της εργασίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 13 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την φύση της εργασίας ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Φύση εργασίας		
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	P
Φύλο	Ανδρας	14,10 (4,72)	14,50 (10,75-17,0)	0020⁺
	Γυναίκα	16,04 (4,90)	17,0 (13,75-19,25)	
Ηλικία	31-40	14,42 (4,67)	14,0 (10,75-18,0)	0,184 ⁺⁺
	41-50	15,80 (5,06)	16,50 (14,0-20,0)	
	50+	16,0 (5,07)	16,0 (13,0-20,0)	
Έγγαμοι	Ναι	15,25 (4,64)	15,0 (12,25-18,75)	0,995 ⁺
	Όχι	15,22 (5,23)	16,0 (10,25-19,0)	
Αριθμός παιδιών	0	15,42 (4,91)	16,0 (12,0-19,0)	0,179 ⁺⁺
	1	13,77 (5,21)	14,0 (9,0-17,25)	
	>1	15,89 (4,62)	16,0 (12,75-19,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	15,88 (4,35)	16,50 (12,25-19,0)	0,348 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	15,23 (4,62)	15,0 (13,0-18,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	13,70 (6,62)	12,0 (8,0-19,50)	
Απόφοιτος της Εθνικής	Όχι	15,25 (4,91)	15,50 (11,50-19,0)	0,773 ⁺
	Ναι	14,80 (4,95)	16,0 (10,0-19,0)	

Σχολής Δημόσιας Διοίκησης				
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	16,29 (5,41)	17,0 (12,0-21,0)	0,142 ⁺⁺
	5-10	14,46 (4,24)	15,0 (10,25-18,0)	
	>10	14,76 (4,88)	16,0 (12,0-18,0)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	15,17 (5,04)	15,50 (11,0-19,0)	0,636 ⁺
	Με θέση ευθύνης	15,60 (4,10)	16,50 (14,0-19,0)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	15,38 (4,34)	15,0 (12,0-18,25)	0,013 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	14,33 (4,60)	14,50 (11,25-17,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	17,74 (4,28)	18,0 (16,0-21,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	13,67 (5,83)	14,0 (9,0-19,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	14,69 (4,44)	15,0 (11,0-18,0)	0,073 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	16,29 (5,58)	17,0 (12,50-21,0)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Η ικανοποίηση των γυναικών από την φύση της εργασίας ήταν σημαντικά μεγαλύτερη από την ικανοποίηση των ανδρών. Η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την φύση της εργασίας διέφερε ανάλογα με την γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονται στην υπηρεσία Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής είχαν σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας συγκριτικά με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Βόρειου Τομέα και Ανατολική Αττικής ($p=0,002$).

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την φύση της

εργασίας. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE ⁺⁺	P
Φύλο	Άνδρας (αναφορά)			
	Γυναίκα	0,13	0,07	0,046
Γεωγραφική κάλυψη υπηρεσίας	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής (αναφορά)			
	Αθηνών Α'	0,01	0,08	0,224
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	0,21	0,09	0,022
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	-0,12	0,09	0,196

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Το φύλο και η γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας βρέθηκαν να σχετίζονται με την βαθμολογία των συμμετεχόντων στην διάσταση «Φύση εργασίας». Συγκεκριμένα:

- Οι γυναίκες είχαν υψηλότερη βαθμολογία, υποδηλώνοντας περισσότερη ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους σε σύγκριση με τους άντρες.
- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους συγκριτικά με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Κεντρικού Τομέα και Δυτικής Αττικής.

7.1.2.9: Διάσταση ικανοποίησης: Επικοινωνία.

