

2023-05

þý • Á³ ± Ã¹ ±⁰ ® • ¼ Ä » ¿⁰ ® š ± Ä ¬ Ä · ½

þý ” ¿⁰ ¼ ± Ã⁻ ± Ä • µ ¿¹ ¿ Á¹ ¶ ¿ ¼ - ½ ¿ Ä

þý ” · ¼ Ì Ã¹ ¿ æ ¿ ¼ - ± Ä · Ä š Ä Ä Á¹ ±⁰ ® Ä

þý £ Ä Á É ¼ ± Ä¹ ¬ Ä, ”¹ ¿ ½ Í Ã¹ ¿ Ä

þý œ µ Ä ± Ä Ä Ä Ç¹ ±⁰ Ì Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± ”¹ ¿⁻⁰ · Ä · Ä • Ä¹ Ç µ¹ Ä ® Ä µ É ½, £ Ç ¿ » ® Ý¹⁰ ¿ ½ ¿ ¼¹⁰ Î ½

þý ”¹ ¿⁻⁰ · Ä · Ä, ± ½ µ Ä¹ Ä Ä ® ¼¹ ¿ • µ ¬ Ä ¿ »¹ Ä ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/12458>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ ΝΕΟΔΙΟΡΙΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ»

ΣΤΡΩΜΑΤΙΑΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

Μάιος 2023



ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

«ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ
ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ ΝΕΟΔΙΟΡΙΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (ΜΒΑ) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΣΤΡΩΜΑΤΙΑΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

Μάιος 2023

Copyright © Στρωματιάς Διονύσιος

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ο Στρωματιάς Διονύσιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Εργασιακή Εμπλοκή Κατά την Περίοδο Δοκιμασίας Νεοδιοριζομένου στο Δημόσιο Τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ (WORK ENGAGEMENT)	21
2.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ	21
2.2.1. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΕΝΝΟΙΑ.....	22
2.2.2. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ.....	23
2.2.3. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΘΕΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	24
2.2.4. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΡΟ ΤΟΥ BURN OUT.....	25
2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	26
2.4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ - ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ	27
2.5. ΕΠΙΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ	29
2.6. ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30
2.7. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ	32
2.7.1. ΤΑ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	32
2.7.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ – ΕΡΕΥΝΕΣ...33	
2.7.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ.....	35
2.8. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ /ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ /ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	35
2.8.1. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ (ΓΕΝΙΚΑ).....	35
2.8.2. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΜΕ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	38
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	39
3.2. ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	39
3.2.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	39
3.2.2. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	41
3.2.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	42
3.2.4. ΗΓΕΣΙΑ.....	44
3.2.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	45
3.2.6. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	45

3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.....	46
3.3.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ (ΘΚΑ) - SOCIAL EXCHANGE THEORY (SET)	47
3.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	48
3.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	49
3.5.1. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	49
3.5.2. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	50
3.5.3. ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ) ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	52
3.5.4. ΣΧΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	53
3.5.5. ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	54
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
4.3. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	58
4.4. ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	59
4.5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	60
4.6. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
4.6.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	60
4.6.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ	61
4.6.3. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ.....	62
4.6.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	62
4.6.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	63
4.6.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ.....	63
4.6.7. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	64
4.7. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	64
4.7.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ PEARSON	65
4.7.2. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ.....	65
4.8. ΣΥΝΟΨΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	65
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	67
5.2. ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ.....	68

5.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	68
5.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	72
5.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ	76
5.6. ΓΡΑΜΜΙΚΟΤΗΤΑ.....	78
5.7. ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	79
5.8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	80
5.9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	81
5.10. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ.....	82
5.11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ.....	84
6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	89
6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
6.2.1. ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	90
6.2.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	90
6.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	91
6.2.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	91
6.2.5. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ.....	92
6.3. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	92
6.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	94

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 3-1 Ερευνητικό Πλαίσιο της Μελέτης.....	49
Σχήμα 4-1 Διορισμοί Νέων Υπαλλήλων Ανά Έτος στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.	58
Σχήμα 5-1 Διάγραμμα Φύλου.	69
Σχήμα 5-2 Διάγραμμα Ηλικία.	70
Σχήμα 5-3 Διάγραμμα Εκπαίδευση.....	71
Σχήμα 5-4 Διάγραμμα Μισθολογική Κλίμακα.	72
Σχήμα 5-5 Διάγραμμα Κανονικότητας.....	78
Σχήμα 5-6 Διάγραμμα P-P Plot.	79
Σχήμα 5-7 Διάγραμμα Έλεγχος Ομοσκεδαστικότητας.	80

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4-1: Μεταβλητές και Αριθμός Στοιχείων Ανά Μεταβλητή.....	61
Πίνακας 4-2: Στοιχειά Εργασιακής Εμπλοκής.	62
Πίνακας 4-3: Στοιχειά Σχέση Ομάδας Και Συνεργατών.....	62
Πίνακας 4-4: Στοιχειά Εργασιακού Περιβάλλοντος.....	63
Πίνακας 4-5: Στοιχειά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.....	63
Πίνακας 4-6: Στοιχειά Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία.	64
Πίνακας 4-7: Στοιχειά Αμοιβές – Ανταμοιβές.....	64
Πίνακας 5-1: Στατιστικά Στοιχειά Εργασιακής Εμπλοκής.....	73
Πίνακας 5-2: Στατιστικά Στοιχειά Σχέση Ομάδας και Συνεργατών.....	74
Πίνακας 5-3: Στατιστικά Στοιχειά Εργασιακό Περιβάλλον.....	74
Πίνακας 5-4: Στατιστικά Στοιχειά Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.....	75
Πίνακας 5-5: Στατιστικά Στοιχειά Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία.....	76
Πίνακας 5-6: Στατιστικά Στοιχειά Αμοιβές – Ανταμοιβές.....	76
Πίνακας 5-7: Αποτελέσματα Ελέγχου Κανονικότητας.....	77
Πίνακας 5-8: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας.....	81
Πίνακας 5-9: Έλεγχος Cronbach α	82
Πίνακας 5-10: Ισχύ της Συσχέτισης.....	83
Πίνακας 5-11: Αποτελέσματα Ισχύς Συσχέτισης για το Μοντέλο της Μελέτης.....	84
Πίνακας 5-12: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης.....	85
Πίνακας 5-13: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης – ANOVA.....	85
Πίνακας 5-14: Αποτελέσματα Ελέγχου Υπόθεσης – Σχέση Σημαντικότητας.....	86
Πίνακας 5-15: Συνοπτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ελέγχου των Υποθέσεων.....	87

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Στρωματιάς Διονύσιος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: «Εργασιακή Εμπλοκή Κατά την Περίοδο Δοκιμασίας Νεοδιοριζομένου στο Δημόσιο Τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας».....

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)
.....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

.....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

.....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα, ειδικότερα για την καθοδήγηση, υποστήριξη και κατανόησή του, κατά την διάρκεια της διατριβής μου.

Επίσης είμαι ευγνώμων στους συναδέλφους και λειτουργούς του δημόσιου τομέα της Κύπρου που βοήθησαν να διατεθεί το ερωτηματολόγιο της έρευνα στους τελικούς αποδέκτες.

Στη σύζυγο μου Χρυστάλλα
και στα παιδιά μου Ανδρέα και Κωνσταντίνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να προσδιορίσει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής κατά την περίοδο του δοκιμαστικού διορισμού στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας. Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, ένα ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε.

Πολλές μελέτες και έρευνες με σκοπό τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής έχουν προηγηθεί χρησιμοποιώντας διάφορα μοντέλα μελέτης – θεωρίας. Με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας επελέγη δείγμα υπαλλήλων από τον πληθυσμό του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας, του οποίου ο διορισμός έχει πρόσφατα επικυρωθεί και απαραίτητη προϋπόθεση για διορισμό ήταν η επιτυχία στις γραπτές εξετάσεις που διοργανώνει η Υπηρεσία Εξετάσεων. Οι αναφερόμενες εξετάσεις θεσμοθετήθηκαν για πρώτη φορά το 2017. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Science). Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι σχέσεις μεταξύ της ομάδας και συνεργατών, ο ηγέτης, η εκπαίδευσης ή/και μετεκπαίδευση που πραγματοποιείται μετά την πρόσληψη επηρεάζουν σημαντικά και θετικά την εργασιακή εμπλοκή. Αντιθέτως το εργασιακό περιβάλλον και οι αμοιβές – ανταμοιβές ως παράγοντες δεν επιδρούν σημαντικά στα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής που εμφανίζονται στους δημόσιους οργανισμούς. Οι προτάσεις της έρευνας είναι αφετέρου να αφουγκραστούν τα αποτελέσματα οι αρμόδιοι φορείς και αφετέρου να σχεδιαστούν διοικητικές πρακτικές που να ενισχύουν τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής.

Λέξεις Κλειδιά:

Εργασιακή Εμπλοκή, Αφοσίωση, Θετική Σκέψη, Ηγεσία, Εργασιακό Περιβάλλον, Δημόσιος Τομέας.

ABSTRACT

The present study is intended to identify some of the factors that affect the phenomenon of work engagement and their relationship with it. It assesses these factors during the probationary period in the public sector of the Republic of Cyprus. To collect the primary data, a questionnaire was designed and distributed.

Many studies and research have been carried out in order to determine the factors that affect the phenomenon of work engagement using various models of study. By random sampling, a sample of employees from the population of the public sector workforce of the Republic of Cyprus was selected, whose appointment has been recently validated and a necessary condition for appointment was the success in the examinations organized by the Examination Service. The examinations were first institutionalized in 2017. The Statistical Package for Social Science (SPSS) was used for the analysis of the data. The results of the study showed that the relationships between team and partners, the leader, the training and/or after-recruitment training are significantly and positively affecting the job engagement. On the contrary, the working environment and pay - rewards as factors do not affect significantly the levels of work engagement. The research proposals are both the results to be accepted from the relevant services and to devise administrative practices that reinforce the factors that positively affect the phenomenon of work engagement

Keywords:

Work Engagement, Commitment, Positive Thinking, Leadership, Working Environment, Public Sector.

1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανταποκρινόμενοι στις αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, οι οργανισμοί αναπτύσσουν συνεχώς στρατηγικές που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης και τη βελτίωση της παροχής αποτελεσματικών υπηρεσιών. Η εκάστοτε κυβέρνηση της Κυπριακής Δημοκρατίας εφαρμόζει τον Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990, ο οποίος όπου είναι απαραίτητο τροποποιείται ώστε να εναρμονίζεται με τις σύγχρονες προκλήσεις. Η θέσπιση του δοκιμαστικού διορισμού ήταν μέρος των στρατηγικών της κυβερνητικής μεταρρύθμισης, γενικότερα, κατά την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας. Αντικειμενικός σκοπός της θέσπισης του δοκιμαστικού διορισμού, γενικά, είναι η ένταξη των εργαζομένων με ομαλό τρόπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στον τρόπο λειτουργία του οργανισμού. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια της περιόδου δοκιμασίας, ο οργανισμός στοχεύει στην προετοιμασία και την εκπαίδευση των εργαζομένων του, με στόχο την προετοιμασία και την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ωστόσο, υπάρχουν εκτεταμένες καταγγελίες από το κοινό, σε διάφορα μέσα ενημέρωσης, ότι η εξυπηρέτηση που απολαμβάνουν από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες και φορείς δεν είναι ποιοτική και κυρίως αποτελεσματική. Υπό το πρίσμα αυτό, η διαδικασία του δοκιμαστικού διορισμού είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Εκτός από οποιαδήποτε αρχική εκπαίδευση, οι υπάλληλοι έχουν, συνήθως, όλα τα απαραίτητα μέσα για να παράσχουν αποτελεσματικά υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της περιόδου δοκιμαστικού διορισμού.

Μία από τις βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) είναι η δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού που προετοιμάζουν τους υπαλλήλους κατάλληλα ώστε να συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού. Είναι σημαντικό η Δ.Α.Δ. να προσελκύει, να εξελίσσει και να διατηρεί ένα ικανό εργατικό δυναμικό. Στον δημόσιο τομέα, των περισσότερων χωρών, για κάθε θέση, έχει

αναπτυχτεί η αντίστοιχη περιγραφή εργασίας (job description) της θέσης καθώς επίσης, έχουν καθοριστεί και συγκεκριμένες διαδικασίες για την επιλογή, την μετέπειτα εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων (Bowman, West, & Beck, 2015).

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται περισσότερο εμπλεκόμενοι με τον οργανισμό τους δείχνουν μεγαλύτερη αίσθηση δέσμευσης προς αυτόν καθώς και υψηλότερη παραγωγικότητα. Τα κίνητρά τους, ξεπερνούν τους προσωπικούς -ατομικούς στόχους και επιδιώξεις, καθιστώντας τους πιο συγκεντρωμένους και προσηλωμένους στους στόχους του οργανισμού σε σχέση με τους μη εργασιακά εμπλεκόμενους συναδέλφους τους. Είναι αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και όλη τους η ενέργεια είναι προσανατολισμένη προς την οργανωσιακή επιτυχία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα οποιασδήποτε χώρας, να παρέχουν ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες.

Ο στόχος της μελέτης είναι να αναλύσει ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή σε δημόσιο οργανισμό και πιο συγκεκριμένα των εργαζομένων που διανύουν τη δοκιμαστική τους υπηρεσία. Επιπρόσθετα, στόχος μας είναι η διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της κατηγορίας αυτής από τη σχέση τους με τους συναδέλφους και προϊστάμενους, από τους πόρους που παρέχονται στον εργασιακό περιβάλλον, από την παροχή ευκαιριών κατάρτισης/εκπαίδευσης και προαγωγής, από τις χρηματικές απολαβές και από το στυλ ηγεσίας. Υπενθυμίζεται ότι η μελέτη εστιάζει στους εργαζομένους που διορίστηκαν στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας, έπειτα από επιτυχία στις γραπτές εξετάσεις που διοργανώνει η Υπηρεσία Εξετάσεων και οι οποίες θεσμοθετήθηκαν το 2017.

Ακόμη, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν από τους λειτουργούς της Δημόσιας Διοίκησης. Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή εμπλοκή μπορούν να βελτιωθούν και, στον αντίποδα, παράγοντες που επιδρούν θετικά δύναται να ενισχυθούν, ώστε να αυξηθούν τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής. Απώτερος στόχος, να υπάρξει μια πιο αποτελεσματική και αποδοτική Δημόσια Υπηρεσία και να μειωθούν οι εθελοντικές παραιτήσεις.

Η εργασιακή εμπλοκή είναι εν μέρει αποτέλεσμα των κινήτρων που προβάλλονται στους εργαζομένους και υποτίθεται ότι οδηγεί τους εργαζόμενους σε ενθουσιώδη εργασία και την επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Kahn, 1990). Είναι απολύτως σημαντικό η συνέχιση ή και η ανανέωση παροχής κινήτρων προς τους εργαζομένους ώστε να διατηρήσουν την «θέληση» για εργασία και να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους με απόλυτη αφοσίωση. Η έννοια της εργασιακής εμπλοκής παρουσιάζεται μέσα από διάφορες πτυχές, όπως η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων της, η αίσθηση της δέσμευσης των εργαζομένων προς την εργασία τους και τον εργοδότη, η γενική αίσθηση των εργαζομένων ότι έχει η σημασία η εικόνα τους και η απόδοσή τους για τον ηγέτη - προϊστάμενο .

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, ένα καίριο στοιχείο που αναλύθηκε για την ευρωστία και την ευημερία ενός οργανισμού είναι ο "μαλακός πυρήνας" του οργανισμού που είναι το

ανθρώπινο δυναμικό και έτσι, από εκεί, αναδύεται η βαρύτητα της έννοιας της εργασιακής εμπλοκής.

Η αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης και η επιλογή κατάλληλων μέτρων και σταθμών μπορεί να αποτελέσει μια πρόκληση, καθώς υπάρχει δυνητική σύγκρουση μεταξύ των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών παραγόντων. Η τάση να δοθεί έμφαση μόνο στους χρηματοοικονομικούς παράγοντες μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή κατανόηση της πραγματικής αξίας και επίδρασης άλλων παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση. Έτσι, ένας οργανισμός, και πόσο μάλλον ένας δημόσιος οργανισμός που εν μέρει έχει εξασφαλίσει την οικονομική του αυτάρκεια, που προσπαθεί να είναι ισχυρός, θα πρέπει πρώτα να λάβει υπόψη του και μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την εμπλοκή, την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων..

Όλοι μας βιώνουμε τη σύγχρονη εποχή της ελεύθερης αγοράς, ελεύθερης πληροφόρησης, εύκολης πρόσβασης στην εκπαίδευση και μάθηση. Τα παραπάνω έχουν καταδείξει ότι πλέον για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και του ικανοποιημένου κοινού δεν αρκούν μόνο οι οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι του οργανισμού αλλά κυρίως η ύπαρξη ικανού, πιστού και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού.

Οι έννοιες όπως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering) είναι το αποτέλεσμα της μετατόπισης του τομέα της έρευνας από οικονομικούς σε μη οικονομικούς τομείς, όπως η βελτίωση των λειτουργιών, των διαδικασιών ή των στρατηγικών ώστε να αναπτύξει και “διατηρήσει” τους εργαζόμενους εργασιακά εμπλεκόμενους και να επωφεληθεί μακροπρόθεσμα από το αποτέλεσμα. Καθώς η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας συνεχίζει να μειώνεται, αν οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς εργασιακά εμπλεκόμενοι, θα αναζητήσουν από μόνοι τους τρόπους για να μάθουν και να ενημερωθούν ώστε να διατηρήσουν την απόδοση τους. Ως επακόλουθο, αυτό θα επηρεάσει τον δείκτη οργανωσιακής απόδοσης ή τα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των πολιτών, η παραγωγικότητα, η ανάπτυξη του οργανισμού και κυρίως τα επίπεδα ηθελημένης αποχώρησης (παραίτησης).

Η παρούσα εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Στο παρόν Κεφάλαιο (1ο) πραγματοποιούμε μια εισαγωγή σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η ανάλυση της εργασιακής εμπλοκής ως έννοια, οι ορισμοί που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς για την εργασιακή εμπλοκή και οι παράγοντες που διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο για την εργασιακή εμπλοκή, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Αναφέρονται επίσης τα σημαντικότερα θεωρητικά πλαίσια και μοντέλα που περιγράφουν την εργασιακή εμπλοκή, αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών καθώς και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και των εργαζομένων που τελούν σε διορισμό με δοκιμασία. Στο Κεφάλαιο 3 πραγματοποιείται η ανάλυση του θεωρητικού μοντέλου της έρευνας, αναλύεται η θεωρία πάνω στην οποία

βασίζεται το υπό διερεύνηση μοντέλο και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, το δείγμα της έρευνας, οι τεχνικές δειγματοληψίας και τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τελευταίο Κεφάλαιο 6 διατυπώνονται τα συμπεράσματα, η συνεισφορά, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και οι περιορισμοί της έρευνας.

2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ (WORK ENGAGEMENT)

Η έννοια της εργασιακής εμπλοκής αποτελεί ένα από τα σημαντικά αντικείμενα της θεωρίας και πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Ωστόσο, παρουσιάζονται απόψεις με διακριτές διαφορές στην έννοια, τη θεωρία και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή και δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός ή ένας ευρέως αποδεκτός όρος. Δύο είδη προσεγγίσεων της εργασιακής εμπλοκής συναντώνται:

α) Ως μια πολυδιάστατη συμπεριφορά που εξετάζει τη νόηση, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές και

β) Ως μια ενιαία συμπεριφορά που εκφράζεται ως μια ειδική προθυμία για εργασία.

Τρία θεωρητικά μοντέλα χρησιμοποιούνται για να ερευνήσουν τον βαθμό της εργασιακής εμπλοκής:

α) Το μοντέλο Ανάγκες - Ικανοποίηση,

β) Το μοντέλο Απαιτήσεις Εργασίας – Διατιθέμενοι Πόροι (JD-R Model) και

γ) Το μοντέλο Συμπεριφορά και Σχέσεις – Κέρδη και Κίνδυνοι (Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής -Social Exchange Theory).

2.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός για την εργασιακή εμπλοκή με αποτέλεσμα ο κάθε ερευνητής ή οργανισμός να αποδίδει την έννοια με δική τους ερμηνεία. Η

έννοια της εργασιακής εμπλοκής προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Kahn (1990) ως η πλήρη προσφορά των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργαζομένου στον οργανισμό. Επιπρόσθετα το έργο που εκτελεί και γενικότερα, η συμπεριφορά στην εργασία που ενισχύουν την σύνδεση της εργασίας με προσωπικά στοιχεία, όπως η αυτοδιάθεση, τόσο σωματικά όσο νοητικά και συναισθηματικά. Από τότε που ο Kahn παρουσίασε αυτόν τον ορισμό, έχουν προταθεί και από άλλους ερευνητές, διάφοροι ορισμοί που αντικατοπτρίζουν τη διαφορετική κατανόηση της έννοιας σε κάθε μελέτη, προκαλώντας σύγχυση στον επιστημονικό κόσμο και στους οργανισμούς που επιθυμούν να εφαρμόσουν τις εκάστοτε πρακτικές.

2.2.1. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΕΝΝΟΙΑ

Οι May et al (2004) ανέδειξαν «ότι η εργασιακή εμπλοκή δεν περιορίζεται απλώς στην κατανόηση, αλλά περιλαμβάνει επίσης την ευέλικτη εφαρμογή των συναισθημάτων και των συμπεριφορών». Οι Wellins and Concelman (2005) αναφέρουν ότι «η εργασιακή εμπλοκή αποτελείται από δέσμευση, αφοσίωση, παραγωγικότητα και αίσθηση του "ανήκειν"». Σύμφωνα με τον Saks (2006), η εργασιακή εμπλοκή περιλαμβάνει γνώση, συναίσθημα και συμπεριφορά. Ο Cha (2007) περιγράφει την εμπλοκή ως την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία και την αφομοίωση της φυσικής και νοητικής πτυχής της. Οι Macey and Schneider (2008) προτείνουν έναν ευρύτερο ορισμό που περιλαμβάνει διάφορες μορφές εμπλοκής και απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις. Ο Bakker (2011) περιγράφει την εμπλοκή ως μια συναισθηματική κατάσταση που περιλαμβάνει ενέργεια και συμμετοχή. Οι Soane et al (2012) αναπτύσσουν ένα μοντέλο εμπλοκής που περιλαμβάνει προσήλωση στα καθήκοντα, ενεργητική συμπεριφορά και θετική επίδραση. Οι Xu et al (2013) διακρίνουν την εργασιακή εμπλοκή σε τέσσερις κατηγορίες: οργανωτική ταυτότητα, στάση εργασίας, ψυχική κατάσταση και επίδειξη ευθύνης. Οι Xiao and Duan (2014) περιγράφουν την εργασιακή εμπλοκή ως ένα σύνολο πέντε χαρακτηριστικών: πρωτοβουλία, δέσμευση, αποτελεσματικότητα, ατομικά χαρακτηριστικά και αφοσίωση. Ο Liu (2016) υποστηρίζει ότι η εργασιακή εμπλοκή περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις: οργανωτική ταυτότητα, αφοσίωση, απορρόφηση στην εργασία-συγκέντρωση, σθένος και αρμονικό εργασιακό περιβάλλον. Συνοψίζοντας, η εργασιακή εμπλοκή μπορεί να οριστεί ως η κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν δέσμευση, αφοσίωση, παραγωγικότητα, συμμετοχή και άλλες συναφείς διαστάσεις στην εργασία τους. Οι προσεγγίσεις και οι διατυπώσεις αυτής της έννοιας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τους ερευνητές, αλλά κοινό τους στόχο είναι η κατανόηση της θετικής και εμπλεκόμενης στάσης των ατόμων έναντι της εργασίας τους.

Η οργανωσιακή ταυτότητα ορίζεται ως ένα σύνολο αρχών και αξιών που τα μέλη του οργανισμού θεωρούν ότι είναι καίρια, απαραίτητα και διαχρονικά για την εύρυθμη λειτουργία

του οργανισμού (Albert and Whetten 1985). Είναι ο οδηγός για την συμπεριφορά των ατόμων εντός της ιεραρχίας, σε πολλές πτυχές και δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό.

Η αφοσίωση εκφράζεται ως η ενεργή συμμετοχή στην εργασία (Christopoulos 2021, Jabeen and Rahim 2021) και “η αίσθηση του ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης που βιώνει ο εργαζόμενος” (Christopoulos 2021, Jabeen και Rahim 2021). Η απορρόφηση στην εργασία αναφέρεται στο να είναι ο εργαζόμενος πλήρως συγκεντρωμένος σε αυτή και να απορροφάται στην αποστολή του, όπου ο χρόνος περνάει αβίαστα (Albrecht, Green and Marty 2021, Christopoulos 2021), και αποσπάται δύσκολα από αυτή. Το σθένος εκφράζεται με δυναμική προσπάθεια και ιδιαίτερη ψυχική αντοχή στην εργασία (Aktar and Pangil 2018, Bakker and Demerouti 2008, Christopoulos 2021), στην προθυμία να συνεισφέρει ο εργαζόμενος στο έργο κάποιου συναδέλφου ή προϊσταμένου, και να μην αποχωρεί ή παραιτείται από την συνολική προσπάθεια παρά τις αποτυχίες ή δυσκολίες που θα αντιμετωπίσει (Christopoulos 2021, Jabeen and Rahim 2021). Αρμονικό περιβάλλον εργασίας αποτελεί τον χώρο όπου χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της αξιοπρέπειας και σεβασμού και όπου κανείς δεν υφίσταται παρενόχληση.

Σε αντίθεση με τη συμμετοχή στην εργασία, την οργανωσιακή δέσμευση ή την εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή εμπλοκή δεν είναι απλώς μια στάση (Xu et al. 2020), αλλά περιλαμβάνει μια πιο ολιστική και πλήρη διάθεση του εαυτού κατά την εκτέλεση ενός έργου ή ρόλου (Christian, Garza and Massacre 2011, Kahn 1990, Rich, Lepine και Crawford 2010, Saks 2021). Με άλλα λόγια, η εργασιακή εμπλοκή είναι μια πολυδιάστατη έννοια (Khan et al. 2020, Turner 2020, Saks 2021) που εξηγεί τα επίπεδα της θέλησης και της ενέργειας για εργασία που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι (Khan et al. 2020).

2.2.2. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Τα επίπεδα επιθυμίας για παραμονή στον οργανισμό και θέλησης για εργασία, σύμφωνα με τον οργανισμό Hewitt (2001), χαρακτηρίζουν την εργασιακή εμπλοκή. Αυτή αντικατοπτρίζεται σε τρεις πτυχές:

1) "Say": οι εργαζόμενοι περιγράφουν με θετικά σχόλια τον οργανισμό, τους συναδέλφους τους, και τις θέσεις εργασίας τους.

2) «Stay»: οι εργαζόμενοι επιθυμούν να είναι ενεργά μέλη, θέλουν να παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα και δεν αναζητούν παράλληλα εργασία για άλλη καλύτερη θέση εκτός οργανισμού.

3) "Strive": οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν επιπρόσθετη ενέργεια, περισσότερες ώρες εργασίας, ακόμη και προσωπικό τους χρόνο, για την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον οργανισμό Towers (2001), η προθυμία των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους που έχει ορίσει ο οργανισμός αποτελεί εργασιακή εμπλοκή. Τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής τα διαχωρίζει σε φυσιολογικά και αυξημένα επίπεδα εμπλοκής. Η “φυσιολογική” εμπλοκή περιλαμβάνει γενικώς, τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και εταιρειών, όπως για παράδειγμα το βαθμό κατανόησης και ικανότητα διάκρισης των ρόλων μεταξύ των εργαζομένων τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις όσο, κυρίως, και υπηρεσιακά. Όταν ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει επιπρόσθετες χρηματικές απολαβές (π.χ. bonus), επαγγελματική κατάρτιση και εξειδίκευση, προσωπική ανάπτυξη και γενικά άλλα οφέλη, οι εργαζόμενοι συνήθως οδηγούνται σε φυσιολογικά επίπεδα εμπλοκής. Η αυξημένη εμπλοκή εξαρτάται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, και την αίσθηση της αυτο-επίτευξης και αυτο-ολοκλήρωσης μέσω της εργασίας ως μέλος του οργανισμού (Fang et al. 2010). Ο Xie (2006) επισήμανε ότι τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής διαπιστώνονται από την αφοσίωση των εργαζομένων σε μία διαδικασία, συμπεριλαμβανομένης της σκληρής εργασίας, την προσήλωση στους στόχους της εταιρείας, την εμπιστοσύνη στον ηγέτη και την αυτοπεποίθηση τους.

2.2.3. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΘΕΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Οι Schaufeli et al. (2002) παρουσιάζουν την εμπλοκή «ως μια θετική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της ολοκλήρωσης, από σθένος, αφοσίωση και μια επίμονη και διάχυτη συναισθηματική - νοητική κατάσταση που δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός, άτομο ή συμπεριφορά». Οι Harter et al. (2002) όρισαν την εργασιακή εμπλοκή ως «την ενεργή συμμετοχή και ικανοποίηση του ατόμου, και ως ενθουσιασμό για την εργασία». Οι Zeng και Han (2005) ανέφεραν ότι η εμπλοκή έχει μια μακροχρόνια θετική συναισθηματική και διεγερτική επιρροή στην εργασία.’

Οι Khan και Husain (2010), σε έρευνά τους, διαπίστωσαν ότι η θετική σκέψη λειτουργεί ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή με στατιστική ακρίβεια, ενώ η Bandansin (2014), σε άλλη έρευνα, ανέφερε ότι η θετική σκέψη βοηθούσε τους εργαζομένους προκειμένου να εκφράσουν τις ιδέες τους και καινοτόμες λύσεις τους και να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, οι προϊστάμενοι τους και οι πελάτες του οργανισμού εντυπωσιάστηκαν με την αποδοτικότητά τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο Supannopraph (1978) ανέφερε ότι η θετική σκέψη κατευθύνει ένα άτομο στο να αντιλαμβάνεται, να συμπεριφέρεται και να δημιουργεί θετικά αποτελέσματα, όπως και να δημιουργεί ευκαιρίες για επιτυχία, να κτίζει αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και ρεαλισμό. Οι Hazelton (2014), Kang και Sung (2017), Tufail, et al. (2017) και Young, et al. (2018) διεξήγαγαν ποσοτική έρευνα και αποφάνθηκαν ότι η θετική σκέψη είχε στατιστικά

αξιοσημείωτη αλληλεπίδραση με την εργασιακή εμπλοκή. Τα εμπειρικά τους ευρήματα υποστήριξαν ότι η θετική σκέψη βελτίωσε τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής.

2.2.4. Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΡΟ ΤΟΥ BURN OUT

Ένα άλλο μοντέλο της θεωρίας της εργασιακής εμπλοκής προήλθε από την βιβλιογραφία της εξουθένωσης (burn out) που υποστηρίζει ότι, «είναι η θετική αντίθεση της εξουθένωσης, όταν η εξουθένωση οδηγεί κάποιον σε απεμπλοκή από την εργασία» (Maslach and Leiter 2000). Οι προαναφερθέντες ερευνητές διερεύνησαν, στοιχεία και χαρακτηριστικά της εργασίας που περιλαμβάνονται τόσο στην εργασιακή εμπλοκή όσο και στην εξουθένωση (burn out). Πιο συγκεκριμένα μελέτησαν έξι χαρακτηριστικά: η αναγνώριση στην εργασία, η υποστήριξη, η δικαιοσύνη, ο έλεγχος στην εργασία, ο φόρτος εργασίας και οι αξίες. Εξήγησαν περαιτέρω ότι η εργασιακή εμπλοκή συνδέεται με ένα διαχειρίσιμο φόρτο εργασίας, με την αίσθηση ότι υπάρχουν επιλογές στον τρόπο εκτέλεσης του έργου και έλεγχος των διαδικασιών, με την κατάλληλη αναγνώριση και ανταμοιβή, με τη συμμετοχή σε μια υποστηρικτική εργασιακή κοινότητα, με την ύπαρξη δικαιοσύνης και τέλος με την αίσθηση ότι εκτελείται μια αξιόλογη εργασία. Ο May et al (2004), κινείται στα βήματα του Maslach (2001), και δήλωσε ότι η αίσθηση της ουσιαστικής και με νόημα εργασίας, εκ μέρους των εργαζομένων, συνδέεται με την εργασιακή εμπλοκή και ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η μεταξύ τους σχέση. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η εργασία τους είναι σημαντική, σχετίζουν το επίπεδο της εργασιακής τους εμπλοκής με την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, πολλοί εργαζόμενοι αναζητούν πιο συχνά νόημα στην εργασία τους από ό, τι στην καθημερινή ζωή τους. Αυτό συμβαίνει διότι ο χρόνος που βρίσκονται στην εργασία τους, σε σχέση με τις άλλες δραστηριότητες στην καθημερινότητά τους, είναι περισσότερος.

Οι Maslach et al. (2001) υποστήριξαν ότι η εργασιακή εμπλοκή και η εξουθένωση (burn out) αποτελούν δύο αντίθετες έννοιες, όπου η μία ανταγωνίζεται την άλλη. Η επιθυμία για έργο, συμμετοχή και αποτελεσματικότητα στην εργασία, που αποτελούν στοιχεία της εμπλοκής, αντιστοιχούν στα αρνητικά στοιχεία της εξουθένωσης, της εξάντλησης, της αποπροσωποποίησης και χαμηλών επιπέδων αποτελεσματικότητας. Έτσι η εμπλοκή και η εξουθένωση είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Σύμφωνα με μια προηγούμενη έρευνα που διεξήγαγαν οι Schaufeli και Bakker (2004), υποστήριξαν ότι υπάρχει μια αντίθετη σχέση μεταξύ του σθένους και της αφοσίωσης από τη μία πλευρά, και της εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης από την άλλη πλευρά. Επιπλέον, οι Gonzalez-Roma et al (2006) πραγματοποίησαν μια ανάλυση που εστίαζε σε δύο διαφορετικές κατηγορίες χαρακτηριστικών. Αναφέρθηκαν στην ύπαρξη αντιθέτων διαστάσεων, όπως η συναισθηματική εξάντληση-σθένος και η αποπροσωποποίηση-αφοσίωση, οι οποίες αντιπροσωπεύουν διαφορετικές και λανθάνουσες πτυχές, όπως η ενέργεια και η

προσωπικότητα. Τέλος, σύμφωνα με τη μελέτη των Demerouti et al (2010), προκύπτει ότι η αποπροσωποποίηση και η αφοσίωση αντιπροσωπεύουν αντίθετες άκρες στην έννοια της "ταυτότητας" - προσωπικότητας, ενώ η συναισθηματική εξάντληση και το σθένος δεν είναι άκρα στην έννοια της "ενέργειας".

2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Οι παράγοντες που ασκούν επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: (α) οργανωσιακούς παράγοντες (όπως το στυλ ηγεσίας και οι ανταμοιβές), (β) παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία (όπως το εργασιακό περιβάλλον και τα καθήκοντα της εργασίας) και (γ) ατομικούς παράγοντες (όπως η εργασιακή κόπωση και η ευσυνειδησία).

Επίσης, φαίνεται να παρουσιάζουν ανάλογη σχέση η ατομική απόδοση (οργανωσιακή δέσμευση, θετική συμπεριφορά κλπ.) με την οργανωσιακή απόδοση (ικανοποίηση πελατών, οικονομική απόδοση κλπ.).

Το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής που αποτελεί αντικείμενο μελέτης της Ψυχολογίας, φαίνεται να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών και των προϊσταμένων τα τελευταία έτη. Λόγω της ανάγκης για θετική ψυχολογία στον εργασιακό χώρο, η εργασιακή εμπλοκή, ως παράγοντας ενίσχυσης της θετικής εμπειρίας, κερδίζει έδαφος όλο και περισσότερο. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εμπλέκονται ενεργά και αποτελεσματικά στην εργασία τους, έχοντας την αυτοπεποίθηση να αντιμετωπίσουν οποιεσδήποτε προκλήσεις προκύψουν (Schaufeli & Bakker, 2004). Λόγω της ανάγκης για συνεχή βελτίωση των πρακτικών που εφαρμόζονται από τα τμήματα της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών, διεξάγονται συνεχώς έρευνες σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή μελετώντας τόσο τη συμπεριφορά και στάση των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών. Παρά την πληθώρα των ερευνών, υπάρχει διχογνωμία στα αποτελέσματά τους. Η πιθανή αιτία γι' αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι, λόγω των πολιτισμικών διαφορών, οι ίδιες μέθοδοι δεν επηρεάζουν τους εργαζομένους με τον ίδιο τρόπο σε διάφορες χώρες.

2.4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ - ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ

Ερευνητές κατά τη διάρκεια των ετών έχουν διατυπώσει ποικίλα θεωρητικά πλαίσια για την ερμηνεία της εργασιακής εμπλοκής. Επιπρόσθετα, έχουν διερευνήσει την εμπλοκή των εργαζομένων από διάφορες προοπτικές, αναλύοντας τα δεδομένα της δικής τους εμπειρικής έρευνας. Συνεπώς, δεν υπάρχει μοναδική θεωρία για την εργασιακή εμπλοκή μέχρι σήμερα.

Η πρώτη θεωρία της εργασιακής εμπλοκής είναι αυτή του Kahn (1990). Ο Kahn (1990) υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής, όταν ικανοποιούνται τρεις ψυχολογικές ανάγκες: η αναγνώριση (η αίσθηση ότι αναγνωρίζεται η εργασία τους), η ασφάλεια (η αίσθηση της ελευθερίας να εκφράσουν τις απόψεις και ιδέες τους χωρίς να αντιμετωπίζουν τον φόβο επιπτώσεων για την προσωπική τους εικόνα ή θέση), η διαθεσιμότητα-καταλληλότητα (η αίσθηση ότι κατέχουν τα απαραίτητα σωματικά, συναισθηματικά και ψυχολογικά προσόντα που είναι απαραίτητα για την εργασία). Όταν ο οργανισμός δεν παρέχει την αναγκαία υποστήριξη και ενίσχυση στις προαναφερθείσες έννοιες, αυξάνεται η πιθανότητα να προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις από τους ανθρώπους και να αποσυρθούν από τις εργασίες τους. Η εμπλοκή των εργαζομένων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της φύσης της εργασίας και των συναφών παραμέτρων, όπως τα καθήκοντα που εκτελούν, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν και οι αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο. Η αίσθηση της ασφάλειας συνδέεται κυρίως με το κοινωνικό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται, τη δυναμική των ομάδων, τόσο εντός όσο και μεταξύ των ομάδων, το στυλ ηγεσίας και τους κανόνες εργασίας. Τέλος, η διαθεσιμότητα και καταλληλότητα εξαρτάται από τις προσωπικές ικανότητες που οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν στην εργασία τους, όπως η φυσική κατάσταση, η ενσυναίσθηση, η εγρήγορση και η κοινωνικοποίηση.

Η εργασιακή εμπλοκή, επίσης, μελετήθηκε εκτενώς με βάση το Job Requirements-Resources Model (Salanova et al. 2005, Bakker et al. 2005). Το μοντέλο των Απαιτήσεων και Πόρων της Εργασίας (JD-R) αναγνωρίζει ότι διάφοροι οργανισμοί μπορεί να διαφέρουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, αλλά δύναται να διαχωρισθούν αυτά τα χαρακτηριστικά σε δύο γενικές κατηγορίες - τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας και τους διαθέσιμους πόρους εργασίας. Αυτό το μοντέλο αποτελεί ένα συνολικό πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς δραστηριότητας, ανεξάρτητα από τις ειδικές απαιτήσεις και πόρους που εμφανίζονται κάθε φορά. Οι απαιτήσεις της εργασίας καλύπτουν διάφορες πτυχές που αφορούν τους εργαζόμενους. Αναφέρονται σε σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και οργανωσιακές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων. Παραδείγματα των οργανωσιακών απαιτήσεων είναι η πίεση στην εργασία, η ανάθεση μεγάλου

όγκου εργασίας, το κακό εργασιακό περιβάλλον και προβλήματα που σχετίζονται με τις πιθανές συχνές αναδιοργανώσεις. Στο εργασιακό πλαίσιο, οι πόροι αποτελούν ουσιώδη συνιστώσες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εργασίας. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν τους φυσικούς, ψυχολογικούς, κοινωνικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που είναι επωφελείς για την εργασιακή διαδικασία. Στο φυσικό επίπεδο, οι πόροι μπορεί να αφορούν τον εξοπλισμό, τις υποδομές και τις συνθήκες εργασίας. Ένας κατάλληλος εξοπλισμός και οι καλές συνθήκες εργασίας μπορούν να συνδράμουν στους εργαζόμενους ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά. Στην πτυχή της ψυχολογίας, οι πόροι συνδέονται με την ψυχική κατάσταση και την ευημερία των εργαζομένων. Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η αναγνώριση της εργασίας, η αυτονομία, η στήριξη από τους συναδέλφους και η δυνατότητα ανάπτυξης και προόδου. Στον κοινωνικό τομέα, οι πόροι περιλαμβάνουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την υποστήριξη από τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων προάγει μια αίσθηση κοινότητας και ενισχύει την ανάπτυξη και την απόδοση. (Bakker et al. 2007). Σύμφωνα με το μοντέλο JD-R (Job Demands-Resources), η πρόσβαση των εργαζομένων σε κατάλληλους πόρους ενισχύει την εμπλοκή τους στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι η διαθεσιμότητα πόρων, όπως γνώσεις, δεξιότητες, υποστήριξη και αυτονομία, βοηθά στην ανάπτυξη θετικής στάσης και αφοσίωσης στην εργασία.

Μια ακόμη, ευρέως αποδεκτή, υπόθεση για τους παράγοντες που εδραιώνουν την εργασιακή εμπλοκή συναντάται στη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής (SET). Ο Levinson (1965) πρότεινε ότι η εμπλοκή αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που σχετίζεται με την εργασία, την αφοσίωση και το πραγματικό ενδιαφέρον, καθώς και τις κοινωνικές ανταμοιβές. Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη έχει αμοιβαίο σκοπό, κατά την οποία μια παραχώρηση δικαιωμάτων θα οδηγήσει σε ευεργετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη ανεξάρτητα από το ποιος θα αποκτήσει τα προνόμια. Οι Masterson et al. (2000) προτείνουν ότι η μια πλευρά αναμένει μια μελλοντική ανταμοιβή ή ανταπόδοση - μετά από την παροχή οφελών, υποστήριξης ή παροχής υπηρεσιών - από την άλλη πλευρά. Την ίδια στιγμή, το ευεργετηθέντα μέρος θα διακατέχεται από ένα αίσθημα υποχρέωσης για να ανταποδώσει στο άλλο μέρος. Για τα άτομα - ηγέτες που έχουν ωφελήσει τους υφισταμένους τους, οι εργαζόμενοι, συνήθως, εργάζονται σκληρά με απώτερο σκοπό βέβαια να αποκτήσουν περισσότερα οφέλη στο μέλλον. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής χρησιμοποιείται ευρέως για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ των εργαζομένων με τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν αφοσίωση στον οργανισμό και προβαίνουν σε σκληρή εργασία, αναμένοντας οικονομικά οφέλη και κοινωνικές ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να εδραιώνεται η σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζομένου. Οι Eisenberger et al. (1986) δήλωσαν ότι τα υψηλά επίπεδα υποστήριξης εκ μέρους του οργανισμού, δημιουργούν την αίσθηση υποχρέωσης στους εργαζομένους απέναντί της, δημιουργώντας έτσι μια στάση και συμπεριφορά που ευνοεί τον οργανισμό. Ο Saks (2006) υποστήριξε ότι στην παραπάνω

περίπτωση, ένας τρόπος για να ανταποδώσουν οι εργαζόμενοι και να μη νιώθουν τόσο έντονα το αίσθημα της υποχρέωσης ως προς τον οργανισμό είναι μέσω της ποιοτικής εργασίας τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν σε διαφορετικό βαθμό ανάλογα με τα ευεργετήματα και ανταμοιβές που παρέχονται από τον οργανισμό τους.

2.5. ΕΠΙΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Οι διαφορετικοί ορισμοί καθιστούν δύσκολη τη μέτρηση της εργασιακής εμπλοκής (Abun et al. 2021, Mozammel and Haan 2016). Εντούτοις έχουν αναπτυχθεί, αξιολογηθεί και επικυρωθεί αρκετοί μέθοδοι για την μέτρηση του φαινομένου (Almotawa and Shaari 2020).

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι η κλίμακα εργασιακής εμπλοκής της Ουτρέχτης (Utrecht Work Engagement Scale - "UWES") (Schaufeli et al. 2002), η οποία έχει επαληθευτεί ως αποτελεσματική και αξιόπιστη για τη μέτρηση της εμπλοκής των εργαζομένων σε πολλές μελέτες διαφόρων τομέων (Albrecht, Green and Marty 2021). Το UWES προσδιορίζει την εργασιακή αφοσίωση αξιολογώντας το επίπεδο δέσμευσης και την ενέργεια που επενδύουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντά τους, της αφοσίωσης τους και της συγκέντρωσής τους σε αυτά (Duffy et al. 2020). Αρχικά, η κλίμακα UWES περιλάμβανε δεκαεπτά (17) στοιχεία, ενώ αργότερα οι ερευνητές τη μείωσαν σε εννέα (9) στοιχεία (Schaufeli, Bakker and Salanova 2006, Xu et al. 2020). Οι ερευνητές επισημαίνουν ότι η νέα κλίμακα των εννέα στοιχείων (UWES-9) έχει αξιολογηθεί ως πιο αποτελεσματική και έγκυρη στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Duffy et al. 2020, Kulikowski 2017). Παρ'όλα αυτά, υποστηρίζεται η άποψη ότι οι διαστάσεις του σθένους, της αφοσίωσης και της συγκέντρωσης στην εργασία του UWES-9 είναι έντονα αλληλένδετες, με αποτέλεσμα την ασυνεπή δομή των τριών παραγόντων (Bakker and Demerouti 2008, Duffy et al. 2020)'. Έτσι υποστηρίζεται, ότι και οι τρεις διαστάσεις δύναται να μελετηθούν σε μία δομή.

Ένα ακόμη εργαλείο που χρησιμοποιείται από μελετητές είναι το Gallup Workplace Audit, ένα ερωτηματολόγιο εργασιακής εμπλοκής γνωστό ως «Q12», το οποίο αποτελείται από 12 ερωτήσεις (Duffy et al. 2020). Ο στόχος του Q12 είναι να αξιολογήσει την εμπλοκή των ατόμων, ζητώντας από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν το επίπεδο σύμφωνα με τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους ή τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν, αντί να εξετάζει την "κατάσταση" των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ουσιαστικά, το Q12 μετρά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα και αποδοτικότητα των πρακτικών διαχείρισης που εφαρμόζονται και σχετίζονται με τους εργαζομένους ως ανθρώπους και όχι ως απλά «μηχανές» παραγωγής έργου (Harter et al. 2016).

Επιπλέον, το Q12 ερευνά τα ζητήματα που αφορούν την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, προβλέποντας συμπεριφορές όπως η ικανοποίηση, η αφοσίωση και η υπερηφάνεια.

2.6. ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε σωματικό, γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο στην εργασία αναφέρεται στην εργασιακή εμπλοκή. Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.3, προηγούμενες ερευνητικές επιστημονικές μελέτες έχουν αναγνωρίσει τρεις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων: (α) οργανωσιακούς παράγοντες (β) παράγοντες απασχόλησης και (γ) ατομικούς παράγοντες. Οι έρευνες που εξετάζουν τις συνέπειες της εργασιακής εμπλοκής επικεντρώνονται κυρίως στην επίδρασή της στην ατομική απόδοση (όπως ενθουσιασμός, αριστεία, ικανοποίηση, αφοσίωση κλπ.) και στην οργανωσιακή απόδοση (όπως παραγωγικότητα, κερδοφορία, αφοσίωση προς τους πελάτες κ.λπ.).

Ο Kahn (1990) πρότεινε ότι τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων, τα χαρακτηριστικά των ρόλων-θέσεων, η αλληλεπίδραση στην εργασία, η δυναμική της ομάδας και μεταξύ των ομάδων, το στυλ ηγεσίας, τα πρότυπα και οι κανόνες του οργανισμού έχουν επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή. Οι Harter et al. (2002) επεσήμαναν ότι το εργασιακό περιβάλλον, η άμεση εποπτεία, η πρότυπη διοίκηση και η αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες έχουν επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή. Σύμφωνα με την έρευνα των Salanova και Schaufeli (2008), παρουσιάζεται ότι παράγοντες όπως ο έλεγχος της εργασίας, η συμμετοχή, η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές, η ασφάλεια και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους επηρεάζουν την εμπλοκή στον εργασιακό χώρο. Οι May et al. (2004) δήλωσαν ότι ο συνεχής «εμπλουτισμός» καθηκόντων στην εργασία, η ανάθεση κατάλληλων καθηκόντων στον εργαζόμενο, η επιβράβευση μεταξύ των συναδέλφων και προϊσταμένου καθώς και η ευσυνειδησία έχουν επίδραση στην εμπλοκή. Σύμφωνα με τη μελέτη των Zhang και Gan (2005), παρατηρήθηκε ότι η υποστήριξη, η αίσθηση της δικαιοσύνης, οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις και οι συγκρούσεις αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή στην εργασία.