Στον Πίνακα 14 που ακολουθεί δίνονται η βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επικοινωνία ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 14 . Βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επικοινωνία ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία

		Επικοινωνία		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	16,40 (4,20)	16,0 (13,75-19,25)	0,736 ⁺
	Γυναίκα	16,01 (4,63)	17,0 (12,0-20,0)	
Ηλικία	31-40	16,68 (4,12)	17,0 (14,0-20,0)	0,388 ⁺⁺
	41-50	15,34 (4,82)	16,0 (12,0-20,0)	
	50+	16,41 (4,45)	16,0 (14,0-19,0)	
Έγγαμοι	Ναι	16,10 (4,01)	16,0 (14,0-19,0)	0,476 ⁺
	Όχι	16,37 (4,91)	18,0 (12,0-20,0)	
Αριθμός παιδιών	0	16,50 (4,84)	18,0 (13,25-20,0)	0,706 ⁺⁺
	1	16,17 (4,20)	16,50 (12,0-19,0)	
	>1	16,0 (4,23)	16,0 (10,0-19,0)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	16,80 (4,68)	17,0 (14,0-20,0)	0,493 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	16,12 (4,10)	16,0 (14,0-20,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	15,15 (5,11)	14,50 (10,25-19,0)	
Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης	Όχι	16,05 (4,40)	16,0 (13,0-20,0)	0,359 ⁺
	Ναι	17,20 (4,68)	18,0 (14,0-20,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	<=5	16,14 (4,65)	17,0 (12,0-20,0)	0,983 ⁺⁺
	5-10	16,21 (4,03)	16,0 (13,25-19,25)	
	>10	16,38 (4,85)	17,0 (12,50-19,50)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	15,93 (,23)	16,0 (13,0-19,0)	0,073 ⁺
	Με θέση ευθύνης	17,85 (5,22)	19,0 (12,75-22,75)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας	Αθηνών Α'	16,36 (4,10)	16,0 (14,0-20,0)	0,035⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	15,13 (4,72)	14,50 (12,0-19,75)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	15,41 (4,65)	15,0 (13,0-19,0)	

ς εργασίας	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	18,26 (3,64)	18,0 (16,0-21,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	16,36 (4,27)	16,0 (14,0-20,0)	0,751 ⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	15,96 (4,75)	17,0 (12,0-20,0)	

+: Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά στην βαθμολογία από την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών γεωγραφικών καλύψεων την υπηρεσίας.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την επικοινωνία. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β ⁺	SE ⁺⁺	P
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων (αναφορά)			
	Αθηνών Α'	-0,05	0,03	0,103
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	-0,09	0,03	0,004
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	-0,08	0,03	0,019

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας βρέθηκε να σχετίζεται με την βαθμολογία των συμμετεχόντων στην διάσταση «Επικοινωνία». Συγκεκριμένα:

- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία Βόρειου Τομέα και Ανατολικής Αττικής ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία συγκριτικά με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων.
- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία συγκριτικά με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων.

7.1.2.10: Συνολική Ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 15 που ακολουθεί δίνονται η συνολική βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία.

Πίνακας 15. Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανάλογα με δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία				
		Επίπεδο συνολικής ικανοποίησης από την εργασία		P
		Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	
Φύλο	Άνδρας	122,21 (17,58)	124,0 (109,75-136,25)	0,863 ⁺
	Γυναίκα	124,16 (25,20)	124,0 (107,50-138,25)	
Ηλικία	31-40	125,47 (21,50)	126,50 (114,75-136,25)	0,522 ⁺
	41-50	120,02 (24,62)	123,0 (105,0-138,0)	
	50+	123,70 (19,31)	123,0 (110,0-138,0)	
Έγγαμοι	Ναι	122,43 (20,02)	123,0 (108,0-135,75)	0,397 ⁺
	Όχι	124,87 (24,41)	127,0 (110,25-137,75)	
Αριθμός παιδιών	0	126,42 (23,92)	131,0 (116,0-137,75)	0,283 ⁺⁺
	1	119,67 (21,14)	121,0 (104,75-128,75)	
	>1	123,13 (20,88)	123,50 (107,50-136,25)	
Μορφωτικό επίπεδο	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	128,30 (23,03)	131,50 (110,0-141,25)	0,103 ⁺⁺
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	123,05 (13,60)	124,0 (110,25-135,0)	
	Υποχρεωτική/ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	114,25 (26,91)	119,50 (94,75-136,25)	

Απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιων Διοικήσεων	Όχι	122,89 (22,11)	124,0 (109,50-136,50)	0,550 ⁺
	Ναι	126,60 (22,97)	126,0 (106,0-143,0)	
Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση Αλλοδαπών Μετανάστευσης (ΔΑΜ)	≤5	128,73 (25,22)	128,0 (118,0-139,0)	0,090 ⁺⁺
	5-10	120,35 (17,55)	119,0 (106,25-132,0)	
	>10	120,14 (22,41)	124,0 (107,0-136,50)	
Τωρινή θέση Εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	123,36 (21,98)	124,0 (108,25-137,0)	0,585 ⁺⁺
	Με θέση ευθύνης	124,55 (23,13)	125,0 (111,25-140,50)	
Γεωγραφική κάλυψη της υπηρεσίας εργασίας	Αθηνών Α'	121,23 (24,22)	124,0 (105,75-136,25)	0,453 ⁺⁺
	Κεντρικού τομέα και Δυτικής Αττικής	119,85 (17,57)	122,50 (108,0-135,0)	
	Βόρειου τομέα και Ανατολικής Αττικής	126,96 (23,83)	124,0 (110,0-140,0)	
	Νότιου τομέα, Πειραιά και Νήσων	127,78 (23,28)	124,0 (117,0-143,0)	
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου	120,93 (18,44)	122,0 (108,0-135,0)	0,050⁺
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	128,58 (27,32)	130,0 (113,0-141,50)	

+ : Mann-Whitney , ++: Kruskal-Wallis

Συνολικά περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι συμβασιούχοι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους ή αορίστου.

Έγινε πολυπαραγοντική γραμμική παλινδρόμηση έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία. Η ανάλυση έγινε με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise

method) και χρησιμοποιήθηκαν οι λογαριθμικοί μετασχηματισμοί της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα δίνονται παρακάτω.

		β^+	SE $^{++}$	P
Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση	Μόνιμος υπάλληλος ή αορίστου χρόνου (αναφορά)			
	Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου	0,07	0,03	0,040

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η τωρινή εργασιακή κατάσταση βρέθηκε να σχετίζεται με τη συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, οι συμβασιούχοι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου ήταν σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι συνολικά σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους ή αορίστου χρόνου.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα- Προτάσεις

Καθώς έχουν παρατηρηθεί αυξημένα αιτήματα των υπαλλήλων των ΔΑΜ κατά τους κύκλους κινητικότητας (το 56% των συμμετεχόντων στην τρέχουσα έρευνα έχουν κάνει αίτηση σε κύκλο κινητικότητας) αλλά και απροθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να υπηρετήσουν σε αυτές τις Διευθύνσεις, τίθεται το εύλογο ερώτημα για ποιο λόγο συμβαίνει αυτό. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι για τη στελέχωση των ΔΑΜ ο Ν.4018/2011 έδινε τη δυνατότητα μετάταξης ή μεταφοράς προσωπικού από άλλες Υπηρεσίες κατά παρέκκλιση των γενικών-οριζόντιων διατάξεων για την κινητικότητα των υπαλλήλων. Οι ειδικές αυτές διατάξεις προσέλκυαν το ενδιαφέρον υπαλλήλων που υπηρετούσαν μακριά από τον τόπο της διαμονής τους, δεσμεύοντάς τους, όμως, να παραμείνουν στις ΔΑΜ για πέντε, τουλάχιστον, έτη. Χαρακτηριστική είναι η προσέλκυση δημοσίων υπαλλήλων από τις υψηλές εκπαιδευτικές βαθμίδες αλλά και νεαρότερων σε ηλικία. Σύμφωνα με την έρευνα, το 85% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 46,6% είναι ηλικίας έως 40 ετών.

Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των ΔΑΜ θα αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για να εξεταστούν οι παράμετροι της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτές τις διευθύνσεις και θα αποτελέσει το έναυσμα για την έναρξη της προσπάθειας, οι εν λόγω δημόσιες υπηρεσίες να σταματήσουν να είναι υποστελεχωμένες και να αποτελέσουν ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον, παρόλη την ιδιαίτερη και ενδεχομένως δύσκολη φύση της εργασίας. Η μελέτη αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει στο σχεδιασμό κατάλληλων πολιτικών και στην εξεύρεση κινήτρων και συμπεριφορών, που θα συνδράμουν στον καλύτερο έλεγχο του μεταναστευτικού φαινομένου, στην εξοικονόμηση ανθρώπινων αλλά και χρηματικών πόρων και στην αναβάθμιση όχι μόνο του δημόσιου τομέα αλλά και της εικόνας της Ελλάδας στη διεθνή σκηνή στον τομέα της μετανάστευσης.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 133 εργαζόμενοι των ΔΑΜ Αττικής, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν στις 36 ερωτήσεις της κλίμακας μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης του Spector (1985). Η κλίμακα αυτή ομαδοποιεί τα στοιχεία σε 9 υποκλίμακες, οι οποίες αναφέρονται σε διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτές είναι: Μισθός, Ευκαιρίες Προαγωγής, Εποπτεία-Επίβλεψη (Προϊστάμενος), Προνόμια-Οφέλη, Ενδεχόμενες ανταμοιβές, Συνθήκες λειτουργίας», Συνάδελφοι», Φύση εργασίας, Επικοινωνία.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι μόνο το 6,8% των εργαζομένων δήλωσαν ικανοποιημένοι από το μισθό τους. Εκείνοι που είχαν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση ήταν όσοι εργάζονταν λίγα χρόνια στις ΔΑΜ αλλά και οι συμβασιούχοι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί, αν ληφθούν υπόψη οι περικοπές των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων που συντελέστηκαν στην χώρα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και της μεγάλης ανεργίας και δυσκολίας εύρεσης εργασίας από τους μη δημόσιους υπαλλήλους. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα αναφορικά με τις ευκαιρίες προαγωγής, καθώς το 6,8% των ερωτηθέντων δήλωσαν ικανοποιημένοι σε αυτόν τον τομέα. Οι συμμετέχοντες με θέση ευθύνης είχαν σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση από την προαγωγή σε σχέση με τους συμμετέχοντες χωρίς θέση ευθύνης. Στο 6.8%

κινείται επίσης και η ικανοποίηση από τα προνόμια- οφέλη. Όπως και στην μεταβλητή μισθός παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια υπηρεσίας, οι συμβασιούχοι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση αναφορικά με τα προνόμια που τους προσφέρει η υπηρεσία. Επίσης οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού είχαν σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους απόφοιτους υποχρεωτικής ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το φαινόμενο αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι όσο πιο υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχει ο εργαζόμενος τόσο δύναται να λάβει μεγαλύτερες ηθικές και υλικές ανταμοιβές από την εργασία του. Επιπρόσθετα, στα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται και οι αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους οι εργαζόμενοι, υπό τη μορφή δυσαρέσκειας για τον μεγάλο φόρτο και τις δυσχερείς συνθήκες εργασίας, καθώς το 15% των ερωτηθέντων δήλωσε ικανοποιημένο με τις συνθήκες λειτουργίας των υπηρεσιών, με τους αποφοίτους της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης να είναι σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας των υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι στις ΔΑΜ αν και εργάζονται υπό συνθήκες πίεσης προσφέρουν σημαντική βοήθεια σε συναθρώπους τους. Το γεγονός αυτό συνδέεται με το ότι το 25,6% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που λαμβάνει αλλά και με το ότι 50,4% είναι ικανοποιημένο από την φύση της εργασίας. Οι ενδεχόμενες ανταμοιβές σχετίζονται με την αναγνώριση και εκτίμηση της προσπάθειας του εργαζομένου και την σύνδεσή της με ανταμοιβές. Επιπρόσθετα, το 77,4% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από την εποπτεία-επίβλεψη και κανένας από τους δημογραφικούς ή εργασιακούς παράγοντες δεν βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εποπτεία-επίβλεψη. Ο προϊστάμενος φαίνεται να λειτουργεί σαν πρότυπο για τους εργαζομένους καθώς σε αυτό το δύσκολο εργασιακό περιβάλλον, εμπνέει και παρακινεί τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να κάνουν πράγματα που δεν πιστεύουν ότι έχουν τις ικανότητες να κάνουν. Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης που βελτιώνει την εργασιακή ατμόσφαιρα και αυτό οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η υποστήριξη από τους ανωτέρους δημιουργούν στον δημόσιο υπάλληλο την αίσθηση ότι αξίζει να προσπαθεί και να προσφέρει για τον οργανισμό και αυτό αυξάνει και την εργασιακή ικανοποίηση του.