Η θεωρία JD-R (Job Demands-Resources Theory) υποστηρίζει ότι οι πόροι της εργασίας και οι ατομικές ικανότητες, ανεξαρτήτως ή/και συνδυαστικά, προβλέπουν την εργασιακή εμπλοκή. Όταν υφίστανται υψηλές απαιτήσεις εργασίας, οι εργασιακοί πόροι και οι ατομικές ικανότητες έχουν θετική επίδραση στην εμπλοκή. Ως εκ τούτου, οι εργασιακοί πόροι και οι απαιτήσεις της εργασίας (συνδυαστικά όσον αφορά την εργασία) είναι δύο πολύ σημαντικές μεταβλητές για την εργασιακή εμπλοκή. Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να διευκολύνουν το έργο για διεκπεραίωση των εργασιακών απαιτήσεων, να βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων και να ενθαρρύνουν την προσωπική ανάπτυξη, τη μάθηση και κατάρτιση. Σύμφωνα με

προηγούμενες έρευνες (Schaufeli and Bakker, 2004, Bakker and Demerouti, 2008, Xanthoroulou et al. 2009), έχει αναφερθεί ότι οι διαθέσιμοι πόροι στον χώρο εργασίας αποτελούν τους κύριους προγνώστες της εμπλοκής. Η μελέτη του Farndale (2015), σε τρεις χώρες (Μεξικό, Κάτω Χώρες και Ηνωμένες Πολιτείες), έδειξε ότι ορισμένοι εργασιακοί πόροι (οικονομικές ανταμοιβές, ομαδικό εργασιακό περιβάλλον, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή. Η θεωρία ελέγχθηκε σε χώρες με διαφορετικές κουλτούρες, διαπολιτισμικά, ώστε να μελετήσει τη διαφορά στην εξάρτηση της σχέσης μεταξύ των εργασιακών πόρων και της εμπλοκής.

Όσον αφορά τις ατομικές ικανότητες - πόρους, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της αισιοδοξίας, της ανάγκης για απόδοση, της αυτοεκτίμησης, της προσαρμοστικότητας, της γενικότερης θετικής στάσης στην αντιμετώπιση των ζητημάτων και των δημογραφικών μεταβλητών.

Οι ικανότητες που προάγουν τον έλεγχο και την επίδραση στο περιβάλλον εργασίας μπορούν να συμβάλουν στην ενθάρρυνση της εμπλοκής, σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες. Για παράδειγμα, μια μελέτη με διευθυντές γυναικείου φύλου ανέδειξε ότι η ανθεκτικότητα είναι ένα ατομικό χαρακτηριστικό που ενισχύει την εμπλοκή (Bakker et al 2006). Επίσης, η έρευνα της Xanthoroulou et. al. (2009) είχε ως στόχο να εξετάσει τη σημασία της αυτοαποτελεσματικότητας, της αυτοεκτίμησης και της αισιοδοξίας ως παράγοντες που επηρεάζουν την εμπλοκή στην εργασία. Άλλη έρευνα (Rich et al 2010) διαπίστωσε ότι η αυστηρή αυτοαξιολόγηση, η ανάγκη για αυτοαποτελεσματικότητα, η αυτοσυγκράτηση, η σταθερή συναισθηματική κατάσταση και η εμπλοκή συσχετίζονται θετικά. Επιπλέον, σύμφωνα με μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Simbula et al (2011), η αυτοαποτελεσματικότητα έχει επίδραση τόσο στο βραχυπρόθεσμο όσο και στο μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα στο επίπεδο της εμπλοκής. Επιπρόσθετες μελέτες (Christian et al 2011, Gan and Gan 2014, Roof 2015) έχουν δείξει ότι η ευθύνη, οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις, η θετική προσωπικότητα, η εξωστρέφεια - κοινωνικότητα και η ευσυνειδησία είναι παράγοντες που σχετίζονται με την εμπλοκή.

Οι Thompson et al. (2015) υπογράμμισαν σημαντική επίδραση του θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου στην εμπλοκή των εργαζομένων. Το θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο αναφέρεται στο σύνολο των θετικών πόρων, πεποιθήσεων και ικανοτήτων που διαθέτει ένα άτομο και το βοηθά να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τις απαιτήσεις της εργασίας. Τέλος, στη διαχρονική μελέτη των Κορεατών ξενοδοχοϋπαλλήλων, οι Paek et al. (2015) διαπίστωσαν ότι το προσωπικό στη γραμμή ορατότητας με θετική και σταθερή ψυχολογική κατάσταση έχει διάθεση να εργαστεί ενεργά για δικούς τους και διαφορετικούς προσωπικούς λόγους.

2.7. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

2.7.1. ΤΑ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ένας οργανισμός δημόσιου συμφέροντος ή δημόσια επιχείρηση αναφέρεται ως "ένας οργανισμός που ανήκει εξ ολοκλήρου ή εν μέρει στο κράτος και ελέγχεται από δημόσια αρχή", σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ορισμένες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας όπως οι παροχές φυσικού αερίου, ηλεκτρικής ενέργειας και άλλες, καθώς και οι τηλεπικοινωνίες, οι ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές και ορισμένα μέσα μεταφοράς, ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία δημόσιων επιχειρήσεων. "

Ο δημόσιος τομέας, γνωστός επίσης και ως δημόσια δραστηριότητα, αναφέρεται στο μέρος της οικονομίας που περιλαμβάνει δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων που έχουν ως στόχο την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς όφελος της κοινωνίας. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών, την ανάπτυξη και διατήρηση υποδομών, καθώς και τη διάθεση πόρων για την υποστήριξη κοινοτήτων. Οι δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνουν τον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης, των μεταφορών, της αστυνομίας και της προστασίας του περιβάλλοντος, κλπ. Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί, γνωστοί επίσης και ως κρατικοί οργανισμοί, αναφέρονται σε εμπορικούς οργανισμούς που ανήκουν στο κοινό και παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες προς πώληση. Αυτοί οι οργανισμοί λειτουργούν συνήθως σε εμπορική βάση, με σκοπό να καλύψουν ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού.

Χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών και δημόσιου τομέα ευρύτερα:

i) Υφίσταται χρηματοδότηση από το κράτος

Οι δημόσιοι οργανισμοί χρηματοδοτούνται από το κράτος. Είτε ανήκουν στο κράτος είτε τα πλειοψηφικά μερίδια ανήκουν στο κράτος. Σε ορισμένους οργανισμούς επιτρέπονται επίσης ιδιωτικές επενδύσεις, αλλά τον κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει το κράτος.

(ii) Διοικούνται από το κράτος

Οι δημόσιες επιχειρήσεις διοικούνται από το κράτος. Το κράτος ορίζει πρόσωπα για τη διαχείριση των οργανισμών. Ακόμη και οι αυτόνομοι φορείς ελέγχονται άμεσα και έμμεσα από τις κυβερνητικές υπηρεσίες.

(iii) Οικονομική ανεξαρτησία

Παρόλο που οι κρατικοί οργανισμοί λαμβάνουν επενδύσεις από την κυβέρνηση, διατηρούν οικονομική αυτονομία. Δεν εξαρτώνται από την κυβέρνηση για τις καθημερινές τους ανάγκες. Διοικούν και διαχειρίζονται τα δικά τους οικονομικά. Ταυτόχρονα εξετάζεται επίσης

και το στοιχείο της κερδοφορίας κατά την τιμολόγηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που πιθανώς παρέχουν (π.χ. ενέργεια) ώστε να χρηματοδοτούν οι ίδιες την ανάπτυξή τους.

(iv) Παροχή δημόσιων υπηρεσιών

Ο πρωταρχικός στόχος και σκοπός των κρατικών οργανισμών είναι η παροχή υπηρεσιών στην κοινωνία. Ένας ιδιώτης επιχειρηματίας θα αρχίσει να ανησυχεί μόνο αν υπάρχουν δυνατότητες κέρδους και άμεσου ανταγωνισμού, αλλά δεν είναι αυτός ο σκοπός των δημόσιων οργανισμών.

v) Είναι χρήσιμοι σε διάφορους τομείς

Οι κρατικοί οργανισμοί δεν εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο τμήμα της κοινωνίας, αλλά εξυπηρετούν όλους τους τομείς της οικονομίας.

(vi) Απευθείας δίαυλοι για τη χρήση συναλλάγματος και κονδυλίων

Η πλειοψηφία των πόρων που παρέχονται από το κράτος ή την Ευρωπαϊκή Ένωση χρησιμοποιείται από δημόσιους φορείς. Οι δημόσιοι οργανισμοί αξιοποιούν τη χρηματοδοτική και τεχνική συνδρομή που παρέχεται από ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες.

(vii) Εφαρμογή των κυβερνητικών σχεδίων

Οι οικονομικές πολιτικές και τα σχέδια της εκάστοτε κυβέρνησης εφαρμόζονται μέσω των δημόσιων οργανισμών.

2.7.2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ – ΕΡΕΥΝΕΣ

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι, η επιλογή της εργασίας, δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας οι αναζητούντες εργασία με διαφορετικά χαρακτηριστικά και επαγγελματικά προσόντα επιλέγουν τις θέσεις εργασίας που επιθυμούν να εργαστούν, επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Για παράδειγμα, μια θεωρία όπως αυτή του Holland (Holland Theory), που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, προσδιορίζει ότι άτομα με διαφορετικές συνδυαστικές τιμές για τα χαρακτηριστικά RIASEC (Realistic, Investigative, Artistic, Social, Enterprising, Conventional) επιλέγουν επαγγέλματα που ταιριάζουν με τον τύπο της προσωπικότητάς τους (Nauta, 2010).

Άλλη μια βασική διάσταση της επιλογής της εργασίας είναι η επιλογή μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Προηγούμενες έρευνες εντόπισαν αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ των θέσεων εργασίας στους δύο τομείς. Αν και η διαφορά των μισθών στις ανεπτυγμένες χώρες είναι συνήθως μηδενική ή θετική υπέρ του δημόσιου τομέα, για τις υψηλόμισθες θέσεις, οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα συνήθως αμείβονται λιγότερο από εκείνες του ιδιωτικού τομέα (Lucifora and Meurs 2006, Lausev 2014).

Ωστόσο, σε σύγκριση με τις θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, οι θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα θεωρούνται ασφαλέστερες (Munnell and Fraenkel 2013) και πιο «φιλικές» προς

την οικογένεια (Feeney and Stritch, 2019). Βάσει προηγούμενων μελετών, παρατηρείται ότι στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη παρουσία στον δημόσιο τομέα. Η αύξηση της γυναικείας συμμετοχής μπορεί να αποδοθεί σε πολλούς παράγοντες, όπως οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές που επηρεάζουν τις ευκαιρίες απασχόλησης για τις γυναίκες, οι προσπάθειες για την εξάλειψη των διακρίσεων και τα προγράμματα που προωθούν την ισότητα των φύλων στην εργασία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα συχνά είναι παντρεμένοι ή παντρεμένες και έχουν οικογένειες. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη σταθερότητα και την ασφάλεια που παρέχει ο δημόσιος τομέας ως εργοδότης, καθώς και στις παροχές που συνοδεύουν τις θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα. Η παρουσία άλλων μελών της οικογένειας που απασχολούνται επίσης στον δημόσιο τομέα μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών και τη δημιουργία ενός κοινωνικού περιβάλλοντος που είναι φιλικό προς την οικογένεια. Οι παραπάνω παρατηρήσεις βασίζονται σε μελέτες των Prümer and Schnabel (2019) και Χριστοφίδη and Pashardes (2002), που έχουν εξετάσει τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και τις κοινωνικές διαστάσεις της εργασίας σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται ως άτομα που επιδιώκουν να αποφύγουν τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα που συνδέεται με την θέση εργασίας τους (Buurman, Delfgaauw, Dur et al. 2012, Pfeifer 2011). Παρόλο που η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να εξηγήσει εν μέρει τις διαφορές χαρακτηριστικών ανάμεσα στους τομείς εργασίας, δεν είναι πιθανό να αποτελεί τον μόνο παράγοντα που συντελεί σε αυτήν την κατάσταση. Σύμφωνα με το κλασικό μοντέλο του Roy (1951), τα άτομα επιλέγουν τον τομέα εργασίας που μεγιστοποιεί την χρησιμότητά τους. Για παράδειγμα τα άτομα που εκτιμούν ένα φιλικό προς την οικογένεια περιβάλλον εργασίας ή δεν είναι προτεραιότητά τους οι μισθολογικές απολαβές μπορεί να προτιμούν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα. Στον αντίποδα, πρέπει να αναφερθεί η σημασία παροχής κινήτρων στη διαδικασία επιλογής της εργασίας (Ritz, Brewer and Neumann 2016, Barrick, Mount and Li 2013). Για παράδειγμα, υπάρχει η θεωρία του "κινήτρου εκτέλεσης δημόσιου έργου", η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο αναγκών που ένα άτομο έχει σχετικά με την κοινωνία που εξυπηρετεί (Breaugh, Ritz και Alfes 2018). Αυτό το κίνητρο αιτιολογεί γιατί ορισμένοι άνθρωποι επιλέγουν να εργαστούν στον δημόσιο τομέα (Ritz et al. 2016). Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις και τα κίνητρα, και συνεπώς την επιλογή του τομέα, είναι η προσωπικότητα (Barrick et al. 2013, Almlund et al. 2011). Αρκετές μελέτες έχουν καταλήξει πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με την τάση ενός ατόμου να γίνει επιχειρηματίας (Brandstätter 2011, Frese and Gielnik 2014). Υπάρχουν επίσης κάποιες ενδείξεις για το πώς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η «ανέχεια» στο «απρόβλεπτο» περιβάλλον εργασίας, η θέληση για έλεγχο και επίγνωση των συνθηκών εργασίας (Bourantas and

Paralexandris 1999), και η εξωστρέφεια (Buurman, Delfgaauw, Du et al. 2012) σχετίζονται με την απασχόληση στο δημόσιο τομέα.

2.7.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «Φιλελεύθερος» (Θειοπούλου, 2021) στα τέλη του 2020 υπηρετούσαν στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, σε μόνιμη βάση, 11.965 δημόσιοι υπάλληλοι. Το ποσοστό των θέσεων που απαιτούσαν ο υπάλληλος να κατέχει πτυχίο πανεπιστημιακού επιπέδου ήταν μόλις το 30%, ενώ το σύνολο των υπαλλήλων που προσέφερε το συγκεκριμένο προσόν ήταν 64,1% (πάνω από τους μισούς δηλαδή). Αυτό καταδεικνύει το γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων, σχεδόν οι μισοί, έχει περισσότερα τυπικά προσόντα από τα απαραίτητα («overqualified») για τα καθήκοντα και τις ευθύνες που εκτελούν.

Δημογραφικά οι γυναίκες φαίνεται να υπερτερούν στο δημόσιο τομέα (το οποίο συνάδει και με τις προαναφερθέντες έρευνες) σε σχέση με τους άντρες καθώς για τις θέσεις πρώτου διορισμού αποτελούν το 66,97% για τις θέσεις με βασικό προσόν έως απολυτήριο λυκείου – τεχνικής σχολής ενώ αποτελούν το 64,99% για τις θέσεις με βασικό προσόν τουλάχιστον επιπέδου πανεπιστημίου.

2.8. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ /ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ /ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

2.8.1. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ (ΓΕΝΙΚΑ)

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κατέδειξε ότι οι όροι «περίοδος δοκιμασίας» και «δοκιμαστικού διορισμού» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Ο Globerson (1969) ορίζει την περίοδο δοκιμασίας «ως ένα σταθερό και περιορισμένο χρονικό διάστημα για το οποίο ένας οργανισμός απασχολεί έναν υποψήφιο προκειμένου να αξιολογήσει τις δυνατότητες του, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά του και το βαθμό του ενδιαφέροντος που επιδεικνύει στην εργασία του, ώστε να επιτρέψει τόσο στον εργοδότη όσο και στον εργαζόμενο να λάβουν μια οριστική απόφαση σχετικά με το αν ο δόκιμος υπάλληλος είναι κατάλληλος και αν υπάρχει αμοιβαίο συμφέρον για τη μόνιμη απασχόλησή του». Ουσιαστικά, η περίοδος δοκιμασίας είναι η θεσμοθετημένη περίοδος παρακολούθησης του εργαζομένου, κατά την οποία η διοίκηση ελέγχει τον εργαζόμενο στην εργασία, τα προσόντα του και την ποιότητα του έργου του.

Οι McPhie and Sapin (2005) ορίζουν την περίοδο δοκιμασίας ως «μια κρίσιμη ευκαιρία αξιολόγησης πριν από τον οριστικό διορισμό στη δημόσια διοίκηση». Οι Elliot and Peaton (1994) καθόρισαν την περίοδο δοκιμασίας ως «περίοδο εργασίας, με μη συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση, για να επιτηρεί και να παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων πριν από τη λήψη μιας τελικής απόφασης επιλογής- είναι το τελευταίο βήμα πριν ένας εργαζόμενος να αποκτήσει τη θέση εργασίας και τα δικαιώματα που συνοδεύουν αυτήν». Σκοπός της επιτήρησης - παρατήρησης είναι να επιλεγούν οι κατάλληλοι υπάλληλοι για τις κενές θέσεις και να εξαιρεθεί η πιθανότητα λανθασμένης τοποθέτησης και διορισμού. Σύμφωνα με την ανάλυση των Baloyi and Crafford (2006), η περίοδος δοκιμασίας αποτελεί μια κρίσιμη περίοδο κατά την οποία αξιολογείται η καταλληλότητα ενός υποψηφίου για μια θέση και εν γένει θεωρείται μέρος της διαδικασίας πρόσληψης. Επομένως, είναι αναγκαίο να επιβεβαιωθεί η επίτευξη ενός επιτυχημένου δοκιμαστικού διορισμού.

Επιπλέον, απαιτείται η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, της ικανότητάς του να εκτελεί τις εργασίες και της προσαρμοστικότητάς του στο εργασιακό περιβάλλον. Η περίοδος δοκιμαστικής πρόσληψης έχει θεωρηθεί ως ευεργετική για τους νέους εργαζομένους, καθώς βοηθά στην κοινωνικοποίησή τους και στην εξοικείωσή τους με το εργασιακό περιβάλλον. Αποτελεί μια περίοδο προσαρμογής, κατά την οποία μπορούν να γεφυρωθούν τυχόν κενά γνώσης και αντίληψης σχετικά με τις νέες απαιτήσεις της εργασίας.

Εκτός από τους προαναφερθέντες ορισμούς, ο δοκιμαστικός διορισμός αποσκοπεί γενικά στην προστασία των συμφερόντων της δημόσιας υπηρεσίας, εξασφαλίζοντας ότι κάθε υπάλληλος, με εξαίρεση τον υπάλληλο με σύμβαση αορίστου ή ορισμένου χρόνου, υπηρετεί περίοδο δοκιμασίας πριν από τον διορισμό ή την προαγωγή. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, μαθαίνουν να εκτελούν το έργο αποτελεσματικά και αποδοτικά και εναρμονίζονται με το εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους McPhie and Sapin (2005), απαιτείται μια ριζική αλλαγή στην συγκεκριμένη προσέγγιση και νοοτροπία. Αν θεωρούμε ότι η περίοδος δοκιμαστικής πρόσληψης πρέπει να λειτουργεί ως ένα δίκαιο και αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης για τους νέους εργαζομένους, με στόχο να εξακριβωθεί εάν είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις, τότε η τρέχουσα πρακτική δεν φαίνεται να είναι επιθυμητή. Ο Kholo (2011) υποστηρίζει ότι «η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης δεν στηρίζονται σε επιστημονικά και ερευνητικά δεδομένα και οι αποφάσεις πρόσληψης αποδείχθηκαν ενίοτε εσφαλμένες λόγω του γεγονότος ότι κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων υπήρχαν περιορισμένες πληροφορίες, όπως, για παράδειγμα, σχετικά με τις γνώσεις του αιτούντος, την καταλληλότητά του για τη θέση και την ικανότητά του να προσαρμόζεται στο εργασιακό περιβάλλον του εργοδότη». Το μεγαλύτερο όφελος είναι το γεγονός ότι η δοκιμαστική περίοδος αποσκοπεί στην αξιολόγηση της καταλληλότητας ενός νεοπροσληφθέντος εργαζομένου για μόνιμη απασχόληση, ενώ ταυτόχρονα δίνει την ευκαιρία να διορθωθούν τα λάθη στην επιλογή

χωρίς μεγάλες επιβαρύνσεις του προϋπολογισμού (Kholá, 2011). Η καταλληλότητα ενός εργαζομένου μπορεί να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την ικανότητά του να εκτελεί την εργασία, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει επίσης άλλες πτυχές, όπως η συμπεριφορά του, ο χαρακτήρας του, η συνολική στάση του απέναντι στην εργασία, καθώς και η ικανότητά του να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλους συναδέλφους.

Ωστόσο, ο Prívott (1999) αναφέρει ότι η φύση της περιόδου δοκιμασίας έχει επικριθεί για την παραβίαση ή την άρνηση των ατομικών δικαιωμάτων και την άρνηση των οργανισμών να αφουγκραστούν τα οφέλη μιας φρέσκιας και αμερόληπτης ιδέας από τον νεοδιοριζόμενο. Για το λόγο αυτό, ο Prívott (1999) συνιστά την εποπτική κατάρτιση των προϊσταμένων όσον αφορά την αξιολόγηση των επιδόσεων. Εκτός από αυτό, τα κριτήρια αξιολόγησης δεν περιλαμβάνουν καμία μεταβλητή σχετικά με το πώς οι υποψήφιοι μπορούν να προσαρμοστούν στην οργανωσιακή κουλτούρα κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου διορισμού. Παρόλο που η περίοδος δοκιμασίας χρησιμοποιείται ως ένα μέσο για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου πρόσληψης μη κατάλληλου εργαζομένου, έχει διαπιστωθεί ότι παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα και παγίδες.

Σύμφωνα με την έρευνα των Schweiger and Sumners (1994), οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται για δύο κύριους σκοπούς: την κριτική και την ανάπτυξη. Ο σκοπός της κριτικής εστιάζεται στην αξιολόγηση της συνολικής αξίας κάθε εργαζομένου στο τμήμα του,, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις διοίκησης, όπως αυξήσεις μισθού, προαγωγές, δοκιμασίες και απολύσεις. Αντίθετα, ο σκοπός της ανάπτυξης επικεντρώνεται στην παροχή ανάδρασης στους ελεγκτές σχετικά με τις προηγούμενες επιδόσεις, στη συζήτηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών, στον καθορισμό των μελλοντικών προσδοκιών, στον καθορισμό μελλοντικών στόχων και στην αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης. Είναι πιθανό να υπάρχουν κάποιες αδυναμίες στις αξιολογήσεις, αλλά ο μόνος τρόπος για την αποφυγή αυτού του φαινομένου είναι η κατάρτιση των αξιολογητών (Schweiger και Sumners, 1994). Όπως δηλώνουν οι Drucker (1967) και Shaikh (1995), ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να κρίνουμε την καταλληλότητα ενός εργαζομένου πριν αποφασιστεί αν είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για μια θέση.

Το σύστημα ανατροφοδότησης (feedback) κατά την αξιολόγηση παρέχει μια σαφή αναπαράσταση της αναμενόμενης απόδοσης ενός υπαλλήλου που υπόκειται σε αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον Shaikh (1995), αναδεικνύονται οι τύποι σφαλμάτων που συνήθως συμβαίνουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Προέχει το γεγονός ότι όταν ο αξιολογητής δώσει την ίδια βαθμολογία σε όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, χρησιμοποιώντας μια τυπική μέση τιμή ή μια βαθμολόγηση υψηλότερη από το μέσο όρο, αυτό το φαινόμενο ονομάζεται "Halo Effect" και είναι σημαντικό να αποφεύγεται στις εκθέσεις αξιολόγησης που γίνονται τριμηνιαία ή εξαμηνιαία. Το "Halo Effect" είναι η τάση των αξιολογητών να επηρεάζονται από τις

προηγούμενες απόψεις τους για την απόδοση ή την προσωπικότητα του εργαζόμενου και αποτελεί μια προκατάληψη που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ακρίβεια της αξιολόγησης.