Παρόμοια αποτελέσματα, έδειξε η έρευνα αναφορικά με τους συναδέλφους, καθώς το 90.2% των ερωτηθέντων δήλωσε ικανοποιημένο από τους συναδέλφους του. Τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων αναφορικά με τους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενους του δικαιολογούν και το γεγονός ότι το 58,6% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο με την επικοινωνία που υπάρχει στην υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Η ανατροφοδότηση που παίρνουν οι υπάλληλοι για την δουλειά τους από το εργασιακό περιβάλλον τους όπως τους προϊστάμενους, τους συναδέλφους και την φύση της εργασίας τους, αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση τους καθώς τους βοηθά να ξεκαθαρίσουν τους εργασιακούς τους στόχους και τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Η δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών εργασίας, οι ανταμοιβές, η δικαιοσύνη και η υποστήριξη από τους ανωτέρους δημιουργούν στον δημόσιο υπάλληλο την αίσθηση ότι αξίζει να προσπαθεί και να προσφέρει για τον οργανισμό και αυτό αυξάνει και την εργασιακή ικανοποίηση του.

Τέλος, αναφορικά με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των ΔΑΜ Αττικής, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία, στατιστικά σημαντική είναι η τωρινή εργασιακή κατάσταση τους κατάσταση. Συγκεκριμένα οι συμβασιούχοι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου είναι σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι συνολικά σε σύγκριση με τους μόνιμους υπαλλήλους ή αορίστου χρόνου.

Παρόλο που ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατική οργάνωση θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στρατηγικές οι οποίες μέσα από την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων βασισμένων τόσο στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ όσο και στην έννοια της διακυβέρνησης, θα μείωναν την εργασιακή δυσαρέσκεια, θα τόνωναν την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων, θα ενίσχυαν την ικανοποίησή τους και θα δημιουργούσαν ένα ευνοϊκότερο και πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο τα άτομα θα επιθυμούσαν να εργάζονται και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Η αρχή πρέπει να γίνει από την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει την λειτουργική διασύνδεση των συστημάτων στοχοθεσίας, αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης

του ανθρώπινου δυναμικού στηριζόμενου σε αντικειμενικά δεδομένα και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές (Σπανού, 2018). Επομένως, θα πρέπει να εφαρμοστούν διαδικασίες δίκαιης και αντικειμενικής αξιολόγησης που στόχος θα είναι η ανατροφοδότηση των υπαλλήλων για την απόδοση στην εργασία τους και θα πρέπει να αναπτυχθεί και ένα σύστημα δικαιοσύνης, ώστε όλοι να συμμετέχουν και να αναλαμβάνουν ευθύνες όπως επίσης και να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται οι ικανοί υπάλληλοι. Επιπλέον, καθώς οι ΔΑΜ στερούνται οργανογράμματος και περιγραφές θέσεων θα πρέπει να προωθηθεί άμεσα η ολοκλήρωσή τους. Μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης θέσης εργασίας θα δημιουργηθούν σαφή περιγράμματα θέσεων με πλήρη ανάλυση προσόντων και καθηκόντων για κάθε θέση εργασίας των υπηρεσιών αυτών. Στοχεύοντας στη ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, την πρόληψη της δυσαρέσκειάς τους, τη δημιουργία υγιούς και ευχάριστου κλίματος εργασίας και μέσα από τη δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους, σταδιακά θα επιτευχθεί αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πολιτών, ακολουθούμενη από την αλλαγή της αρνητικής στάσης των πολιτών για την λειτουργία του δημοσίου τομέα.