2.8.2. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΜΕ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Η περίοδος διορισμού με δοκιμασία, στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας προβλέπεται σύμφωνα με τον «ΟΙ ΠΕΡΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΓΕΝΙΚΟΙ) ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥ 1991» (Κ.Δ.Π. 98/91), όπου ρητά ορίζει και τον σκοπό αυτής, ο οποίος είναι να διαπιστωθεί “αν ο υπάλληλος κατά τη διάρκεια της περιόδου δοκιμασίας θα εκτελέσει ικανοποιητικά τα καθήκοντα της θέσης του, και θα εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται σ' αυτόν από το Νόμο, τους παρόντες Κανονισμούς και τους όρους του διορισμού του και αν γενικά θα επιδείξει τέτοια διαγωγή που να μη δημιουργεί οποιαδήποτε αμφιβολία ότι είναι κατάλληλος για να καταστεί μόνιμος δημόσιος υπάλληλος”. Η περίοδος δοκιμαστικής υπηρεσίας είναι δύο έτη, εκτός σε “περίπτωση υπαλλήλου που υπηρέτησε πριν από το διορισμό του μέρος της διετούς περιόδου δοκιμασίας σε άλλη θέση, η Επιτροπή μπορεί να μειώσει ανάλογα την περίοδο δοκιμασίας”. Οι εκθέσεις αξιολογήσεως για τους υπαλλήλους υπό δοκιμασία εκτελούνται ανά εξάμηνο από τον Προϊστάμενο του τμήματος που έχουν τοποθετηθεί και ορίζεται δια νόμου ότι “Υπάλληλος που υπηρετεί με δοκιμασία τυγχάνει κάθε δυνατής διευκόλυνσης για εκμάθηση των καθηκόντων της θέσης του και είναι κάτω από συνεχή παρακολούθηση και καθοδήγηση”. Τέλος, στους νεοδιοριζόμενους, που δεν έχουν απασχοληθεί ξανά στο παρελθόν στο δημόσιο τομέα, εφαρμόζεται αποκοπή 10% στο μισθό τους, στη βάση της μισθολογικής κλίμακας που διορίζονται, για τα πρώτα δύο (2) χρόνια.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσουμε το μοντέλο που θα διερευνηθεί στη μελέτη αυτή. Αρχικά, το κεφάλαιο εξετάζει την έννοια της εργασιακής εμπλοκής ως την εξαρτώμενη μεταβλητή. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται απόψεις σε σχέση με την έννοια της σχέσης ομάδας και συνεργατών, της έννοιας του εργασιακού περιβάλλοντος, την έννοια της ηγεσίας, την έννοια της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και την έννοια των αμοιβών και ανταμοιβών ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Επιπλέον, παρουσιάζεται η θεωρία η οποία υποστηρίζει την οποιαδήποτε παραπάνω θέση και τέλος, παρουσιάζονται οι υποθέσεις διερεύνησης.

3.2. ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

3.2.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις εταιρείες. Αυτή η ποιοτική πτυχή του εργατικού δυναμικού είναι μοναδική και αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, αποτελώντας το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Ο Baumruk (2004) υπογράμμισε την σημασία της εργασιακής εμπλοκής ως κυρίαρχου παράγοντα για την ισχύ της εταιρείας. Οι Katz and Kahn (1966) αναφέρθηκαν στην έννοια της εργασιακής εμπλοκής, συνδέοντάς την με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο Kahn (1990) εισήγαγε την έννοια της εργασιακής εμπλοκής ως την στενή σύνδεση και αφοσίωση των ατόμων προς τους ρόλους και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Αυτή η αφοσίωση εκδηλώνεται τόσο σε σωματικό, νοητικό όσο

και συναισθηματικό επίπεδο, καθιστώντας την εργασία ένα σημαντικό μέρος της ταυτότητας και της ζωής των ατόμων.

Ο Kahn (1990), επιπλέον, δήλωσε ότι τρεις καταστάσεις ψυχολογικής εμπλοκής είναι απαραίτητες για έναν εργαζόμενο ώστε να είναι πραγματικά «εμπλεκόμενος»: να αποδίδει νόημα στην εργασία του (στοιχεία εργασίας), να έχει την αίσθηση της ασφάλειας (κοινωνικά στοιχεία, το στυλ ηγεσίας, διαδικασίες και θεσμικές νόρμες) και να υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που να χαρακτηρίζονται από «προσιτότητα» (ατομικοί περισπασμοί). Σύμφωνα με τους Buckingham and Coffman (1999), η εργασιακή εμπλοκή προάγεται από τη σωστή αλληλεπίδραση των ατόμων με τον κατάλληλο ρόλο και τους κατάλληλους ηγέτες.

Η εταιρεία Hewitt Associates, LLC (2004), περιγράφει την εργασιακή εμπλοκή ως την κατάσταση όπου οι άνθρωποι εμπλέκονται συναισθηματικά και πνευματικά στον οργανισμό ή την ομάδα τους. Οι Schaufeli and Bakker (2010) ορίζουν την εργασιακή εμπλοκή ως την ψυχολογική κατάσταση που προκύπτει από την προσωπική επένδυση στην εργασία. Ως εκ τούτου, από τα ήδη αναφερόμενα, παρουσιάζεται ότι όταν ο εργαζόμενος είναι πνευματικά και ψυχολογικά συνδεδεμένος με τον οργανισμό, αισθάνεται ενθουσιώδης σχετικά με τους στόχους του οργανισμού και είναι προσηλωμένος στην τήρηση και διασφάλιση των αξιών του το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής ενισχύεται.

Οι Fleming and Asplund (2007) παρουσιάζουν την εργασιακή εμπλοκή ως την ικανότητα των υπαλλήλων να αφοσιώνονται με το μυαλό, την καρδιά και τη ψυχή τους στην επίτευξη αριστείας. Με αυτήν την προσέγγιση, προσθέτουν ένα επιπλέον στοιχείο στην αξιόπιστη γνωστική και συναισθηματική διάσταση της εργασιακής εμπλοκής σύμφωνα με το Gallup.

Όπως αναφέρεται στη μελέτη του Gallup (2002), υπάρχουν τρεις τύποι εργαζομένων: οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι, οι μη εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι και οι ενεργά μη εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι. Οι εργασιακά εμπλεκόμενοι χαρακτηρίζονται ως «οικοδόμοι», που κάθε χρόνο προσπαθούν να προσφέρουν ποιοτικό αποτέλεσμα όταν πρόκειται να παραδώσουν το έργο τους ή να γίνει απολογισμός αυτού. Οι μη εργασιακά εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στις ευθύνες που τους ορίστηκαν, στο να εκτελέσουν μόνο τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί χωρίς να τους απασχολούν οι γενικοί στόχοι του οργανισμού και εάν αυτοί θα επιτευχθούν. Οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, χωρίς να εμπλέκονται ενεργά. Οι μη εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι αποτελούν εμπόδιο για τον οργανισμό καθώς δεν παρουσιάζουν αποδοτικότητα ή προθυμία να συμβάλλουν στις εργασιακές διαδικασίες.

Η εργασιακή εμπλοκή απασχόλησε τον επιχειρηματικό κόσμο την περίοδο 1999-2005, που επηρέασε τους ηγέτες, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους συμβούλους των οργανισμών. Αργότερα ο Welch (2011), χρησιμοποίησε την έννοια της εργασιακής εμπλοκής για να μελετήσει και να δικαιολογήσει το φαινόμενο της οργανωσιακής δέσμευσης.

Σύμφωνα με τον Saks (2006), προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της εργασιακής εμπλοκής είναι η ποιότητα εργασίας, η έμπρακτη οργανωσιακή υποστήριξη, η ουσιαστική υποστήριξη από τους προϊσταμένους, οι αμοιβές και ανταμοιβές, η αναγνώριση και η δίκαιη μεταχείριση τόσο ατομικά όσο και μεταξύ των μελών του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η επίτευξη επιπέδων ικανοποίησης στην εργασία, η διάθεση για πιθανή αποχώρηση, η δέσμευση προς τον οργανισμό και η συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό εξαρτώνται όλα από το επίπεδο εργασιακής εμπλοκής που εκδηλώνεται. Επίσης, διάφορες έρευνες καταδεικνύουν ότι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εργασιακής εμπλοκής μειώνει σημαντικά την πρόθεση για αλλαγή (Maslach et al.2001, Saks 2006). Σύμφωνα με τους Joshi and Sodhi (2011), έξι διοικητικά – εργασιακά χαρακτηριστικά αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την εργασιακή εμπλοκή, οι οποίοι είναι: το αντικείμενο της θέσης εργασίας (αυτονομία, ευκαιρίες για μάθηση), η αποζημίωση/χρηματικές απολαβές (π.χ. μισθός αντιστρόφως ανάλογος με τα απαιτούμενα προσόντα και υπευθυνότητα, επαρκής αποζημίωση για την εργασία), ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (εκτίμηση των προσωπικών αναγκών, διάθεση χρόνου με την οικογένεια), χρηστή και ορθή ηγεσία (συμπεριφορά και ηγεσία σύμφωνα με τις αξίες που πρεσβεύονται από τον οργανισμό, ισότητα στη μεταχείριση, σεβασμός των απόψεων των υφισταμένων), ευκαιρίες προόδου και επαγγελματικής εξέλιξης (επαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και πρόοδο, εφαρμογή της πολιτικής προαγωγής των εργαζομένων με δίκαιο και διαφανή τρόπο, παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους για ανάπτυξη) και ομαδικό πνεύμα/ομαδική εργασία (συνεργασία σε ομάδες εντός τμήματος αλλά και μεταξύ των τμημάτων).

3.2.2. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της ομάδας και συνεργατών επηρεάζουν την αποχώρηση ή την παραίτηση του εργαζομένου από την εργασία του. Η αποχώρηση ή η παραίτηση μπορεί να προκύψει λόγω διαρθρωτικών αλλαγών στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Όταν η σχέση και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων είναι καλή, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από αυτό (Baumeister et. al. 1995). Αντίστοιχα, η κοινή επίτευξη στόχων και η υιοθέτηση κοινών πρακτικών στην εκτέλεση των διαδικασιών μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία και, συνεπώς, να την καθιστά πιο ευχάριστη. Αυτοί οι τύποι αλληλεπιδράσεων συμβάλλουν στην εμπλοκή των υπαλλήλων στα καθήκοντά τους, ενισχύοντας την επικοινωνία και τη δημιουργία δικτύων (Alarcon et al, 2010).

Ως σχέση μεταξύ των συναδέλφων αναφέρεται ως η ανάγκη που έχουν τα άτομα να ανταμείβουν τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους (Locke et.al. 1990). Η ομάδα και ο συνεργάτης είναι μια διαφορετική έννοια, η οποία επισημαίνει ξεκάθαρα

την πτυχή του διαπροσωπικού εκσυγχρονισμού και συγχρονισμού της εργασιακής εμπλοκής. Ο Kahn (1990) διαπίστωσε ότι μια σχέση που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και υποστήριξη, καθώς και μια ομάδα που βοηθά ως σύνολο, ενθαρρύνει την εργασιακή εμπλοκή. Επιπλέον, είναι κρίσιμο για τους υπαλλήλους να αισθάνονται ασφαλείς στον εργασιακό χώρο και να νιώθουν ότι τους έχουν ανατεθεί τα καθήκοντα που τους αναλογούν ή μπορούν να φέρουν εις πέρας. Το παραπάνω περιβάλλον εργασίας κάνει τους εργαζομένους να είναι δεκτικοί σε καινοτόμες ιδέες, και σε νέες διαδικασίες σε σχέση με τα καθήκοντά τους, χωρίς την ανησυχία των συνεπειών αν αποτύχουν (May et.al. 2004). Επιπλέον, οι May et al (2004) διαπίστωσαν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην γενικότερη προσωπική άποψη για την αξία του αντικειμένου της εργασίας, έναν από τους μηχανισμούς και παράγοντες της εμπλοκής. Επίσης οι Janssen et al. (2018) συμπεραίνουν ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι σχέσεις καθοδήγησης (mentoring relationships) επηρεάζουν τη λειτουργία της ομάδας τόσο στην απόδοση όσο και στο κλίμα της ομάδας. Τέλος, η Avci (2017) επιβεβαίωσε ότι η υποστήριξη μεταξύ της ομάδας και των συναδέλφων έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων.

3.2.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται ένα διαφορετικό χαρακτηριστικό της εργασίας. Ο τρόπος που η εργασία εκτελείται και ολοκληρώνεται, περιλαμβάνει διαδικασίες όπως οι δραστηριότητες της εργασίας, ο τρόπος που διεξάγεται η εκπαίδευση, ο έλεγχος και η επιτήρηση των διαδικασιών της εργασίας, το αποτέλεσμα από την αίσθηση της επίτευξης ενός στόχου, την «ποικιλία» της δραστηριότητας της εργασίας και την εγγενή αξία της εργασίας (Sousa-Poza and Sousa-Poza 2000). Ο Kohun (1992) περιγράφει το εργασιακό περιβάλλον ως μια οντότητα που περιλαμβάνει το σύνολο των εξουσιών, δραστηριοτήτων και άλλων σημαντικών στοιχείων που είναι συνδεδεμένα ή ενδεχομένως συνδεδεμένα με τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις του εργαζομένου. Το εργασιακό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν τις εργασιακές διαδικασίες και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων (Rich et al., 2010). Σύμφωνα με την έρευνα των Harter et al. (2002), το εργασιακό περιβάλλον ασκεί έλξη στα άτομα για να ενταχθούν σε έναν οργανισμό, τους ενθαρρύνει να παραμείνουν στο προσωπικό του και τους βοηθά να εκτελούν τις εργασίες τους με αποτελεσματικότητα. Το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας παραγωγικής και αποδοτικής εργασιακής ατμόσφαιρας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και τους πόρους που διαθέτουν για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Leshabari et al., 2008). Αυτό συνεπάγεται την δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την

ανάπτυξη και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει υπόψη και ανταποκρίνεται στις ατομικές τους ανάγκες και προσδοκίες.. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εργαστούν με μεγαλύτερη ευχαρίστηση, εμπλοκή και αποτελεσματικότητα, συμβάλλοντας θετικά στην οργανωσιακή απόδοση και ανάπτυξη. Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται ένας καίριος και καθοριστικός παράγοντας για την εμπλοκή των εργαζομένων (Popli and Rizvi 2016, Anitha 2014).

Η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στο επίπεδο της εργασιακής εμπλοκής έχει αναδειχθεί μέσω πολλών επιστημονικών μελετών. Αναγνωρίζεται ότι οι διάφοροι παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον επιδρούν στην ένταση με την οποία τα άτομα αισθάνονται ενθουσιασμένοι, αφοσιωμένοι και συνδεδεμένοι με την εργασία τους.

Σε πρόσφατες έρευνες, οι Miles (2001), Harter et al. (2002), Holbeche and Springett (2003) και Rich et al. (2010) έχουν εξετάσει τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που συμβάλλουν στη δημιουργία της εργασιακής εμπλοκής. Οι μελέτες αυτές έχουν αναδείξει τη σημασία της διοίκησης, της πολιτικής εταιρικής κουλτούρας, της συνεργασίας και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων ως παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπλοκή. Επιπλέον, η παροχή κατάλληλων εργαλείων, πόρων και υποστήριξης από την οργάνωση ενισχύει την εμπλοκή των εργαζομένων στην εργασία τους.

Συνολικά, οι επιστημονικές έρευνες υπογραμμίζουν την αμοιβαία σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής εμπλοκής. Η δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τη συναισθηματική σύνδεση, την αυτονομία και την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη είναι ουσιώδης για την επίτευξη υψηλού επιπέδου εργασιακής εμπλοκής και αποτελεσματικότητας.

Οι Deci και Ryan (1987) δηλώνουν ότι η διοίκηση που αναπτύσσει ένα ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον, παρουσιάζει ανησυχίες και προβληματισμούς για την ικανοποίηση των αναγκών και προβληματισμών των εργαζομένων, προσφέρει εποικοδομητική ανατροφοδότηση και προτρέπει τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, συνεισφέρει στο να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι νέες δεξιότητες και να αντιμετωπίσουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Ως αποτέλεσμα, το εργασιακό περιβάλλον που επηρεάζει το εργατικό δυναμικό στο να επικεντρώνεται στην εργασία του και στις προσωπικές του επιδιώξεις, φαίνεται πως αποτελεί παράγοντα – κλειδί για την επίτευξη της εργασιακής εμπλοκής (Yu 2013). Επιπλέον, προηγούμενη μελέτη από τους Islam and Shazali, (2011) αναφέρει ότι το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει και αποτελείται από καλή κουλτούρα, συνεργασία με μια καλή ομάδα, καλό προϊστάμενο, φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας, εύαερο και ευήλιο χώρο εργασίας, εργασιακή ασφάλεια, καλό επίπεδο αποζημιώσεων και διαθεσιμότητα τροφίμων και ποτών στον χώρο εργασίας ενθαρρύνει την μεγιστοποίηση της απόδοσης για τον οργανισμό.

3.2.4. ΗΓΕΣΙΑ

Ο προϊστάμενος ή ο ηγέτης μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην ενίσχυση των γνωρισμάτων και των ιδιοτήτων που παρακινούν ή εμπνέουν για εργασία, όπως η εργασιακή αυτονομία. Οι ηγέτες είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο στην εργασία, αφού είναι το άτομο που αντιπροσωπεύει την οργανωσιακή κουλτούρα ή κλίμα, καθώς και έχει άμεση επιρροή στη συμπεριφορά των υφισταμένων (Zaigham 2007). Η ηγεσία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στην καθοδήγηση των ατόμων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου και στη δημιουργία ενός ενθαρρυντικού περιβάλλοντος, όπου οι μέλη του οργανισμού αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες τους. Πέρα από την απλή εκτέλεση εντολών, η ηγεσία επικεντρώνεται σε μια κοινωνική διαδικασία επιρροής, όπου οι ηγέτες επηρεάζουν τους ακόλουθους τους, δίνοντας κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουν και προσφέροντας τα απαραίτητα μέσα και κίνητρα για να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση των ατομικών αναγκών και η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν τα μέλη του οργανισμού, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η συμμετοχή και η συνεισφορά είναι εκτιμημένες. Συνολικά, η ηγεσία αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέσο για την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση των μελών του οργανισμού, προωθώντας την επίτευξη των κοινών στόχων και την ανάπτυξη του οργανισμού συνολικά. (Babcock-Roberson and Strickland 2010).

Η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη δημιουργικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών δείχνουν ότι η επίδραση της ηγεσίας είναι ανάλογη με την αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, την επιθυμία για επίτευξη των στόχων ή υπερκάλυψη αυτών και τις αυξημένες επιδιώξεις των ατόμων από την εργασία, που με τη σειρά τους θα αποφέρουν θετικά αποτελέσματα όπως συνοχή, εργασιακή ικανοποίηση, επιθυμία για επιπλέον έργο, ψυχολογική ευεξία και απόδοση (Jiao, Richards, Zhang 2011). Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προαγωγή της ενεργού σκέψης και συμμετοχής των εργαζομένων στον οργανισμό. Μέσω της προώθησης της ενεργού σκέψης, οι ηγέτες ενθαρρύνουν την εξερεύνηση νέων ιδεών, την ανάλυση προκλήσεων και ευκαιριών, καθώς και τη λήψη πρωτοβουλιών. Συνολικά, η προώθηση της ενεργού σκέψης από τους ηγέτες διευκολύνει την εμπλοκή και τη συμμετοχή των εργαζομένων, οδηγώντας έτσι σε ανανεωμένη δυναμική και αποτελεσματικότερες εργασιακές διαδικασίες.

3.2.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η εξέλιξη και κατάρτιση αναγνωρίζονται από τους βασικούς τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων σε μια οργανωτική δομή. Επιπλέον, αποτελεί σημαντικό στοιχείο των διοικητικών λειτουργιών του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Αναγνωρίζοντας τη σημασία που έχει η εκπαίδευση και η ανάπτυξη για την ευημερία των εργαζομένων και, συνεπώς, για την ευημερία του οργανισμού, οι ανεπτυγμένες χώρες δαπανούν μεγάλα ποσά του κρατικού προϋπολογισμού σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης (Sitzmann 2015).

Η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδιώκει να προαγάγει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, ενθαρρύνουμε την αφοσίωσή τους στο έργο τους και στον οργανισμό, προάγουμε την θετική και σημαντική τους συμβολή στην επίτευξη των στόχων και, παράλληλα, τους παρέχουμε τη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης. (Lee, et al. 2010). Έχοντας υπόψη αυτή τη διαδικασία, ο Manuel (2014) διεξήγαγε μια έρευνα για να εξετάσει πώς η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αυξάνουν την εργασιακή εμπλοκή με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου για την εξαγωγή αποτελεσμάτων από μόνιμους υπαλλήλους εταιρειών στο Γιοχάνεσμπουργκ. Τα ερωτήματα εστίαζαν στο ερώτημα εάν η παροχή κατάρτισης επιτρέπει στους εργαζομένους να αντιληφθούν τη σημασία των ρόλων τους στον οργανισμό και να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν μια στενή σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της εργασιακής συμμετοχής, καθώς οι εργαζόμενοι που είχαν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα αντιλαμβάνονταν την εκτίμηση που τους έδειχνε ο οργανισμός κατά την επιλογή τους για εκπαίδευση, αντιλαμβάνονταν επίσης και τη σημασία που είχαν για τον οργανισμό και ως αποτέλεσμα ήταν πιο ενεργά εμπλεκόμενοι με αυτόν (Manuel 2014).

3.2.6. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Το θέμα της ανταμοιβής είναι ένα ευρύ και διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο. Συνολικά, έχει περιγραφεί ως "ένα σύνολο ανταλλαγμάτων που προσφέρονται σε αντάλλαγμα για τις συνεισφορές των εργαζομένων" (Bloom and Milkovich 1996). Αυτός ο ορισμός είναι αρκετά αόριστος και δεν περιγράφει τον τύπο των "ανταλλαγμάτων" ή τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στην αποκόμιση αυτών των ανταλλαγμάτων. Παρόλα αυτά, ο ορισμός αυτός αποτυπώνει την πολυπλοκότητα των ανταλλαγμάτων και τη δυνητική ποικιλία της συνεισφοράς που οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν στην επίτευξη αυτών των ανταλλαγμάτων.

Παραδείγματα των αμοιβών και ανταμοιβών αποτελούν οι ανταγωνιστικοί μισθοί, αυξήσεις μισθών, επιδόματα και άλλες έμμεσες μορφές πληρωμής όπως η «άγραφη» άδεια (Mahaney and Lederer 2006). Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων καταβάλλοντας στους εργαζομένους αυξημένο μισθό, ο οποίος είναι υψηλότερος από το μισθό που καταβάλλεται από άλλες επιχειρήσεις για συγκρίσιμη εργασία. Μια επιπρόσθετη αμοιβή μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα βελτιώνοντας το γενικό εισόδημα, ενισχύοντας το ηθικό, ενθαρρύνοντας την δέσμευση για τους στόχους, μειώνοντας τις αποχωρήσεις και τη διαταραχή που προκαλείται από τις αναδιοργανώσεις, να προσελκύσει εργαζόμενους υψηλότερης «ποιότητας», πιο καταρτισμένους, και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να καταβάλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια (Goldsmith, Veum and Darity 2000). Οι εργαζόμενοι ελκύονται από θέσεις εργασίας που προσφέρουν καλές αμοιβές και επιδεικνύουν επιπρόσθετη προσπάθεια για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους όταν η αμοιβή είναι υψηλή (Stajkovic and Luthans 2001).

Οι οικονομικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται για να αποδείξουν τη σοβαρότητα της εταιρείας έναντι των συνεισφορών της ομάδας ή των εργαζομένων γενικά. Οι οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν μπόνους σε μετρητά που δίνονται σε κάθε μέλος της ομάδας ή στον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από τον μισθό. Ωστόσο, αυτού του είδους οι επιβραβεύσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται με προσοχή, προκειμένου να μην ανατρέπονται τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων για την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση απαιτεί από τους εργαζόμενους να είναι καινοτόμοι και να προτείνουν βιώσιμες λύσεις που να βελτιώνουν τις εργασιακές διαδικασίες ή να παρέχουν ικανοποίηση στους πελάτες. Η χρήση ανταμοιβών που συνδέονται στενά με την απόδοση της ομάδας μπορεί να κάνει τα μέλη της ομάδας «άπληστα» και να υπονομεύσει το εγγενές τους ενδιαφέρον για το ίδιο το έργο (Balkin and Dolan 1997).