Πρέπει να επισημανθεί ο περιορισμός της παρούσας έρευνας αναφορικά με την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Το δείγμα προέρχεται από υπαλλήλους μόνο των ΔΑΜ Αττικής οπότε δεν μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα ούτε για τους εργαζόμενους των ΔΑΜ όλης της χώρας, ούτε φυσικά για το σύνολο του δημόσιου τομέα, καθώς μάλιστα οι εργαζόμενοι στις ΔΑΜ εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες εργασίας. Επίσης, η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών παρόμοιων με την παρούσα δεν προσφέρει την δυνατότητα για συγκρίσεις των αποτελεσμάτων με αντίστοιχα παλαιότερων ετών. Τέλος, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι γενικότερες συνθήκες εργασίας σε αυτόν τον τομέα πολιτικής είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις μεταναστευτικές ροές, την μεταναστευτική πολιτική, τους κοινωνικούς μετασχηματισμούς αλλά και τις παγκόσμιες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που βιώνει όλη η υφήλιος, επομένως τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας πιθανόν να υφίστανται διακυμάνσεις ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και πολιτικές.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μία επιστημονική έρευνα; 2 η έκδοση*, Εκδόσεις Κριτική.

Ζιγρικά, Ε. & Πλατσίδου, Μ. (2016). Η ηθική παρενόχληση των δημοσίων υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών*, Τόμος ΙΖ, τεύχος 66.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*, Τόμος 1ος, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, ΠΟΛΗ.

Κορμικιάρη, Σ., Καραστάθης, Δ., Ζουρνατζή, Ε., Κουστέλιος, Α., (2013). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Δημόσιους Αθλητικούς Φορείς. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*. Τόμος 10, (1), 31–43.

Κορρές, Κ. (2011). *Στατιστική ανάλυση με το SPSS*, Α.Σ.Π.Τ.Ε. & Roehampton University, MA in Education.

Κουστέλιος, Α. & Κουστελίου, Ι. (2001). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*, *Ψυχολογία*, 1, 30-39.

- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ: Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπρούζος, Α. (2004). *Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμα τους*. Πρακτικά 4ου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανικούλα. Διαθέσιμο στο: <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/4083>
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Παπάνης, Ε. (2007). *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα -Greek Social Research, Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα*.
- Παρούτης, Σ. (2005). *Ικανοποίηση από την εργασία: Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;* Πρακτικά 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων «Διοικητική Θεωρία και Πράξη: Διοίκηση και Κοινωνία», Πανεπιστήμιο Αθηνών, 6-7 Οκτωβρίου 2005.

- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά, Ε. (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Καψάλης, Α.(επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση στην διάρκεια της κρίσης*. *Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση*. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2): 36-47.
- Φαναριώτη, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Generation 2.0 for Rights, Equality & Diversity (2020). Έκθεση για τις Διευθύνσεις Αλλοδαπών & Μετανάστευσης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής.

Διαθέσιμο από <https://g2red.org/el/report-on-the-directorates-of-foreigners-and-immigration-of-the-decentralized-administration-of-attica/>.

Ξενόγλωσση

Alderfer, C.P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior And Human Performance, Vol 4, 142-175.

Ali, S. & Farooqi, Y.A. (2014) . *Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)*. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineerings, 5(8), 23-30.