3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Κατά τον καθορισμό της σχέσης της ομάδας και συναδέλφων, του εργασιακού περιβάλλοντος, της ηγεσίας, της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και των αμοιβών και ανταμοιβών με την εργασιακή εμπλοκή, η τρέχουσα μελέτη θα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών (SET) (Blau 1964). Στην τρέχουσα μελέτη, η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών παρέχει την ευκαιρία να εξηγηθεί η σχέση μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών και της εργασιακής εμπλοκής κατά τη διάρκεια του δοκιμαστικού διορισμού στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

3.3.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ (ΘΚΑ) - SOCIAL EXCHANGE THEORY (SET)

Η Θεωρία των Κοινωνικών Ανταλλαγών (ΘΚΑ) αναδεικνύει την σημασία των αλληλεπιδράσεων και των υποχρεώσεων στη διαμόρφωση της εμπλοκής των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η συλλογική αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών δημιουργεί υποχρεώσεις και καθορίζει τις προσδοκίες που ανταλλάσσονται. Κεντρική έννοια της ΘΚΑ είναι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μερών, βασιζόμενη στις προσδοκίες, την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία δέσμευση. Για την εφαρμογή της παραπάνω θεωρίας, απαιτείται αμοιβαιότητα, ώστε οι ενέργειες και οι παρεχόμενες παροχές από μία πλευρά να προκαλούν αντίδραση και ανταπόκριση από την άλλη πλευρά. Συνεπώς, η ΘΚΑ υπογραμμίζει τη σημασία της αμοιβαιότητας και της αλληλεξάρτησης στην ανάπτυξη σχέσεων και δεσμών μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει ισορροπημένη ανταλλαγή πόρων, υποστήριξης και αναγνώρισης, αυξάνεται η εμπλοκή τους στον οργανισμό και η δέσμευσή τους να συνεισφέρουν στην επίτευξη κοινών στόχων. Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν οικονομικούς και άλλους πόρους από τους εργοδότες τους, αισθάνονται ευγνώμονες και ανταποδίδουν με παρόμοια ανταλλαγή για να ανταμείψουν τους εργοδότες. Έτσι, δημιουργείται μια διπλή σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα εργαστούν ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού και ανταμείβονται με οφέλη ή πόρους από τους εργοδότες.

Για να επιτευχθεί η εμπλοκή, οι οργανισμοί πρέπει να εκμεταλλευτούν πλήρως τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους και να διαθέτουν πλούσιους φυσικούς, γνωστικούς και συναισθηματικούς πόρους. Είναι δύσκολο για τους εργαζομένους να αλλάξουν το επίπεδο των επιδόσεών τους μόνοι τους, για αυτό τα οφέλη και οι πόροι που παρέχονται από τον οργανισμό αποτελούν κίνητρο για τους εργαζομένους να δείξουν αφοσίωση και εμπλοκή.

Η θεωρία κοινωνικών ανταλλαγών δείχνει γιατί οι εργαζόμενοι εμπλέκονται και «από-εμπλέκονται» από την εργασία και τους εργοδότες τους. Όταν ο οργανισμός παρέχει πόρους στους υπαλλήλους του, αισθάνονται ευγνώμονες και για να ανταποδώσουν στους εργοδότες τους, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εμπλοκής. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ευγνώμων και κρατά τον εαυτό του σε εγρήγορση ως αποζημίωση στους εργοδότες του (Saks 2006). Η σχέση μεταξύ αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης ενισχύεται, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπλοκή να διατηρούν θετικές σχέσεις με τον οργανισμό και να προκαλούν θετική εντύπωση στους εργοδότες τους. Όταν οι εργοδότες δεν παρέχουν αυτά τα οφέλη ή πόρους στους εργαζομένους, υπάρχει περίπτωση να χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους. Επομένως, η παροχή οικονομικών και κοινωνικο-συναισθηματικών πόρων από τους εργοδότες διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και την ευημερία τους. Η αναγνώριση και η

ικανοποίηση αυτών των αναγκών συμβάλλει στην ενίσχυση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. (Saks 2006).

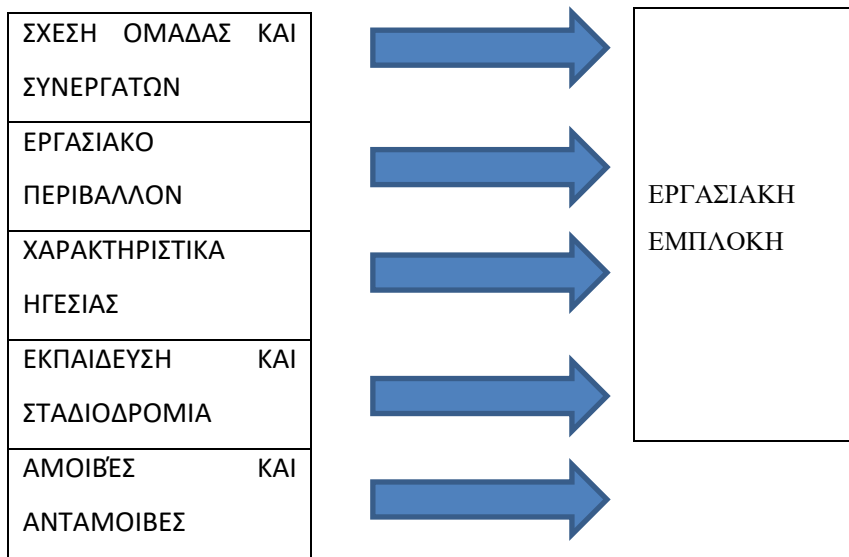
Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία της εργασιακής εμπλοκής, καθώς η ευημερία και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζουν την οργανωσιακή παραγωγικότητα (Xanthopoulou et al., 2007). Όταν η ευημερία είναι θετική και λειτουργική, θα έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή εμπλοκή, που αυτό επιτρέπει στους εργαζομένους να εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τα οργανωσιακά πρότυπα και τους στόχους. Σε μια οργανωμένη κοινότητα, οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Κατά τη διάρκεια αυτής της αλληλεπίδρασης, ανταλλάσσονται αξίες, υπηρεσίες ή πληροφορίες μεταξύ των μελών. Η ανταλλαγή αυτή δημιουργεί υποχρεώσεις και δεσμεύσεις, καθώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια αμοιβαία σχέση και ανταπόκριση μεταξύ τους. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής μας δίνει μια προοπτική για να κατανοήσουμε πώς οι υποχρεώσεις που προκύπτουν λειτουργούν ως μορφή ανταλλαγής. Μέσω αυτής της ανταλλαγής, οι άνθρωποι αισθάνονται πως συμβάλλουν στον οργανισμό και εμπλέκονται ενεργά στις διαδικασίες του.

3.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σε αυτήν την ερευνητική ανάλυση, η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών (Blau 1964) αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο που υποστηρίζει την έρευνα. Στο Σχήμα 3-1. παρουσιάζεται το πλαίσιο ανάλυσης και απεικονίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτώμενης μεταβλητής, δηλαδή τη σχέση μεταξύ διάφορων παραγόντων και του επιπέδου της εργασιακής εμπλοκής.

Στο σχήμα αυτό, παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλαμβάνουν τη σχέση της ομάδας και των συνεργατών, το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, την εκπαίδευση και τη σταδιοδρομία, καθώς και τις αμοιβές και ανταμοιβές. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων, η οποία αποτελεί την εξαρτώμενη μεταβλητή.

Το σχήμα δείχνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συνδέονται με την εμπλοκή των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας και οι συνεργάτες μπορεί να επηρεάζουν το επίπεδο συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ των εργαζομένων, επηρεάζοντας έτσι την εμπλοκή τους στον οργανισμό.



Σχήμα 3-1 Ερευνητικό Πλαίσιο της Μελέτης.

3.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Εφαρμόζοντας μια απεικόνιση της Θεωρίας των Κοινωνικών Ανταλλαγών (Blau 1964), καθώς και με βάση προηγούμενες εμπειρικές μελέτες (Joarder and Sharif 2011, Huang et al. 2003), θα διατυπώσουμε υποθέσεις για πειραματικό έλεγχο και πιθανή επιβεβαίωση στο πλαίσιο αυτής της μελέτης. Η μελέτη περιέχει έξι μεταβλητές οι οποίες είναι: η εμπλοκή των εργαζομένων, η εξαρτημένη μεταβλητή. Στη συνέχεια ακολουθούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές δηλαδή η σχέση ομάδας και συνεργατών, το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, η εκπαίδευση και σταδιοδρομία και οι αμοιβές και ανταμοιβές. Συνεπώς, σε αυτήν την έρευνα αναπτύχθηκαν, ελέγχθηκαν και επικυρώθηκαν πέντε υποθέσεις που θα συζητήσουμε παρακάτω.

3.5.1. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Σύμφωνα με τους Fiedler et al. (1977) οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά όπως αυτής της φιλίας, δηλαδή αναπτύσσεται το αίσθημα της αποδοχής και της αφοσίωσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, τα οποία έχουν αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, και στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό προς τους ηγέτες. Επιπλέον, αν οι ηγέτες καταφέρουν να κερδίσουν την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη από τους υφισταμένους τους και συνεργάτες τους, η ικανότητα τους να πείσουν για ένα σκοπό θα βελτιωθεί σημαντικά (Fiedler et al. 1977). Επίσης, η Ariani (2015) διαπίστωσε σημαντική

αλληλεπίδραση μεταξύ της σχέσης με τον προϊστάμενο, τη σχέση ομάδας και συνεργατών και με την εργασιακή εμπλοκή.

Διάφορες μελέτες (Tsao 1990, Ducharme and Martin 2000, Hackett and Guion 1985, Bass 1990, Robbins 2003) αποκάλυψαν ότι η ποιότητα της σχέσης με τους συνεργάτες και με την ομάδα συνολικά, επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή. Για παράδειγμα, μια προηγούμενη μελέτη από την Tsao (1990) αποκάλυψε ότι η ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των συνεργατών αντικατοπτρίζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτούς, καθώς και το πόσο αποτελεσματικά συνεργάζονται. Επιπλέον, οι συνάδελφοι επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των άλλων συναδέλφων. Η μελέτη επίσης επισήμανε τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των συνεργατών, δηλαδή την ανάπτυξη μιας καλής σχέσης εργασίας μεταξύ των ανωτέρων και των υφισταμένων, καθώς αυτό επηρεάζει θετικά τα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής. Οι Ducharme and Martin (2000) διαπίστωσαν ότι το στοιχείο της εύρυθμης ομαδικής συνεργασίας και της σχέσης των συνεργατών έχει στιγμιαία θετική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή.

Επίσης, στο πλαίσιο αυτό, προηγούμενες μελέτες από τους Driscoll (1978) και Liou (1995) ανέδειξαν τη σημασία της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των συνεργατών τους για το επίπεδο εργασιακής εμπλοκής. Σε παρόμοιο πνεύμα, η έρευνα από τους Weng et al. (2010) υποστήριξε ότι η εμπιστοσύνη προς τους διευθυντές και τους συναδέλφους ενισχύει την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων, ενώ η αυτοπεποίθηση, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη προς τους διευθυντές εκδηλώνονται κυρίως μέσω της σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφιστάμενους. Από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατών και της ομάδας επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή. Έτσι, σύμφωνα με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες, διατυπώθηκε η ακόλουθη υπόθεση:

ΕΥ 1: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπλοκής.

3.5.2. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Στην κατηγορία του εργασιακού περιβάλλοντος εξετάζονται εκείνα τα στοιχεία που δημιουργούν ένα ποιοτικό περιβάλλον εργασίας στη λογική ότι ο χώρος εργασίας επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αυτή με την σειρά της, την απόδοση (Rich et al. 2010). Ο Bary (2007) υποστήριξε ότι σε μια σχέση που περιλαμβάνει την εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και τον εξοπλισμό που διατίθενται, το εργασιακό περιβάλλον είναι ο καλύτερος παράγοντας για την εργασία καθαυτή .

Ως εκ τούτου, η αυξανόμενη ανάγκη για κατανόηση του εργασιακού περιβάλλοντος και των στοιχείων αυτού, προέρχεται από το γεγονός ότι ο χώρος εργασίας έχει ποικίλα χαρακτηριστικά, και επηρεάζει τις διάφορες λειτουργίες και τον τρόπο εργασίας των ατόμων.

Η Lockwood (2005), υποστήριξε σύμφωνα με τα ευρήματά της, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, στον οργανισμό στον οποίο έκανε την μελέτη της, προτιμούσαν ένα υγιέστερο εργασιακό περιβάλλον, και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος επέφερε, τελικά, υψηλότερα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής. Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Anitha (2014) υπάρχει μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της επίπτωσής του στην εργασιακή εμπλοκή. Επίσης, οι μελέτες των Allies (2001) και Harter et al. (2002) εστίασαν ότι διάφορες πτυχές του περιβάλλοντος εργασίας μπορούν να συσχετίζονται με διαφορετικά επίπεδα εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τον Kahn (1990) οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη και αλληλοβοήθεια, καθώς και η χρηστή διοίκηση προωθεί την ψυχολογική ασφάλεια. Όταν ένα εργασιακό περιβάλλον διακρίνεται από ειλικρίνεια και υποστήριξη, ο εργαζόμενος αναπτύσσει μια αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, προτείνουν ιδέες και να ανταλλάσσουν γνώσεις με τους συναδέλφους τους και τη διοίκηση. (Miles 2001). Μελέτες των Popli and Rizvi (2016) και Anitha (2014) επίσης υπογράμμισαν το σημαντικό και καθοριστικό ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος για την εργασιακή εμπλοκή.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Morrison (1996), το εργασιακό περιβάλλον έχει κρίσιμη συμβολή στην έμπνευση των εργαζομένων για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παρομοίως, ο Spector (1997) παρατήρησε ότι τα περιβάλλοντα εργασίας που διακατέχονται από ευημερία των εργαζομένων, εργασιακή ασφάλεια, άριστη σχέση με τους συναδέλφους, αναγνώριση της απόδοσης, καθώς και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού, αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακής εμπλοκής.

Ωστόσο, ο Spector (1997) παρατήρησε ότι, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παραβλέπει τον παράγοντα του περιβάλλοντος εργασίας, επιφέροντας αρνητικό αποτέλεσμα στην απόδοση των εργαζομένων τους.

ΕΥ 2: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα περιβάλλον εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής.

3.5.3. ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ) ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Προηγούμενες μελέτες δείχνουν μια σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της θετικής συμπεριφοράς του ακολούθου (εργαζομένου) που σχετίζεται με την προσκόλληση και ψυχολογική σύνδεση. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί ένα υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε θέση να προκαλέσει τον ενθουσιασμό και την αίσθηση της ταύτισης με την εργασία του ατόμου (Macey and Schneider 2008). Ο υποστηρικτικός ηγέτης είναι μια υπο-διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Shin and Zhou 2003), η οποία ονομάζεται εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον περιλαμβάνει την εξατομίκευση της αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους, παρέχοντας σχετική καθοδήγηση, εκπαίδευση, και κατανόηση - συμπόνια (Grant 2012). Αν ο ηγέτης είναι ικανός να υποστηρίζει, να ενδιαφέρεται και να τονώνει τα επίπεδα της ενσυναίσθησης και των κινήτρων, θα είναι ο ηγέτης που θα συνεισφέρει στην ολοκλήρωση των εργασιών που γίνονται από τους υπαλλήλους του, αποτελεσματικά και αποδοτικά (Shin and Zhou, 2003).

Οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν στην εργασία ή τον οργανισμό τους όταν θα αισθάνονται ότι ο ηγέτης νοιάζεται για την ευημερία τους. Αυτό θα αποδεικνύεται από το γεγονός ότι θα επικοινωνούν χωρίς δυσκολία με τον ηγέτη τους, ότι ο ηγέτης θα είναι πρόθυμος να τους ακούσει, πρόθυμος να αφουγκραστεί τα διάφορα προβλήματα τους και να τα αντιμετωπίσει με τις σωστές ενέργειες, και η συμπεριφορά του, γενικότερα, εν γένει, να συμβαδίζει με τις αξίες και τις αρχές του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εμπιστοσύνη στους ηγέτες τους, αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου είναι πιο πιθανό να αφοσιωθούν στην εργασία τους, καθώς αισθάνονται ψυχολογικά ασφαλείς. Η εμπιστοσύνη αυτή αναπτύσσεται μέσω διάφορων παραγόντων και έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων. Η εργασιακή εμπλοκή απαιτεί ενεργή υποστήριξη και δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας. Όταν οι ηγέτες διατηρούν μια σαφή αποστολή, ένα όραμα και κοινές αξίες, δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις αναμενόμενες προσδοκίες και μπορούν να συμβάλουν ενεργά στην επίτευξή τους.

Ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην εργασιακή εμπλοκή επιβεβαιώνεται από πολλές μελέτες. Σύμφωνα με τους Avey, Hughes, Norman και Luthan (2008), η ηγεσία έχει θετική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή. Οι ηγέτες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να συμμετέχουν στην οργανωσιακή συμπεριφορά, αισθάνονται υποστηριζόμενοι και ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Η συμπεριφορά του ηγέτη έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση και τη στάση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, η συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζει την ανταπόκριση των εργαζομένων, δημιουργώντας μια αμοιβαία σχέση και

συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής (Soeib, Othman και D' Silva 2013). Η προσήλωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο που ο ηγέτης αλληλοεπιδρά μαζί τους και παρέχει κίνητρα, ενώ επηρεάζει επίσης την απόδοσή τους. Συνολικά, η ηγεσία που εμπνέει εμπιστοσύνη, παρέχει υποστήριξη και δημιουργεί ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από ψυχολογική ανασφάλεια, συμβάλλει στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων και ενισχύει την απόδοσή τους και την ικανοποίησή τους. Η αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας και η προώθηση μιας θετικής και υποστηρικτικής συμπεριφοράς από τους ηγέτες μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, δέσμευση και ευημερία στον εργασιακό χώρο.

ΕΥ 3: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ παράγοντα της ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής.

3.5.4. ΣΧΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Μια έρευνα των Huang and Su (2016) διεξήχθη για να αξιολογήσει την επίδραση της εκπαίδευσης στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και την πρόθεσή των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό. Η μελέτη όρισε την εκπαίδευση ως μια δομημένη προσπάθεια από έναν οργανισμό να διευκολύνει τους εργαζομένους στην εκτέλεση του έργου τους, με μάθηση που σχετίζεται με την εργασία, ικανότητες, δεξιότητες και νοοτροπίες. Για την πραγματοποίηση της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μια επιστημονική διερεύνηση σε ένα περιβάλλον τάξης, με τη χρήση ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε 150 εργαζόμενους που απασχολούνταν σε διάφορες εταιρείες στην Ταϊβάν και είχαν λάβει εκπαίδευση από τους οργανισμούς τους. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων λειτούργησε ως πλατφόρμα – γέφυρα για να αναπτυχθεί ένα αίσθημα επιτυχίας και προόδου στους εργαζομένους και επίσης αποδείχθηκε ένα ισχυρό εργαλείο για να διαμορφώσει τη στάση των εργαζομένων και να δώσει επιπλέον κίνητρο για την εργασία, βελτιώνοντας έτσι το επίπεδο της εργασιακής εμπλοκής. Ωστόσο, η έρευνα προσανατολίστηκε κυρίως στον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την προθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό, και τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν επιφυλακτικά και προκαλούν αμφισβήτηση (Huang and Su 2016).

Από την άλλη πλευρά, μια παρόμοια μελέτη που διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και των επιδόσεων των εργαζομένων με κριτήριο την εργασιακή εμπλοκή, το αποτέλεσμα βγήκε θετικό. Βασικά η μελέτη δείχνει τον μεσολαβητικό ρόλο της εμπλοκής λόγω της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, η οποία συνολικά επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο απόδοσης τόσο του οργανισμού όσο και του ατόμου. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε

στην Ουγκάντα, συλλέχθηκαν δεδομένα από τον τομέα της υγείας. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 150 εργαζόμενους σε νοσοκομεία που ιδρύθηκαν από οργανώσεις του ανεπτυγμένου κόσμου. Μελετήθηκε η συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της εργασιακής εμπλοκής. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν την εκπαίδευση ως ένα σημαντικό παράγοντα που συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων μέσω της εργασιακής εμπλοκής. Έτσι, συμπεραίνουμε από τη μελέτη ότι η εκπαίδευση επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων όταν υπάρχει εργασιακή εμπλοκή (Sendawula et al., 2018).

Μία δεύτερη μελέτη που διεξήχθη στο Μπανγκλαντές, ο παράγοντας που εξετάστηκε ήταν η εργασιακή εμπλοκή στον τραπεζικό τομέα. Συμμετείχαν 150 εργαζόμενοι από 14 τράπεζες στην επαρχία Tangail του Μπαγκλαντές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμμετείχαν τακτικά σε εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργάνωναν οι τράπεζες. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι εκπαιδευσεις που λαμβάνουν τους καθιστούν πιο κατάλληλους, ικανοποιημένους και παρακινούνται να εργαστούν στις αντίστοιχες τράπεζες. Οι προηγούμενες έρευνες παρέχουν αποδείξεις που υποστηρίζουν τη συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης, σταδιοδρομίας και εργασιακής εμπλοκής (Afroz, 2018).

ΕΥ 4: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και της εργασιακής εμπλοκής.

3.5.5. ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Για να προσελκύσουν, διατηρήσουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους, οι οργανισμοί παγκοσμίως προσφέρουν ανταμοιβές που δεν συνδέονται μόνο με το οικονομικό (Rynes et al., 2004; Condly et al. 2008, Gerhart and Fang, 2014, Shaw and Gupta 2015, Ceschi et al. 2017). Η ερευνητική βιβλιογραφία παρέχει πολλές πληροφορίες σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στις ανταμοιβές και την εργασιακή εμπλοκή. Σύμφωνα με τη θεωρία JD-R (Job Demands-Resources), οι διαθέσιμοι πόροι εργασίας επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι ανταμοιβές, είτε είναι οικονομικές είτε μη χρηματοοικονομικές, μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή εμπλοκή των ατόμων.

Οι οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να χωριστούν σε άμεσες και έμμεσες. Οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν τα μισθολογικά στοιχεία, όπως οι μισθοί και οι μπόνους. Από την άλλη πλευρά, οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές αναφέρονται σε οργανωσιακές ανταμοιβές που δεν συνδέονται άμεσα με τη νομισματική αξία, αλλά είναι επιθυμητές για τους εργαζόμενους. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την ασφάλεια της θέσης εργασίας, τις άδειες και την ασφάλιση υγείας.

Σύμφωνα με τη θεωρία JD-R, οι μη οικονομικές ανταμοιβές επίσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπλοκή των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν την υποστήριξη από τον επιβλέποντα, τις ευκαιρίες ανάπτυξης και τη θετική ανατροφοδότηση. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της εργασίας και να εμπλακούν περισσότερο σε αυτήν.

Παρόλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών που εξετάζουν τον ακριβή ρόλο που διαδραματίζουν οι άμεσες και οι έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές στην εργασιακή εμπλοκή. Περαιτέρω έρευνα σε αυτό το πεδίο θα μπορούσε να δώσει περισσότερες ενδείξεις για τη συνολική συμβολή των ανταμοιβών στην εμπλοκή των εργαζομένων.

Μια μελέτη από τους Nthebe et al. (2016) διαπίστωσε ότι οι έμμεσες ανταμοιβές δεν είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής εμπλοκής. Επίσης, η έρευνα των Hulkko-Nyman et al. (2012) δεν εντόπισε συσχέτιση ανάμεσα στο ύψος των αμοιβών και τις διαστάσεις της εργασιακής εμπλοκής (σθένος, αφοσίωση, απορρόφηση-συγκέντρωση). Ωστόσο, η αξιολόγηση των αμοιβών θεωρείται από Hu and Schaufeli (2011) ικανοποιητικός προγνωστικός δείκτης της εμπλοκής, και σύμφωνα με τον Karatepe (2013), οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η υψηλή απόδοση θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες ανταμοιβές εμπλέκονται περισσότερο στην εργασία.

ΕΥ 5: Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των αμοιβών και ανταμοιβών και της εργασιακής εμπλοκής.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι διάφορες μέθοδοι που υιοθετήθηκαν κατά τη συλλογή δεδομένων και οι ερμηνείες που συνδέονται με αυτήν τη μελέτη, ο σχεδιασμός έρευνας, ο πληθυσμός, οι τεχνικές δειγματοληψίας, η μέθοδος συλλογής δεδομένων, η μέτρηση μεταβλητών και η διαδικασία ανάλυσης δεδομένων.

4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αρχικό στάδιο ορίστηκε ότι η έρευνα θα είναι εμπειρική. Επιλέχθηκε η εμπειρική έρευνα καθώς θεωρήθηκε ότι είναι ο καταλληλότερος τύπος έρευνας, εφόσον εξ ορισμού βασίζεται στην παρατήρηση και την μέτρηση φαινομένων, όπως τα βιώνει άμεσα ο ερευνητής. Οι πληροφορίες που αποκτώνται με αυτόν τον τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ελεγχθεί μια θεωρία ή μια υπόθεση, αλλά τα αποτελέσματα παραμένουν βασισμένα στην πρακτική εμπειρία που έχει αποκτηθεί στην πραγματική ζωή. Όλα τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πρωτογενή δεδομένα και δεν προέρχονται από άλλες πηγές.

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αντιληπτό ότι έχουν προηγηθεί αρκετές έρευνες που έχουν μελετήσει το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής καθώς και την σχέση της με διάφορους παράγοντες, και τους παράγοντες που θα μελετήσουμε και στην παρούσα έρευνα. Πολύ λίγες έρευνες έχουν υλοποιηθεί όμως στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και ελάχιστες για του εργαζόμενους του συγκεκριμένου τομέα με διορισμό υπό δοκιμασία.

Η εμπειρική έρευνα διαχωρίζεται σε δυο κατηγορίες την ποσοτική και την ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση αφορά τη χρήση μιας σειράς μεθόδων που επικεντρώνονται στη συστηματική ανάλυση κοινωνικών φαινομένων, με τη χρήση δεδομένων που αναπαρίστανται με στατιστικές ή αριθμητικές τεχνικές. Επομένως, ποσοτικά η έρευνα

περιλαμβάνει αριθμητικά δεδομένα και υποθέτει ότι το υπό μελέτη φαινόμενο μπορεί να είναι μετρήσιμο. Η ποσοτική έρευνα αποσκοπεί στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων προκειμένου να αναδείξει τάσεις και συσχετίσεις, καθώς και να επιβεβαιώσει τις υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί.

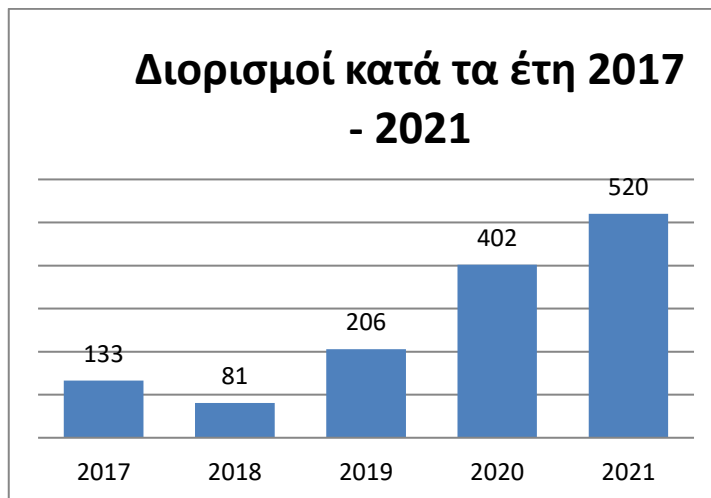
Στις υποθέσεις που τέθηκαν χρησιμοποιούμε πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές και μια εξαρτημένη και μέσω της ποσοτικής έρευνας θα ελέγξουμε εάν η συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη είναι ισχυρή ή όχι,

Θα υλοποιηθεί έρευνα πεδίου (survey) σε όσο δυνατό μεγαλύτερο δείγμα από το σύνολο του πληθυσμού και τα αποτελέσματα αυτής, μέσω της επαγωγικής μεθόδου θα τα γενικεύσουμε στο σύνολο του πληθυσμού. Εκτιμάται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα αποτελούν χρήσιμο εργαλείο σε άλλους ερευνητές και τεχνοκράτες καθώς θα ληφθούν δεδομένα από ερωτηθέντες που διορίστηκαν με δοκιμασία.

Στα πλαίσια αυτά εφαρμόζεται η απλή τυχαία δειγματοληψία. Οι απαντήσεις ζητήθηκαν σε κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5) (κλίμακα Likert) ώστε να μετατραπούν σε ποσοτικές, και να μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν και να αναλυθούν αντικειμενικά.

4.3. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Σύμφωνα με την κυπριακή εφημερίδα Brief και το άρθρο στην στήλη «ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΥΠΡΟΣ» του κ. Σωτήρη Νικηφόρου (26.02.2023) «Κυβερνητικές Εξετάσεις : 8 στους 10 κόπηκαν», στη γραφική παράσταση 4 του άρθρου φαίνονται από το 2017 έως και το έτος 2021 το σύνολο των διορισμών που πραγματοποιήθηκαν κατά έτος, από τους υποψηφίους που πέτυχαν στις εξετάσεις για πρόσληψη στο δημόσιο. Για εύκολη αναφορά παρουσιάζεται όπως παρακάτω.



Σχήμα 4-1 Διορισμοί Νέων Υπαλλήλων Ανά Έτος στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.

Από τον παραπάνω γράφημα εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο πληθυσμός της έρευνας (για τα έτη 2017 έως 2019) είναι 420 άτομα, και από τα δύο φύλα, από διάφορες ηλικίες και από διαφορετικές κλίμακες μισθοδοσίας.

Ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας (δηλαδή οι εργαζόμενοι που το έτος 2023 δεν υπάρχει περίπτωση σύμφωνα με την νομοθεσία να έχει παραταθεί για ένα έτος ακόμη η περίοδος του δοκιμαστικού διορισμού και έχουν σίγουρα επικυρώσει τον διορισμό τους) είναι 420 άτομα. Για τα άτομα που εθελοντικά αποχώρησαν – παραιτήθηκαν – απολύθηκαν κατά τα έτη 2017 έως 2019, δεν βρέθηκε αξιόπιστη πηγή για να ενημερωθούμε το πώς μπορούμε να επικοινωνήσουμε μαζί τους. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με τον σκοπό της μελέτης και του ερωτηματολογίου. Η έρευνα είναι ανώνυμη και δεν συλλέγονται προσωπικά στοιχεία, ώστε να εξαλείψουμε τον φόβο, εκ μέρους των ερωτηθέντων, πιθανής ταύτισης απαντήσεων με άτομα και για να εξασφαλίσουμε ότι οι απαντήσεις να είναι ειλικρινείς και απαλλαγμένες από τον οποιοδήποτε φόβο κρίσης ή κατάχρησης.

Η χρονική διάρκεια συλλογής στοιχείων ήταν από τον μήνα Μάρτιο (τελευταία εβδομάδα) μέχρι την τελευταία μέρα του Απριλίου, διάρκειας λίγο περισσότερο από ένα μήνα. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σε ψηφιακή μορφή και διανεμήθηκε ψηφιακά (με τη βοήθεια των Google Forms). Για να αποφευχθεί η οποιαδήποτε αλλοίωση των αποτελεσμάτων ως προς τους επιλεγέντες ερωτηθέντες, το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και μέσω δικτύωσης, στο πλαίσιο του δυνατού, στο σύνολο του πληθυσμού. Αρχικά αποστάλθηκε μέσω υπηρεσιακού email και στη συνέχεια με κατάλληλο σύνδεσμο (link) προωθήθηκε μέσω άλλων μέσων ψηφιακής αλληλογραφίας. Το σύνολο των ατόμων που αποστάλθηκε υπάγονταν στον πληθυσμό καθώς χρησιμοποιήθηκαν υπηρεσιακές πηγές για την ανεύρεσή του.

4.4. ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Για την εκτέλεση της έρευνας, είναι αποτρεπτικό να συλλεγούν δεδομένα από κάθε μέλος του συνολικού πληθυσμού, καθώς αυτό θα απαιτούσε υπερβολικό χρόνο, κόστος και ανθρώπινο δυναμικό (Sekaran and Bougie, 2013). Έτσι, για το συγκεκριμένο ερευνητικό έργο, συγκεντρώθηκε ένα δείγμα από τον συνολικό πληθυσμό των 420 υποψηφίων διοριζομένων, το οποίο αποτελείται από 160 άτομα. Για την αξιολόγηση της επάρκειας του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η εξίσωση που προτείνει ο Dillman (2007).

$$N_s = \frac{(NP)(P)(1 - P)}{(NP - 1) \left(\frac{B}{C}\right)^2 + (P)(1 - P)}$$

Βάσει της παραπάνω εξίσωσης, όπου:

N_s αντιπροσωπεύει το πραγματικό μέγεθος του δείγματος,

N_r είναι το μέγεθος του πληθυσμού που ανέρχεται σε 420 άτομα,

P είναι η προβλεπόμενη αναλογία του πληθυσμού που αφορά τις δύο κατηγορίες μισθοδοσίας και έχει τιμή 0,5,

B είναι το σφάλμα δείγματος που ορίζεται στο 0,05 (5%),

C αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο εμπιστοσύνης του 0,05 και έχει την τιμή 1,96,

το ελάχιστο μέγεθος του δείγματος που απαιτείται είναι 201 άτομα.

Στην περίπτωση όπου :

$B=$ σφάλμα δείγματος ορίζεται στο 0,10 (10%)

$C=$ Το επίπεδο εμπιστοσύνης στο 0,10 είναι 1,645,

το ελάχιστο μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι 58 άτομα.

Όπως προαναφέραμε το μέγεθος που έχουμε συγκεντρώσει στην έρευνα είναι 160 άτομα, δηλαδή το 79,60% του μεγέθους για επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

4.5. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η επιλογή κατάλληλων μελών του πληθυσμού για τη μελέτη αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που ονομάζεται δειγματοληψία (Sekaran and Bougie, 2013). Στην παρούσα έρευνα προτιμούμε να χρησιμοποιήσουμε τη δειγματοληψία πιθανότητας αντί για δειγματοληψία μη πιθανότητας για κάθε ένα από τα στοιχεία του πληθυσμού. Με βάση το επιλεγμένο δείγμα, μπορούμε να συμπεράνουμε για τον πληθυσμό συνολικά. Πιστεύουμε ότι αν το δείγμα επιλεγεί με προσοχή, μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα σε ολόκληρο τον πληθυσμό, όπως προτείνεται από τον Amin (2005). Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιούμε απλή τυχαία δειγματοληψία, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

4.6. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.6.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διερευνήθηκαν πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές που θεωρήθηκαν σημαντικές για το αντικείμενο της έρευνας. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές περιλάμβαναν τη σχέση ομάδας και συνεργατών, το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, την εκπαίδευση και τη σταδιοδρομία, καθώς και τις αμοιβές-ανταμοιβές. Προκειμένου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

να μετρηθούν οι παραπάνω μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert με πέντε σημεία. Η κλίμακα κυμαίνεται από το 1, που αντιστοιχεί σε "καθόλου", έως το 5, που αντιστοιχεί σε "πλήρως". Με αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τις διάφορες πτυχές των μεταβλητών με βάση το επίπεδο της συμφωνίας τους. Η χρήση μιας κλίμακας Likert συνέβαλε στην αξιόπιστη και αντικειμενική μέτρηση των μεταβλητών που εξετάστηκαν.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ποσοτικά τη συνολική εικόνα των μεταβλητών και των στοιχείων που εξετάστηκαν.

Σύνοψη μεταβλητών

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ - ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΗΓΗ
Στοιχεία Εργασιακής Εμπλοκής	10	Gallup Organization (2008)
Σχέση Ομάδας και Συνεργατών	8	Hain & Francis (2004)
	1	Lacinda M. Benjamin (2020)
Εργασιακό περιβάλλον	6	Chandrasekar (2011)
Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	8	Bass & Avolio (1990)
Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία	4	ORC International pulse (1990)
	3	63 Employee Engagement Survey Questions for Manager (2023)
Αμοιβές – Ανταμοιβές	3	Ακσεχερλίδου (2020)

Πίνακας 4-1: Μεταβλητές και Αριθμός Στοιχείων Ανά Μεταβλητή.

4.6.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ

Υιοθετήθηκε η θεωρία ότι η εργασιακή εμπλοκή επιδρά μονοδιάστατα. Για την αξιολόγηση της εμπλοκής χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα που αναπτύχθηκε από έναν οργανισμό ερευνών (Gallup Organisation, 2008) και περιλαμβάνει 10 αντικείμενα. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονται όπως παρακάτω

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ
A.1. Γνωρίζω τι αναμένουν από μένα στην εργασία μου και προσπαθώ για το καλύτερο αποτέλεσμα.
A.2. Παρέχονται τα υλικά και ο εξοπλισμός που χρειάζονται για την εργασία μου.
A.3. Στην εργασία μου, μου δίδεται η ευκαιρία να κάνω αυτό που είναι καλύτερο σε καθημερινή βάση.
A.4. Υπάρχει κάποιο άτομο στην εργασία μου που με βοηθά να βελτιωθώ επαγγελματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

A.5. Κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου, έλαβα έπαινο για την απόδοση στην εργασία μου.
A.6. Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος στην εργασία μου, φαίνεται να νοιάζεται για μένα ως άτομο.
A.7. Στην δουλειά μου, η γνώμη μου μετράει.
A.8. Η αποστολή ή ο σκοπός του οργανισμού μου με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική
A.9. Έχω προσωπικά δεσμευτεί να αποδίδω ότι καλύτερο δυνατό στα εργασιακά μου.
A.10. Έχω ευκαιρίες στην εργασία μου να μάθω νέα πράγματα και να αποκτήσω νέες δεξιότητες.

Πίνακας 4-2: Στοιχεία Εργασιακής Εμπλοκής.

4.6.3. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Η δομή της ομάδας και της σχέσης συνεργατών θεωρείται μονοδιάστατη και μετράται χρησιμοποιώντας 8 στοιχεία που έχουν προταθεί από τον Hain and Francis (2004). Επίσης ένα στοιχείο έχει χρησιμοποιηθεί από την έρευνα της Lacinda Benjamin (2020). Ο Πίνακας 4-3 παρουσιάζει τα στοιχεία αυτά.

B. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ
B.1. Έχω καλή σχέση με τους συναδέλφους μου
B.2. Μου αρέσει να μοιράζομαι τις ώρες εργασίας με τους συναδέλφους μου καθώς και τα όποια διαλλείματα μαζί τους.
B.3. Οι συνάδελφοί μου και εγώ συνεργαζόμαστε καλά μεταξύ μας.
B.4. Οι συνεργάτες μου επηρεάζουν θετικά την εργασιακή μου εμπειρία.
B.5. Όσο περισσότερο αλληλεπιδρώ με τους συναδέλφους μου τόσο περισσότερο απολαμβάνω την εργασία μου.
B.6. Οι συνάδελφοί μου επηρεάζουν θετικά την διάθεσή μου.
B.7. Εργαζόμαστε ως ομάδα για να αντιμετωπιστούν τυχόν δυσκολίες στον εργασιακό χώρο.
B.8. Αισθάνομαι τυχερός που εργάζομαι με τους ανθρώπους που έχω στην εργασία μου.
B.9. Συναντιόμαστε με τους συναδέλφους και εκτός χώρου εργασίας

Πίνακας 4-3: Στοιχεία Σχέση Ομάδας Και Συνεργατών.

4.6.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Χρησιμοποιήθηκε ένα πρότυπο ερωτήσεων που αναπτύχθηκε από τον Chandrasekar (2011) με 6 αντικείμενα προς εξέταση για την μελέτη του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακας 4-4.

Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
Γ.1. Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι (πχ εγκαταστάσεις) με επηρεάζει θετικά ώστε να παραμείνω στην εργασία μου και να μην νιώθω καμία δυσαρέσκεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Γ.2. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι πολύ καλή.
Γ.3. Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλή.
Γ.4. Υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας μου.
Γ.5. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι με αναγνωρίζουν ως ξεχωριστή οντότητα.
Γ.6. Στον χώρο εργασίας μας ακολουθούνται αυστηρά οι διαδικασίες για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων παρέχοντάς μας την αίσθηση της ασφάλειας.

Πίνακας 4-4: Στοιχεία Εργασιακού Περιβάλλοντος.

4.6.5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην παρούσα μελέτη, η δομή της ηγεσίας θεωρήθηκε να είναι μονοδιάστατη. Για τη μέτρηση της ηγεσίας, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα που αναπτύχθηκε από ερευνητές (Bass and Avolio, 1990) και περιλαμβάνει 8 διαφορετικά στοιχεία. Ο πίνακας **Πίνακας 4-5** παρουσιάζει τις λεπτομέρειες των στοιχείων.

Δ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
Δ.1. Ο προϊστάμενος, συμπεριφέρεται σε κάθε υφιστάμενο ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις.
Δ.2. Ο προϊστάμενος, μας μιλά για τη σημασία της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών.
Δ.3. Ο προϊστάμενος, μας συμπεριφέρεται κατά τρόπο που συνάδει με τα ιδανικά και αξίες που πρεσβεύει.
Δ.4. Ο προϊστάμενος, προβαίνει σε προσωπικές «θυσίες» και παραβλέπει το προσωπικό συμφέρον προς όφελος του οργανισμού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.
Δ.5. Ο προϊστάμενος, είναι δεκτικός σε προτάσεις για αλλαγές εάν έχουν σκοπό την βελτίωση.
Δ.6. Ο προϊστάμενος, παρέχει βοήθεια και κατευθύνσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας των υφισταμένων του.
Δ.7. Ο προϊστάμενος, εκφράζει την ικανοποίηση του όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.
Δ.8. Ο προϊστάμενος, μου ενισχύει την επιθυμία μου για να προσπαθήσω περισσότερο και να πετύχω τους στόχους μου.

Πίνακας 4-5: Στοιχεία Χαρακτηριστικά Ηγεσίας.

4.6.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα που προέρχεται από μια ερευνητική πηγή (ORC International purse 1990) και περιλαμβάνει στοιχεία από το Ε.1. έως το Ε.4.. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν τρία στοιχεία ακόμη τα οποία προσαρμόστηκαν στο αντικείμενο της έρευνας (μόνο για την χρονική

περίοδο του δοκιμαστικού διορισμού) και συλλέχθηκαν από το άρθρο «63 Employee Engagement Survey Questions for Manager», (Byron Conway,2023) του ηλεκτρονικού ιστότοπου www.employeeconnect.com. Ο παράγοντας «εκπαίδευση και σταδιοδρομία» διερευνάται από 7 στοιχεία, όπως παρουσιάζεται στον **Πίνακα 4-6**.

E. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ
E.1. Οι επιδόσεις μου βελτιώθηκαν λόγω των δεξιοτήτων που απέκτησα.
E.2. Υπάρχουν ευκαιρίες για μένα να εξελιχθώ στην εργασία μου.
E.3. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση που έχω λάβει από τον οργανισμό που εργάζομαι αποτελούν εφόδια για να εξελιχθώ επαγγελματικά στο μέλλον.
E.4. Η εργασία μου, μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής επιτυχίας.
E.5. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι αντικειμενικά και εύστοχα.
E.6. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι επικαιροποιημένα στις σύγχρονες απαιτήσεις.
E.7. Οι τακτικές εξαμηνιαίες αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι απαραίτητες κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικού περιόδου καθώς αποτελούν επιπλέον κίνητρο για υψηλότερη απόδοση.

Πίνακας 4-6: Στοιχεία Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία.

4.6.7. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

Ο παράγοντας των αμοιβών – ανταμοιβών ελέγχθηκε και αξιολογήθηκε σε 3 στοιχεία όπως και στην διπλωματική εργασία της Ακσεχερλίδου (2020) «Παράγοντες Προσδιορισμού της Εργασιακής Εμπλοκής στη Δημόσια Διοίκηση».

Z. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ
Z.1. Είμαι ευχαριστημένος από τον μισθό μου σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελώ.
Z.2. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω από τον Οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.
Z.3. Είμαι ευχαριστημένος από τα άλλα οφέλη (εκτός μισθών) που απολαμβάνω στον Οργανισμό.

Πίνακας 4-7: Στοιχεία Αμοιβές – Ανταμοιβές.

4.7. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την ανάλυση των δεδομένων που θα συλλεχθούν στην παρούσα μελέτη, θα χρησιμοποιηθεί το Statistical Package for Social Science (SPSS). Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των κύριων δεδομένων, θα πραγματοποιηθεί προετοιμασία και επεξεργασία των δεδομένων, όπως κωδικοποίηση, έλεγχος αξιοπιστίας και μετασχηματισμός, για να διασφαλιστεί η καταλληλότητά τους για την ανάλυση. Παρακάτω περιγράφονται οι στατιστικές τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα μελέτη.

4.7.1. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ PEARSON

Για την αξιολόγηση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών, στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η συσχέτιση Pearson. Η ανάλυση συσχέτισης πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί η διμερής σχέση μεταξύ των μεταβλητών που περιλαμβάνονται στη μελέτη, όπως η σχέση ομάδας και συνεργατών, το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, η εκπαίδευση και σταδιοδρομία, οι αμοιβές-ανταμοιβές και η εμπλοκή των εργαζομένων.

Συνεπώς, με τη χρήση της ανάλυσης συσχέτισης Pearson, μπορεί να αξιολογηθεί η φύση και η ένταση της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα της σχέσης αποτελέσματος-κατάστασης των εργαζομένων.

4.7.2. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της πολλαπλής παλινδρόμησης. Η πολλαπλή παλινδρόμηση είναι μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να εξηγήσουμε τη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση πολλαπλές ανεξάρτητες μεταβλητές.

Με την πολλαπλή παλινδρόμηση, μπορούμε να αξιολογήσουμε πώς οι ανεξάρτητες μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους και πώς συνδέονται με την εξαρτημένη μεταβλητή. Οι παλινδρομήσεις μας επιτρέπουν να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τη σημαντικότητα και τη δύναμη της σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών.

Ένας κρίσιμος δείκτης που χρησιμοποιείται στην πολλαπλή παλινδρόμηση είναι το R^2 , γνωστό και ως συντελεστής προσδιορισμού. Το R^2 αναπαριστά το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Ένα υψηλό R^2 υποδεικνύει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να εξηγήσουν μεγάλο μέρος της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Συνολικά, η πολλαπλή παλινδρόμηση είναι μια χρήσιμη τεχνική για να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και να κατανοήσουμε πώς οι ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή. Η αξιολόγηση του R^2 μας προσφέρει μια μέτρηση της επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή.

4.8. ΣΥΝΟΨΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν τμήμα παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκτέλεση της έρευνας, με εστίαση στην ποσοτική ερευνητική προσέγγιση που επιλέχθηκε. Οι πρωτογενείς πληροφορίες συλλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες στη μελέτη. Σε αυτό το

κεφάλαιο, περιγράφονται η διαδικασία και οι τεχνικές δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και η μέθοδος συλλογής δεδομένων και η ανάλυση που εφαρμόστηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την παρούσα μελέτη.

Όσον αφορά τη δειγματοληψία, επιλέχθηκε μια συγκεκριμένη τεχνική που επέτρεπε την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος συμμετεχόντων. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων περιλάμβανε τη χρήση ερωτηματολογίου, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών που ήταν απαραίτητες για την ερευνητική διαδικασία.

Στη συνέχεια, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν σε ανάλυση, χρησιμοποιώντας κατάλληλες στατιστικές μεθόδους. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων και την απόδοση νοηματικής ερμηνείας στα δεδομένα, με σκοπό την αποκάλυψη πιθανών συσχετίσεων, συνδέσεων ή διαφορών μεταξύ των μεταβλητών.

Με την εφαρμογή αυτής της μεθοδολογίας, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην αντικειμενική αξιολόγηση και κατανόηση των προκειμένων μεταβλητών και της σχέσης μεταξύ τους, προσφέροντας έτσι επιστημονική βάση και νέες πληροφορίες στον τομέα της έρευνας..