Ali, W. (2016). *Understanding the concept of Job satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework*. Archives of Business Research, 4(1), 100-111.

Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, 264.

Aydin, A., Uysal, S. & Sarier, Y. (2012). *The effect of gender on job satisfaction of teachers: a meta-analysis study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 356-362.

- Aydintan, B. & Koc, H. 2016. The Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Study on Teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10), 72-80.
- Azam, S., Rafique, A. & Butt, P. (2017). *Investigating the role of coworkers' relationship on job turnover intention with mediating effects of job satisfaction for City Traffic Police*. *Sci.Int*, 29(1), 303-306.
- Bakotic, D., Babic, T. B., (2013). *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company*. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Basset-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). *Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? Journal of Management Development*, 24, 929-943.
 Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Batiou V., B., & Valkanos E. (2013). *Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239-252.
- Brooke P.P., and Price J.L. (1989). *The determinants of employee absenteeism: an empirical test of a causal model*. *Journal of Occupational Psychology* 62, 1-19.
- Buljubasic, E. (2008). *Relationship with co-workers and job satisfaction*.
- Carnillo-Garcia, C., Ghaneh, S., Mohaddes, H. & Khansari,, C.I. (2013). *Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age*. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6). 1314-1320.

- Churchill, G.A. and Ford, N.M. and Walker, O.C. (1974). *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*. Journal of Marketing Research, Vol. 11 323-32.
- Cortese, C. (2007). *Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study*. Journal of Nursing Management, 15, 303-312.
- DeShields Jr., O. J., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). *Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's Two-Factor Theory*. International Journal of Educational Management, 19, 128-139. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/09513540510582426>
- Dormann C., Zapf D. (2001). *Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 22,483-504.
- Dubey, K. & Dasgupta, P. (2015). *A Study on Absenteeism & its Co-Relation with Job Satisfaction with Special Reference to IT Sector*. Global Journal of Commerce & Management Perspective, 4(3), 23-38.
- Essays, UK. (2013). *The relationship between supervisor and employee and job satisfaction*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ukessays.com/essays/management/therelationship-between-supervisor-and-employee-and-job-satisfaction-managementessay.php?vref=1>
- Eyupoglu, S.Z. and Saner, T. (2009). *The Relationship between Job Satisfaction and Academic Rank: A Study of Academicians in Northern Cyprus*. Paper Presented at the World Conference on Educational Science, North Cyprus, 4-7 February 2009, 686-691.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). *A reevaluation of the absenteeism–job satisfaction relationship*. *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes, 35(3), 340–381. Διαθέσιμο στο: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90028-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90028-7)

Hanaysha J. (2016). *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment and Organizational Learning on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 229, 289-297.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion Pittsburgh*. Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F.I. (1968). *One more time: How to do motivate employees*. *Harvard Business Review*.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England.

House, R.J. and Wigdor, L.A. (1967). *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism*. December 1967, *Personnel Psychology*.

Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). *An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets*. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 317-325.

Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). *A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. *Academy of Management Review*, 12, 232-234.

Jathanna, R., Melisha, R.D., Mary, G., Latha, K.S. (2011). *Determinants of Job Satisfaction among Healthcare Workers at a Tertiary Care Hospital*. *Online J Health Allied Scs.*, 10(3), 5-8.

- Joo, B.K. & Lee, I. (2017). *Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being*. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 5(2): pp. 206-221.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. In M., Eid & R. J., Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*. New York: Guilford Publications, 393-413.
- Judge, T.A, Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. & Rich, B. (2010). *The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature*. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157- 167.
- Kaliski, B.S., (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Second edition, Detroit: Thompson Gale, 446.
- Kalleberg, A. (1977). *Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction*. *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 1, 124-143.
- Khatun, R., Akter, N., Muhammad, F. & Choedhury, A. (2018). *Job Satisfaction among nurse's in public and private sector in Dhaka City of Bangladesh: a comparative study*. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 5(6), 2177-2181.
- Kinzl, J.F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T. & Benzer, A. (2004). *Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists*. *British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211-215.

- Koustelios,A.&Kousteliou,I.,(2001). *Job satisfaction and job burnout in the education*. Psychology,8 (1), 30 - 39.
- Kwon, I., Banks, D. (2004). *Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors*. Managerial Auditing Journal, 19(5), 606-622.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: M.D. Dunnette (Eds.) Handbook of industrial and Organizational Phycology*, Chicago: RandMcNally.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8th Edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Malik, M.E., Danish, R.Q. & Munir, Y. (2012). *The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan*. American Journal of Economics, 6-9.
- Marasinghe, M.P.L.R. & Wijayarathne, A. (2018). *The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction of University Library Professionals*. Journal of the University Librarians Association of Sri Lank, 21(2),1-20.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological review, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.

Price, J.L., Mueller, C.W. (1997). *Job Satisfaction and Organizational Attachment of Nurses Holding Doctoral Degrees*. *Nursing Research*, 46, 163-171.

Price, J.L. (1989). *The Impact of Turnover on the Organization*. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>

Ramlall, S. (2004). *A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations*. *Journal of American Academy of Business*, 14(7), 52-63.

Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*. United States: Thrift Books Warehouse.

Sabharwal, M. & Corley, E. (2009). *Faculty job satisfaction across gender and discipline*. *The Social Science Journal* 46, 539–556.

Samaiya, S. (2015). *Comparison of Employee Satisfaction along Age and Gender: Study of Public and Private Sector*. *IOSR Journal of Business and Management*, 17, 44-52.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2012). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*, Volume 64. 361-388.

Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). *An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis*. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599–612.

Shahabipour, F. (2015) . *Investigation the Relationship between Teamwork with Employees' Job Satisfaction in Technical and Vocational Schools in Yasuj*

City. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(8), 166-171.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.

Sree, N.B. & Satyavathi, R. (2017). *Employee Job Satisfaction*. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(5), 85-94.

Statt, D.A. (1994). *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan Press LTD.

Tabatabaei, S., Ghaneh, S., Mohaddes, H. & Khansari, M.M. (2013). *Relationship of job satisfaction and demographic variables in pars Ceram factory employees in Iran*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1795-1800.

Tao, H., Ellenbecker, C., Wang, Y. & Li, Y. (2015). *Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China*. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 140-148.

Thiagaraj & Thangaswamy, (2017). *Theoretical concept of job satisfaction- a study*. *International journal of research- Granthaalayah*, 5(6).

Tinu, O.C. & Adenike, A.A. (2015). *Gender Influence on Job Satisfaction and Job Commitment among Colleges of Education Lecturers*. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 159-161.

Tsounis, A. & Sarafis, P. (2018). *Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS)*. *BMC Psychol.* 6(1), 27.

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). *Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.

Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review*. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200

Vroom, V. H. (1967). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Zhou, Q., Li, Q. & Gong, S. (2019). *How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model*. *Sustainability*, 11.

Νόμοι

N. 2910/2001 - ΦΕΚ 91/Α/02-05-2001. Είσοδος και παραμονή Αλλοδαπών στην Ελληνική Επικράτεια, κτήση της Ελληνικής Ιθαγένειας με πολιτογράφηση και άλλες διατάξεις.

N. 4018/2011 - ΦΕΚ 215/Α/30-09-2011. Αναδιοργάνωση του συστήματος αδειοδότησης για τη διαμονή αλλοδαπών στη χώρα υπό όρους αυξημένης ασφάλειας, ρυθμίσεις θεμάτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

N. 4251/2014- ΦΕΚ 80/Α/01-04-2014. Κώδικας Μετανάστευσης και κοινωνικής ένταξης και λοιπές διατάξεις.

Διαδικτυακοί τόποι

<https://migration.gov.gr>

<https://www.apdattikis.gov.gr>

https://european-union.europa.eu/index_el

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration and migrant population statistics&action=statexp-seat&lang=el](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics&action=statexp-seat&lang=el)