5

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια λεπτομερής ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Αρχικά, παρέχονται οι αρχικές πληροφορίες και τα δεδομένα των αποτελεσμάτων, ενώ εφαρμόζεται μια προκαταρκτική ανάλυση για την περαιτέρω κατανόηση των δεδομένων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των περιγραφικών στατιστικών για τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Με τη χρήση κατανομών συχνότητας και ποσοστών, καθώς και την κατασκευή διαγραμμάτων πίτων και γραφημάτων, παρουσιάζεται επισκόπηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Επιπλέον, γίνεται χρήση μέτρων θέσης και διασποράς, όπως ο αριθμητικός μέσος και η τυπική απόκλιση, για τη σύντομη παρουσίαση των απαντήσεων και των μεταβλητών που μετρήθηκαν.

Μέσω αυτής της ανάλυσης, προσφέρεται μια πιο λεπτομερής και δομημένη προβολή των δεδομένων, επιτρέποντας την κατανόηση των τάσεων, των συσχετίσεων και των διαφορών που παρουσιάζονται στη μελέτη. Αυτή η ανάλυση συμβάλλει στην αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και στην παροχή στατιστικών στοιχείων που υποστηρίζουν τις υποθέσεις που εξετάζονται στην έρευνα.

5.2. ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

Συνολικά 312 ερωτηματολόγια αποστάλθηκαν μέσω υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε κρατικούς υπαλλήλους της Κυπριακής Δημοκρατίας οι οποίοι είχαν διοριστεί από το 2017 έως το 2020, έχοντας επιτύχει στις γραπτές εξετάσεις για διορισμό στο δημόσιο που διοργανώνει η υπηρεσία εξετάσεων. Αρκετές υπενθυμίσεις πραγματοποιήθηκαν σε μια προσπάθεια να επιτευχθούν υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης. Η συνολική προσπάθεια για συμμετοχή απέδωσε 160 απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και διανεμήθηκε μέσω του google forms και όλες οι απαντήσεις ήταν υποχρεωτικές για την τελική υποβολή του ερωτηματολογίου, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο ελλιπών στοιχείων. Τα 160 απαντημένα ερωτηματολόγια αποτελούν το 51,30% (ποσοστό ανταπόκρισης) των συνολικά 312 ερωτηματολογίων που προωθήθηκαν. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι ο συνολικός πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 420 άτομα , άλλα λόγω μικρού χρονικού διαστήματος αλλά και χρονοβόρων διαδικασιών για την πρόσβαση στα στοιχεία των υπηρεσιακών ηλεκτρονικών ταχυδρομείων των υπαλλήλων κατέστη δυνατή η επικοινωνία μόνο σε 312 άτομα. Τα 160 απαντημένα ερωτηματολόγια αποτελούν το 38,10% του συνολικού πληθυσμού (420 άτομα) και υποθέτουμε ότι το ποσοστό ανταπόκρισης θα ήταν μεγαλύτερο εάν είχε καταστεί εφικτή η επικοινωνία στο συνολικό πληθυσμό καθώς ένα ποσοστό από τα άτομα που δεν ανταποκρίθηκαν, σίγουρα θα απουσίαζε για προσωπικούς λόγους (άδεια ασθένειας, άδεια λοχείας κλπ) ή υπηρεσιακούς λόγους.

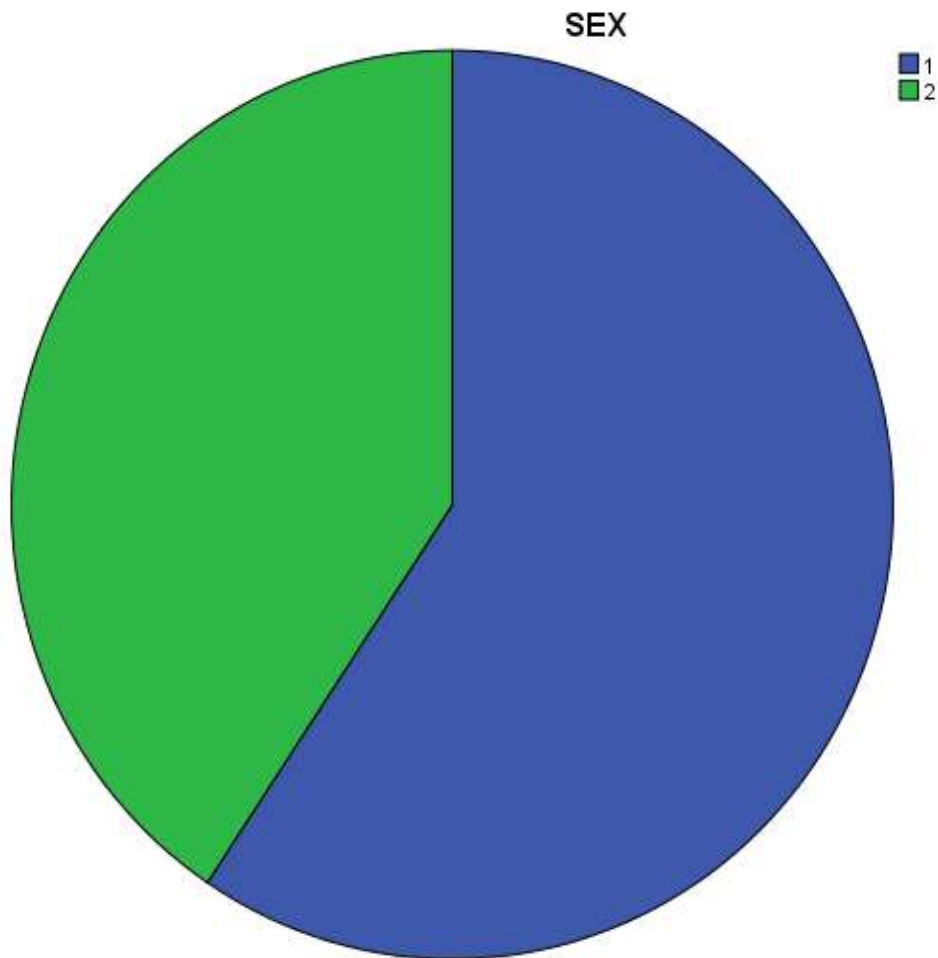
Επομένως, για την παρούσα μελέτη, θεωρείται ότι το ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 51,30% είναι αποδεκτό. Η αξιολόγηση του ποσοστού ανταπόκρισης είναι σημαντική για την εγκυρότητα και αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων. Ένα υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης υποδεικνύει ότι οι ερωτώμενοι εκφράζουν ενδιαφέρον και συμμετοχή στη μελέτη, ενισχύοντας την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 30% θεωρείται αξιόπιστο (Sekaran and Bougie 2013).

5.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Από το σύνολο των 160 ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 59,4% (95 απαντήσεις) είναι γυναίκες και το 40,6% (65 απαντήσεις) είναι άντρες. Διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες πλειοψηφούν και η τάση αυτή συνάδει με προηγούμενες έρευνες που έχουμε ήδη αναφέρει. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα πίτας.

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1. ΓΥΝΑΙΚΑ	95	59.4	59.4	59.4
	2 ΑΝΔΡΑΣ	65	40.6	40.6	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

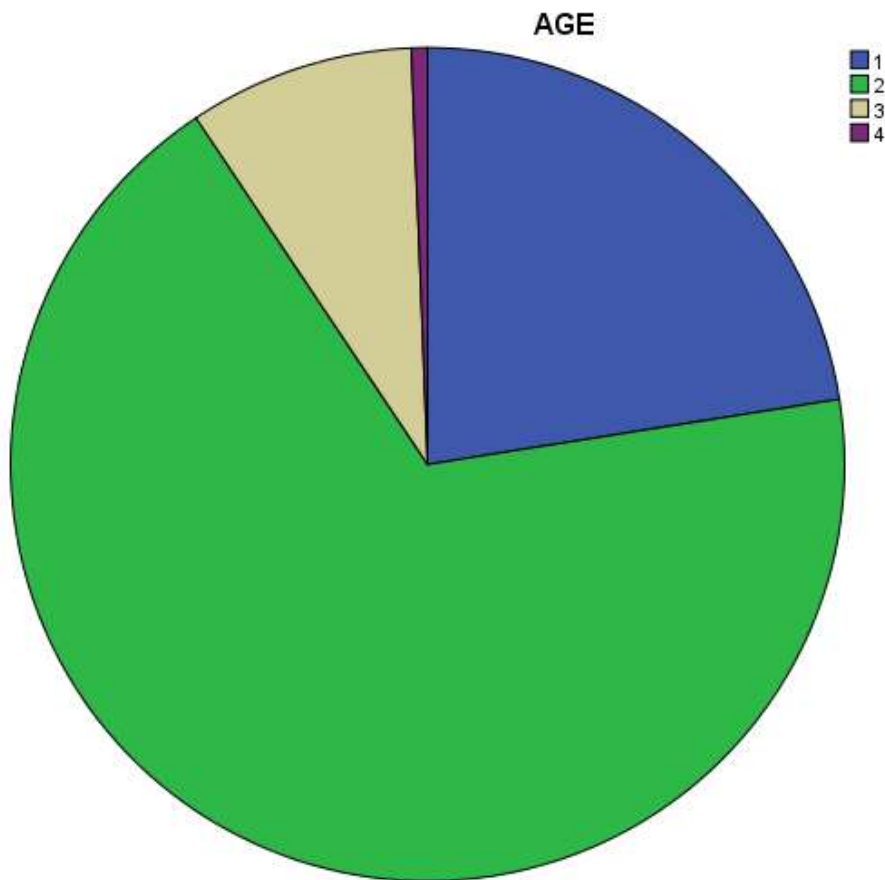


Σχήμα 5-1 Διάγραμμα Φύλου.

Η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας 31 έως και 40 ετών καθώς αντιπροσωπεύει το 68,1% (109 απαντήσεις). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα από 20 έως και 30 ετών με ποσοστό 22,5% (36 απαντήσεις) και στη συνέχεια τα άτομα ηλικίας 41 έως και 50 ετών με 8,8% (14 απαντήσεις) και τέλος τα άτομα ηλικίας 51 έως και 65 ετών με 0,6% (1 απάντηση).

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 20-30	36	22.5	22.5	22.5
	2 31-40	109	68.1	68.1	90.6
	3 41-50	14	8.8	8.8	99.4
	4 51-65	1	.6	.6	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

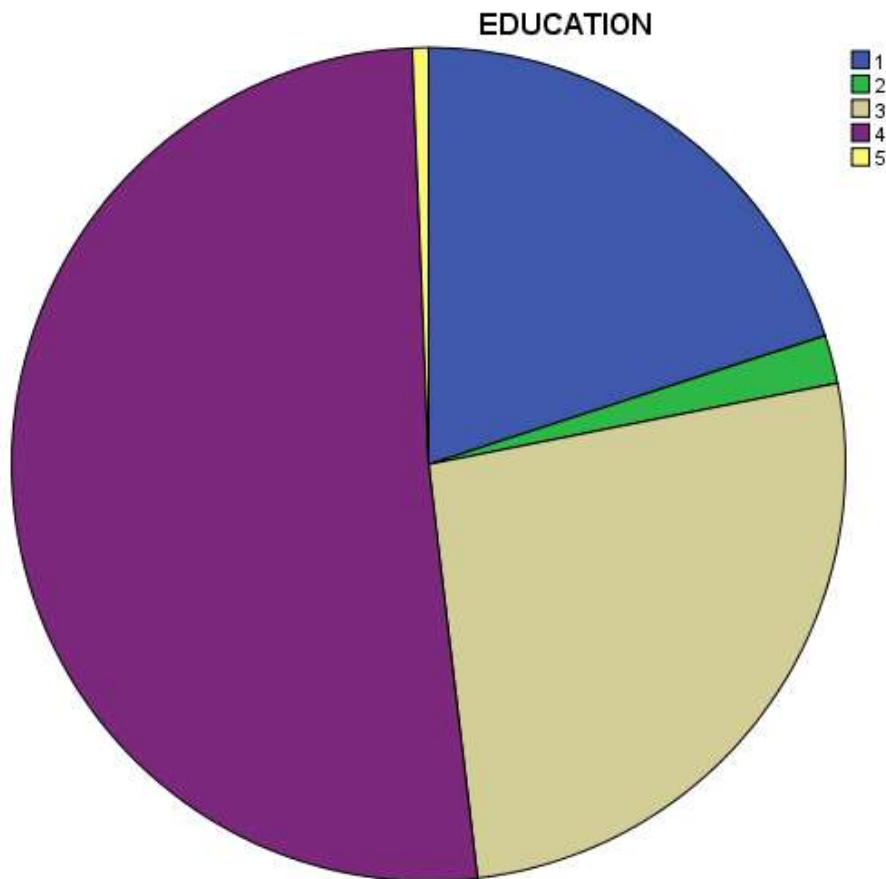


Σχήμα 5-2 Διάγραμμα Ηλικία.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και αποτελεί το 51,2% (82 απαντήσεις) του δείγματος. Ακολουθεί με ποσοστό 26,3% (42 απαντήσεις) τα άτομα που κατέχουν τίτλο σπουδών πανεπιστημιακού επιπέδου και στη συνέχεια το 20% (32 απαντήσεις) δηλώνει ότι είναι απόφοιτοι μόνο Λυκείου. Ποσοστό 1,9% (3 απαντήσεις) του δείγματος έχουν δηλώσει κάτοχοι μεταλυκειακής εκπαίδευσης έως τριετούς φοίτησης και τέλος το 0,6% (1 απάντηση) δήλωσε κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 ΛΥΚΕΙΟ	32	20.0	20.0	20.0
2 ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΩΣ ΤΡΙΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ	3	1.9	1.9	21.9
3 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	42	26.3	26.3	48.1
4 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	82	51.3	51.3	99.4
5 ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	.6	.6	100.0
Total	160	100.0	100.0	



Σχήμα 5-3 Διάγραμμα Εκπαίδευση.

Σε σχέση με την μισθολογική κλίμακα των ερωτηθέντων το 50,6% (81 απαντήσεις) έχει διοριστεί σε μισθολογική κλίμακα Α8 και άνω (ετήσιος βασικός μισθός από €22.048 και άνω) ενώ το 49,4% (79 απαντήσεις) ανήκει στις μισθολογικές κλίμακες Α1 έως και Α7(ii) (ετήσιος βασικός μισθός από €13.546 έως €18.043). Σε αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινίσουμε ότι τα όρια που αναφέρονται αφορούν τις θέσεις πρώτου διορισμού στη δημόσια υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας, με εφαρμογή της μείωσης 10% στην μισθοδοσία κατά τη περίοδο δοκιμαστικού διορισμού.

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 A1 έως και A7(ii)	79	49.4	49.4	49.4
2 A8 και άνω	81	50.6	50.6	100.0
Total	160	100.0	100.0	



Σχήμα 5-4 Διάγραμμα Μισθολογική Κλίμακα.

5.4. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ακολουθεί μια παρουσίαση των περιγραφικών στοιχείων και στατιστικών με τους μέσους όρους, τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές και την τυπική απόκλιση για κάθε στοιχείο – ερώτηση της εξαρτημένης και ανεξάρτητων μεταβλητών. Σε κάθε πίνακα παρουσιάζεται η αντιστοιχία της κωδικοποίησης με την ερώτηση για εύκολη αναφορά.

Αρχίζοντας την παρουσίαση ξεκινάμε από τον **Πίνακα 5-1**, όπου παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι ή να συμφωνούν και να επιβεβαιώνουν αρκετά τα στοιχεία της εργασιακής εμπλοκής στην εργασία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1. Γνωρίζω τι αναμένουν από μένα στην εργασία μου και προσπαθώ για το καλύτερο αποτέλεσμα.	1	5	4.23	.854
A.2. Παρέχονται τα υλικά και ο εξοπλισμός που χρειάζονται για την εργασία μου.	1	5	3.29	.987
A.3. Στην εργασία μου, μου δίδεται η ευκαιρία να κάνω αυτό που είναι καλύτερο σε καθημερινή βάση.	1	5	3.31	1.052
A.4. Υπάρχει κάποιο άτομο στην εργασία μου που με βοηθά να βελτιωθώ επαγγελματικά.	1	5	3.55	1.207
A.5. Κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου, έλαβα έπαινο για την απόδοση στην εργασία μου.	1	5	3.04	1.343
A.6. Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος στην εργασία μου, φαίνεται να νοιάζεται για μένα ως άτομο.	1	5	3.52	1.341
A.7. Στην δουλειά μου, η γνώμη μου μετράει.	1	5	3.38	1.138
A.8. Η αποστολή ή ο σκοπός του οργανισμού μου με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	1	5	3.53	1.202
A.9. Έχω προσωπικά δεσμευτεί να αποδίδω ότι καλύτερο δυνατό στα εργασιακά μου.	3	5	4.38	.699
A.10. Έχω ευκαιρίες στην εργασία μου να μάθω νέα πράγματα και να αποκτήσω νέες δεξιότητες.	1	5	3.16	1.192

Πίνακας 5-1: Στατιστικά Στοιχεία Εργασιακής Εμπλοκής

Στην συνέχεια στον **Πίνακα 5-2**, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της σχέσης μεταξύ της ομάδας και συνεργατών. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις που δόθηκαν συγκεντρώνουν μέσο όρο > 3 , εκτός από την ερώτηση Β.9. «Συναντιόμαστε με τους συναδέλφους και εκτός χώρου εργασίας». Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι εργαζόμενοι λόγω του μικρού χρόνου παρουσίας τους στον οργανισμό μπορεί να μην έχουν κτίσει τόσο φιλικούς δεσμούς με τους συναδέλφους τους.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B.1. Έχω καλή σχέση με τους συναδέλφους μου.	2	5	4.25	.793
B.2. Μου αρέσει να μοιράζομαι τις ώρες εργασίας με τους συναδέλφους μου καθώς και τα όποια διαλείμματα μαζί τους.	1	5	3.87	1.016
B.3. Οι συνάδελφοί μου και εγώ συνεργαζόμαστε καλά μεταξύ μας.	2	5	4.11	.790
B.4. Οι συνεργάτες μου επηρεάζουν θετικά την εργασιακή μου εμπειρία.	1	5	3.94	.888

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

B.5. Όσο περισσότερο αλληλεπιδρώ με τους συναδέλφους μου τόσο περισσότερο απολαμβάνω την εργασία μου.	1	5	3.82	.931
B.6. Οι συνάδελφοί μου επηρεάζουν θετικά την διάθεσή μου.	1	5	3.90	.913
B.7. Εργαζόμαστε ως ομάδα για να αντιμετωπιστούν τυχόν δυσκολίες στον εργασιακό χώρο.	1	5	3.98	1.090
B.8. Αισθάνομαι τυχερός που εργάζομαι με τους ανθρώπους που έχω στην εργασία μου.	1	5	3.83	.870
B.9. Συναντιόμαστε με τους συναδέλφους και εκτός χώρου εργασίας.	1	5	2.89	1.313

Πίνακας 5-2: Στατιστικά Στοιχεία Σχέση Ομάδας και Συνεργατών

Στον **Πίνακα 5-3** που παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της αντίληψης του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ερωτηθέντες φαίνεται να είναι ουδέτεροι ή και να συμφωνούν μιας και οι περισσότεροι μέσοι όροι κυμαίνονται 3.14- 4.16. Σε μία ερώτηση ο μέσος όρος είναι 2.99, αμελητέα <3, στην ερώτηση Γ.4. «Υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας μου.». Μια υπόθεση για την εμφάνιση αυτής της τιμής μπορεί να οφείλεται στη αίσθηση των νεοδιοριζόμενων ότι συμπεριφορές και αιτήματα αυτών δεν αντιμετωπίζονται ή εξετάζονται με τον ίδιο τρόπο, όπως αυτών των «παλαιότερων» συναδέλφων τους.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γ.1. Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι (πχ εγκαταστάσεις) με επηρεάζει θετικά ώστε να παραμείνω στην εργασία μου και να μην νιώθω καμία δυσάρεσκεια.	1	5	3.32	1.246
Γ.2. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι πολύ καλή.	1	5	3.86	1.165
Γ.3. Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλή.	2	5	4.16	.708
Γ.4. Υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας μου.	1	5	2.99	1.195
Γ.5. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι με αναγνωρίζουν ως ξεχωριστή οντότητα.	1	5	3.18	1.132
Γ.6. Στον χώρο εργασίας μας ακολουθούνται αυστηρά οι διαδικασίες για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων παρέχοντάς μας την αίσθηση της ασφάλειας.	1	5	3.14	1.246

Πίνακας 5-3: Στατιστικά Στοιχεία Εργασιακό Περιβάλλον

Στον **Πίνακα 5-4** παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της αντίληψης των εργαζομένων για την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που εφαρμόζονται στην εργασία τους. Εδώ φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ουδέτεροι ή να συμφωνούν με τα στοιχεία

που ερωτώνται και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που αναγνωρίζουν στους προϊσταμένους τους.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Δ.1. Ο προϊστάμενος, συμπεριφέρεται σε κάθε υφιστάμενο ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις.	1	5	3.39	1.274
Δ.2. Ο προϊστάμενος, μας μιλά για τη σημασία της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών.	1	5	3.27	1.452
Δ.3. Ο προϊστάμενος, μας συμπεριφέρεται κατά τρόπο που συνάδει με τα ιδανικά και αξίες που πρεσβεύει.	1	5	3.38	1.354
Δ.4. Ο προϊστάμενος, προβαίνει σε προσωπικές «θυσίες» και παραβλέπει το προσωπικό συμφέρον προς όφελος του οργανισμού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.	1	5	3.34	1.397
Δ.5. Ο προϊστάμενος, είναι δεκτικός σε προτάσεις για αλλαγές εάν έχουν σκοπό την βελτίωση.	1	5	3.58	1.221
Δ.6. Ο προϊστάμενος, παρέχει βοήθεια και κατευθύνσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας των υφισταμένων του.	1	5	3.46	1.268
Δ.7. Ο προϊστάμενος, εκφράζει την ικανοποίηση του όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.	1	5	3.70	1.312
Δ.8. Ο προϊστάμενος, μου ενισχύει την επιθυμία μου για να προσπαθήσω περισσότερο και να πετύχω τους στόχους μου.	1	5	3.33	1.363

Πίνακας 5-4: Στατιστικά Στοιχεία Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

Στον **Πίνακα 5-5** παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά της εκπαίδευσης και της σταδιοδρομίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά την περίοδο του δοκιμαστικού διορισμού. Το σύνολο των απαντήσεων που λήφθηκαν δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διαφωνούν ή είναι ελαφρώς ουδέτεροι στα στοιχεία που ερωτήθηκαν.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ε.1. Οι επιδόσεις μου βελτιώθηκαν λόγω των δεξιοτήτων που απέκτησα.	1	5	3.63	1.080
Ε.2. Υπάρχουν ευκαιρίες για μένα να εξελιχθώ στην εργασία μου.	1	5	2.81	1.260

E.3. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση που έχω λάβει από τον οργανισμό που εργάζομαι αποτελούν εφόδια για να εξελιχθώ επαγγελματικά στο μέλλον.	1	5	2.99	1.171
E.4. Η εργασία μου, μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής επιτυχίας.	1	5	3.17	1.325
E.5. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι αντικειμενικά και εύστοχα.	1	5	3.08	1.244
E.6. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι επικαιροποιημένα στις σύγχρονες απαιτήσεις.	1	5	2.74	1.241
E.7. Οι τακτικές εξαμηνιαίες αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι απαραίτητες κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικού περιόδου καθώς αποτελούν επιπλέον κίνητρο για υψηλότερη απόδοση.	1	5	3.20	1.238

Πίνακας 5-5: Στατιστικά Στοιχεία Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία

Τέλος, στον **Πίνακα 5-6** παρατηρείται το εξής, οι ερωτηθέντες φαίνεται κυρίως να διαφωνούν ή να είναι ουδέτεροι όσον αφορά τις αμοιβές και ανταμοιβές που απολαμβάνουν από τον οργανισμό. Η ερώτηση Z.1. «Είμαι ευχαριστημένος από τον μισθό μου σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελώ.» συγκεντρώνει μέσο όρο αρκετά χαμηλό (2.73) δηλώνοντας ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι και πιθανώς εκτελούν δυσανάλογης ευθύνης ή φόρτου εργασίας καθήκοντα σε σχέση με τον μισθό που λαμβάνουν.

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z.1. Είμαι ευχαριστημένος από τον μισθό μου σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελώ.	1	5	2.73	1.410
Z.2. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω από τον Οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	1	5	3.09	1.315
Z.3. Είμαι ευχαριστημένος από τα άλλα οφέλη (εκτός μισθών) που απολαμβάνω στον Οργανισμό.	1	5	3.01	1.412

Πίνακας 5-6: Στατιστικά Στοιχεία Αμοιβές – Ανταμοιβές

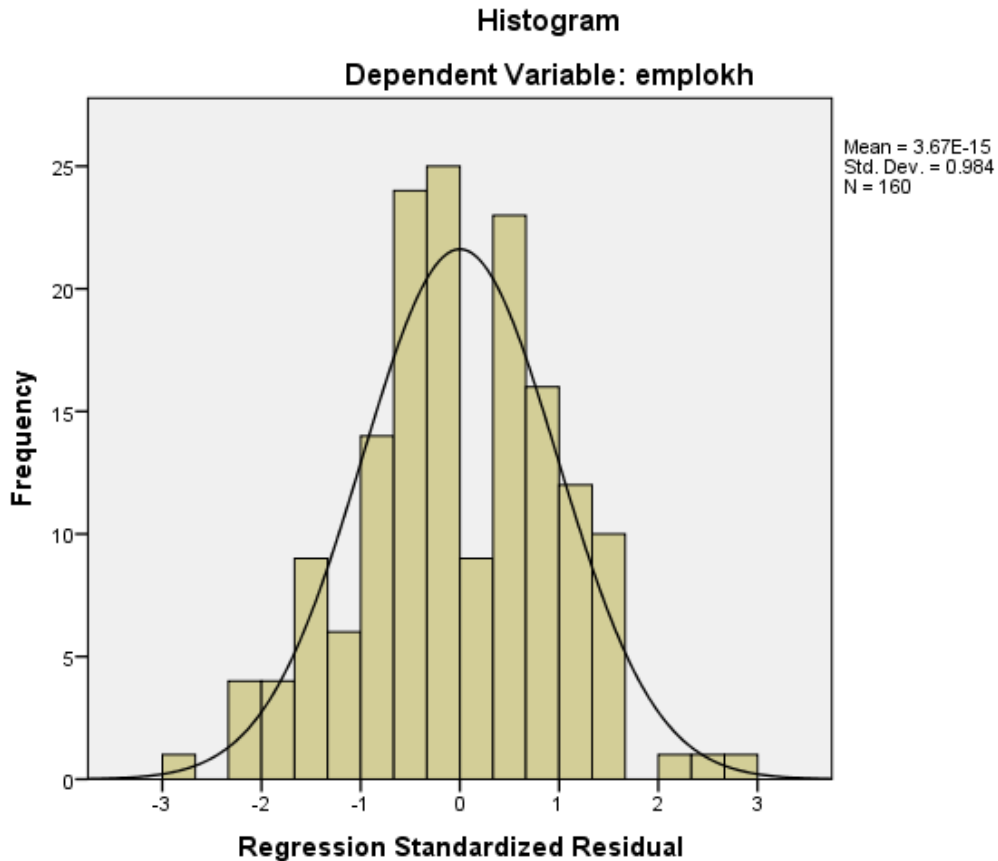
5.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στη στατιστική έρευνα που αφορά τις διαφορές είναι η αξιολόγηση της κανονικότητας της κατανομής των συλλεγμένων δεδομένων. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, γίνεται χρήση της αξιολόγησης της ασυμμετρίας και της κύρτωσης για να εξεταστεί η κανονικότητα των δεδομένων. Σύμφωνα με την πρόταση των Hair et al. (2010), τα αποδεκτά όρια για την ασυμμετρία είναι κάτω από ± 3 και για την κύρτωση

κάτω από ± 8 . Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον **Πίνακα 5-7** δείχνουν ότι οι τιμές της ασυμμετρίας και της κύρτωσης για τις μεταβλητές βρίσκονται κάτω από τα ανώτατα όρια. Αυτό υποδηλώνει ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για την παρούσα μελέτη ακολουθούν κανονική κατανομή. Επιπλέον, το ιστόγραμμα με το διάγραμμα κανονικότητας που παρουσιάζεται στο **Σχήμα 5-5** αποδεικνύει ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στη μελέτη δεν εμφανίζουν ούτε αρνητική ούτε θετική στρέβλωση. Μάλλον, τα δεδομένα συγκλίνουν προς το κέντρο, γεγονός που εξηγεί το κωδωνοειδές σχήμα της απεικόνισης.

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ	ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	ΑΜΟΙΒΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ
Mean	3.5388	3.8424	3.4417	3.4305	3.0884	2.9396
Std. Deviation	.70862	.73623	.83138	1.20229	.94759	1.18803
Skewness	-.710	-.336	-.114	-.612	-.287	-.139
Std. Error of Skewness	.192	.192	.192	.192	.192	.192
Kurtosis	-.308	-.130	.047	-.525	-.815	-1.173
Std. Error of Kurtosis	.381	.381	.381	.381	.381	.381

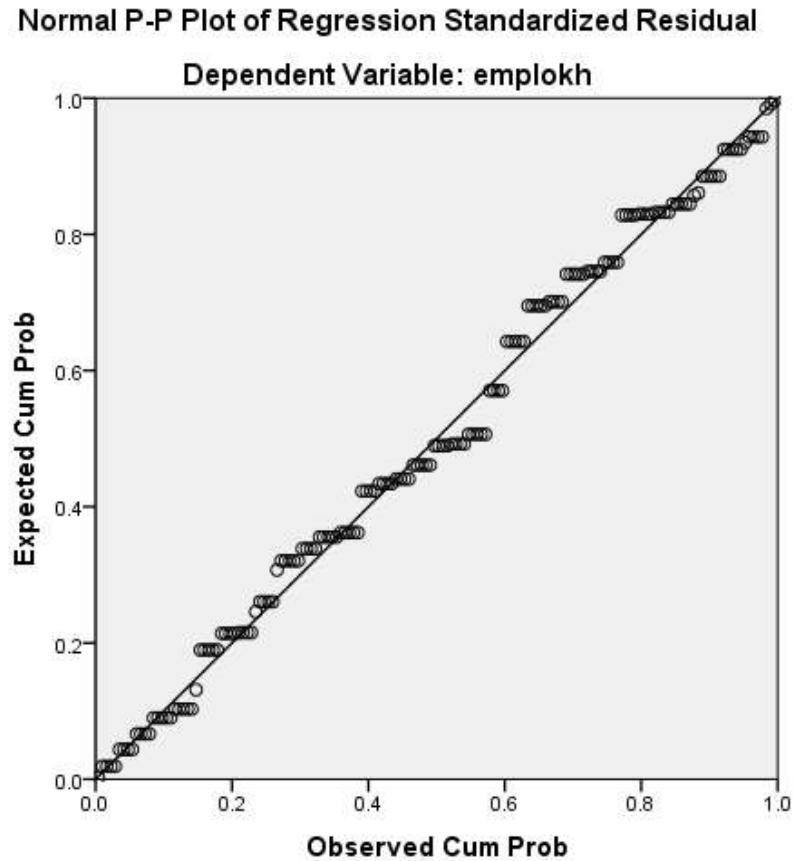
Πίνακας 5-7: Αποτελέσματα Ελέγχου Κανονικότητας



Σχήμα 5-5 Διάγραμμα Κανονικότητας.

5.6. ΓΡΑΜΜΙΚΟΤΗΤΑ

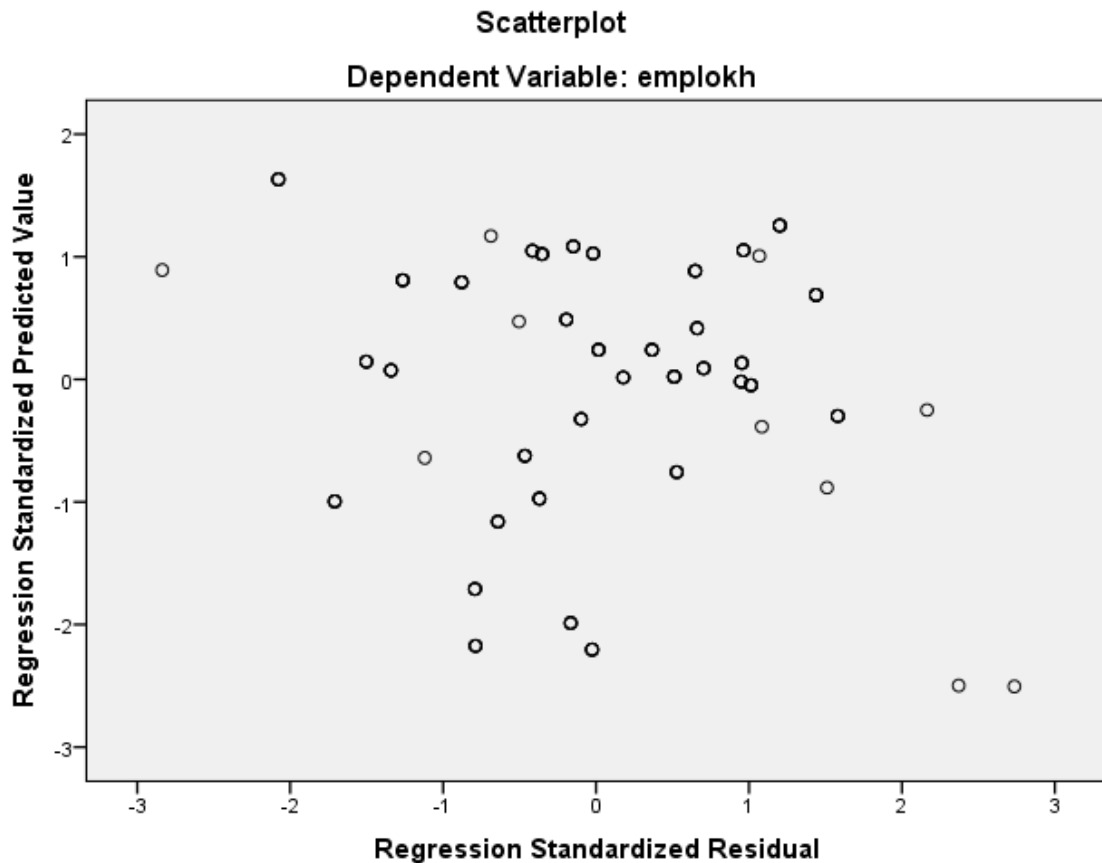
Η υπόθεση της γραμμικότητας επικυρώνεται από το διάγραμμα πιθανότητας της παλινδρόμησης τυποποιημένου υπολοίπου, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενες έρευνες. Με βάση την ανάλυση της γραμμικότητας μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής "Εργασιακή Εμπλοκή" και των ανεξάρτητων μεταβλητών "Σχέση Ομάδας και Συνεργατών", "Εργασιακό Περιβάλλον", "Χαρακτηριστικά Ηγεσίας", "Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία" και "Αμοιβές - Ανταμοιβές", παρατηρούμε ότι όλα τα σημεία συμπίπτουν σε μία ευθεία γραμμή. Αυτό υποδηλώνει μια λογική αιτιολόγηση μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι ισχύουν οι υποθέσεις της γραμμικότητας και δεν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στο σύνολο των δεδομένων, όπως φαίνεται στο **Σχήμα 5-6**. Η γραμμική σχέση υποδεικνύει ότι με την αύξηση ή μείωση αυτών των παραγόντων, η εργασιακή εμπλοκή αλλάζει συνεπάγοντας μια αιτιολογική συνάφεια μεταξύ τους.



Σχήμα 5-6 Διάγραμμα P-P Plot.

5.7. ΟΜΟΣΚΕΔΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στη συνέχεια προχωρήσαμε με τον έλεγχο ομοσκεδαστικότητας όπου διεξάγεται με τη χρήση διαγράμματος σκέδασης (Hair et al. 2010, Pallant, 2013). Τα διαγράμματα σχεδίασης σκέδασης τυποποιημένων υπολειμμάτων χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της ομοσκεδαστικότητας τόσο για τις ανεξάρτητες μεταβλητές όσο και για την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας, παρατηρείται συμφωνία με την υπόθεση της ομοιοκεδαστικότητας, όπως παρουσιάζεται γραφικά στο **Σχήμα 5-7**.



Σχήμα 5-7 Διάγραμμα Έλεγχος Ομοσκεδαστικότητας.

5.8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η πολυσυγγραμμικότητα εμφανίζεται όταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους (Tabachnick and Fidell, 2007). Η παρουσία πολυσυγγραμμικότητας αποτελεί ένα πιθανό πρόβλημα στην ανάλυση παλινδρόμησης, καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις εκτιμήσεις των συντελεστών παλινδρόμησης και τη στατιστική τους σημασία. Όταν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα, η ανεξαρτησία των μεταβλητών δεν είναι επαρκής και δημιουργούνται περιορισμοί στην ακρίβεια των εκτιμήσεων (Chatterjee and Yilmaz 1992, Hair et. al. 2006). Όταν υπάρχει υπερβολική συσχέτιση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, ορισμένες από αυτές περιέχουν περιττές πληροφορίες και δεν είναι απαραίτητο να μελετηθούν όλες στην ίδια ανάλυση, καθώς αυτό μπορεί να αυξήσει το σφάλμα και να αποδυναμώσει την ανάλυση. Στην παρούσα μελέτη, για την επιλογή των μεταβλητών με πολυσυγγραμμικότητα, χρησιμοποιήθηκαν τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων από το SPSS για να εξεταστούν οι Συντελεστές Διακύμανσης Πληθωρισμού (VIF) και τα επίπεδα ανοχής. Συνεπώς, σύμφωνα με τους Hair et al. (2010), κατά την απόρριψη μεταβλητών, ισχύει ότι το VIF δεν πρέπει να υπερβαίνει το 10, ενώ οι τιμές των επιπέδων ανοχής δεν πρέπει να είναι μικρότερες από 0,10.

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	.639	1.566
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	.246	4.073
ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	.377	2.656
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	.369	2.708
ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	.394	2.538

Εξαρτημένη Μεταβλητή : Εργασιακή Εμπλοκή

Πίνακας 5-8: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας

Από τον **Πίνακα 5-8** προκύπτει σαφώς ότι η ανοχή κυμαίνεται μεταξύ 0,246 - 0,639 και είναι σημαντικά $> 0,10$. Ομοίως, η VIF κυμαίνεται από 1.566 – 4.073, και ως εκ τούτου είναι < 10 (Tabachnick and Fidell 2007). Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών δεν αποτελεί πρόβλημα.

5.9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Ο παρακάτω πίνακας X.5 παρουσιάζει το Cronbach α , ο οποίος χρησιμοποιήθηκε ως το όργανο εσωτερικής αξιοπιστίας. Η κλίμακα Cronbach alpha για τις εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές (εργασιακή εμπλοκή, σχέση ομάδας και συνεργατών, εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηριστικά ηγεσίας, εκπαίδευση και σταδιοδρομία και αμοιβές – ανταμοιβές) ήταν σε υψηλά επίπεδα όπως είναι εμφανές στον **Πίνακα 5-9**. Το εύρος του Cronbach α είναι μεταξύ 0,826 και 0,968. Σύμφωνα με τους Robinson et al. (1991) το 0,60 να είναι η ελάχιστη αποδεκτή τιμή και ως εκ τούτου το Cronbach α των μεταβλητών σε αυτήν τη μελέτη είναι αξιόπιστο. Επιπλέον πρέπει να αναφερθούμε στη μέθοδο διαγραφής των στοιχείων που βρίσκονται κάτω από ένα συγκεκριμένο φορτίο, όπως προτείνουν οι Hair et al (2014). Κατά την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, οι ερευνητές μπορούν να εφαρμόσουν ένα φορτίο και να αφαιρέσουν τα στοιχεία που έχουν μικρότερη συσχέτιση από αυτό. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση αυτή, διαγράφονται τα στοιχεία που έχουν συντελεστή συσχέτισης κάτω από το όριο των 0,40. Σε αυτή τη μελέτη δεν διαγράφηκε κανένα στοιχείο – ερώτηση.

	Cronbach's Alpha	N of Items
Εργασιακή Εμπλοκή	0.834	10
Σχέση Ομάδας και Συνεργατών	0.909	9
Εργασιακό Περιβάλλον	0.83	6
Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	0.968	8
Εκπαίδευση Και Σταδιοδρομία	0.888	7
Αμοιβές – Ανταμοιβές	0.826	3

Πίνακας 5-9: Έλεγχος Cronbach α

5.10. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Μέσω αυτής της ανάλυσης συσχετίσεων, μπορούμε να εξετάσουμε τον βαθμό και τη φύση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που ενδιαφέρουν (Pallant, 2013). Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) είναι ένας από τους πιο γνωστούς τρόπους αναπαράστασης της συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής αυτός λαμβάνει τιμές από -1 έως +1 και μας δίνει πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό και τον τύπο της σχέσης. Ένας συντελεστής συσχέτισης κοντά στο +1 υποδεικνύει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ ένας συντελεστής κοντά στο -1 υποδεικνύει μια ισχυρή αρνητική σχέση. Αν ο συντελεστής είναι κοντά στο μηδέν (0), δεν υπάρχει αποτελεσματική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Συνολικά, η ανάλυση συσχετίσεων μας παρέχει μια κατανόηση για το πώς συσχετίζονται οι μεταβλητές μεταξύ τους, επιτρέποντάς μας να κατανοήσουμε τις πιθανές συσχετίσεις και τη στατιστική σημασία τους.

Σύμφωνα με τις προηγούμενες μελέτες των Hair et al. (2010), υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για να αξιοποιηθεί η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Στην παρούσα μελέτη, αυτές οι προϋποθέσεις έχουν τηρηθεί, καθώς οι συλλεγμένες δεδομένες αναπαρίστανται με χρήση κλίμακας τύπου Likert. Επίσης, η εξεταζόμενη σχέση προϋποθέτει γραμμικότητα, η οποία επιτυγχάνεται καθώς η μελέτη αποσκοπεί στην ανίχνευση της άμεσης σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών. Τέλος, οι δεδομένες πρέπει να ακολουθούν κανονική κατανομή. Είναι προφανές ότι αυτή η προϋπόθεση ικανοποιείται, καθώς η κατανομή των δεδομένων παρουσιάζεται σε προηγούμενη παράγραφο.

Η ερμηνευτική οδηγία του Cohen (1988) για τη δύναμη της συσχέτισης παρουσιάζεται στον **Πίνακα 5-10** για την αξιολόγηση του βάρους της σχέσης.

Οδηγός του Cohen για την ισχύ της Συσχέτισης	
Τιμές R	Ισχύς της Συσχέτισης
$r=+0.10$ έως $+0.29$ ή $r=-0.10$ έως -0.29	Χαμηλή
$r=+0.30$ έως $+0.49$ ή $r=-0.30$ έως -0.49	Μέτρια
$r=+0.50$ έως $+1.0$ ή $r=-0.50$ έως -1.0	Υψηλή

Πίνακας 5-10: Ισχύ της Συσχέτισης

Το αποτέλεσμα όσον αφορά την ισχύ της συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής, για την μελέτη μας, παρουσιάζεται στον **Πίνακα 5-11**.

Correlations

		Εργασιακή Εμπλοκή	Σχέση Ομάδας και Συνεργατών	Εργασιακό Περιβάλλον	Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	Εκπαίδευση Και Σταδιοδρομία	Αμοιβές – Ανταμοιβές
Εργασιακή Εμπλοκή	Pearson Correlation	1	.426**	.710**	.747**	.804**	.673**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160	160
Σχέση Ομάδας και Συνεργατών	Pearson Correlation	.426**	1	.543**	.269**	.306**	.200*
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.001	.000	.011
	N	160	160	160	160	160	160
Εργασιακό Περιβάλλον	Pearson Correlation	.710**	.543**	1	.769**	.598**	.548**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160	160

Χαρακτηριστικά Pearson Ηγεσίας	Correlation	.747**	.269**	.769**	1	.480**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	160	160	160	160	160	160
Εκπαίδευση Και Σταδιοδρομία	Correlation	.804**	.306**	.598**	.480**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	160	160	160	160	160	160
Αμοιβές Ανταμοιβές	-Pearson Correlation	.673**	.200*	.548**	.468**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.000	.000	
	N	160	160	160	160	160	160

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 5-11: Αποτελέσματα Ισχύς Συσχέτισης για το Μοντέλο της Μελέτης

Στον παραπάνω **Πίνακα 5-11** παρουσιάζεται η ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής (εξαρτημένη μεταβλητή) και των ανεξάρτητων μεταβλητών, συγκεκριμένα: σχέση ομάδας και συνεργατών, εργασιακό περιβάλλον, χαρακτηριστικά ηγεσίας, εκπαίδευση και σταδιοδρομία, καθώς και αμοιβές-ανταμοιβές. Το αποτέλεσμα που παρουσιάζεται στον **Πίνακα 5-11** δείχνει ότι η σχέση μεταξύ της μεταβλητής «σχέση ομάδας και συνεργατών» είναι μέτρια ($r = .426$). Το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής «εργασιακό περιβάλλον» και την εργασιακή εμπλοκή χαρακτηρίζεται υψηλή ($r = .710$). Επίσης το ίδιο μπορούμε να πούμε για τη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «χαρακτηριστικά ηγεσίας» και της εργασιακής εμπλοκής ($r = .747$), τη σχέση μεταξύ της «εκπαίδευση και σταδιοδρομία» και της εμπλοκής ($r = .804$) και τέλος για τη σχέση μεταξύ της μεταβλητής «αμοιβές – ανταμοιβές» είναι υψηλή ($r = .673$).

5.11. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Στα πλαίσια αυτής της ενότητας, παρουσιάζεται η ανάλυση των υποθέσεων που έχουν διατυπωθεί με τη χρήση μιας τυπικής πολλαπλής παλινδρόμησης. Αυτή η ανάλυση επιτρέπει

την αξιολόγηση κάθε υπόθεσης, είτε αποδεχόμενη την είτε απορρίπτοντας την. Στη συνέχεια, εξετάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ακολουθούνται τρία βήματα που προτάθηκαν από τους Hair et al. (2010). Αρχικώς, η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου παρουσιάζεται από την τιμή του F. Δεύτερον, γίνεται έλεγχος της τιμής R². Τέλος, το τρίτο βήμα αφορά την ανάλυση των συντελεστών παλινδρόμησης και του συντελεστή Βήτα (b), προκειμένου να καθοριστεί ο ρόλος των ανεξάρτητων μεταβλητών που έχουν στατιστικώς σημαντική συσχέτιση.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.840	.835	.28817

a. Predictors: (Constant), «σχέση ομάδας και συνεργατών», «εργασιακό περιβάλλον», «χαρακτηριστικά ηγεσίας», «εκπαίδευση και σταδιοδρομία» και «αμοιβές – ανταμοιβές»

Πίνακας 5-12: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.051	5	13.410	161.487	.000 ^b
	Residual	12.789	154	.083		
	Total	79.840	159			

a. Dependent Variable: «εργασιακή εμπλοκή»

b. Predictors: (Constant), «σχέση ομάδας και συνεργατών», «εργασιακό περιβάλλον», «χαρακτηριστικά ηγεσίας», «εκπαίδευση και σταδιοδρομία» και «αμοιβές – ανταμοιβές»

Πίνακας 5-13: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης – ANOVA

Ο παραπάνω Πίνακας 5-12 παρουσιάζει ότι το R² αποτελεί το 84% της συνολικής διακύμανσης στην εργασιακή εμπλοκή. Αυτό υποδεικνύει ότι οι πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές, δηλαδή η "σχέση ομάδας και συνεργατών", το "εργασιακό περιβάλλον", τα "χαρακτηριστικά ηγεσίας", η "εκπαίδευση και σταδιοδρομία" και οι "αμοιβές - ανταμοιβές", συνολικά εξηγούν το 84% της διακύμανσης στην εργασιακή εμπλοκή. Σύμφωνα με τα κριτήρια των Chin (1998), Falk και Miller (1992), η τιμή R² είναι πλήρως αποδεκτή καθώς υπερβαίνει το κατώτατο όριο των 0.7. Επιπλέον, ο Chin (1998) παρέχει άλλη μια πρόταση για την ερμηνεία των τιμών του

R². Σύμφωνα με αυτόν, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ορισμένες κατώφλια για να αξιολογήσουμε τη σημαντικότητα του R² σε μια μελέτη. Ο Chin (1998) προτείνει τιμές όρια για το R² ως εξής: 0,67, 0,33 και 0,19 ως σημαντική, μέτρια και ασθενής σημασία αντίστοιχα.. Οι Hair, et al. (2014) ορίζουν τα κατώτατα όρια του R² ως 0.75, 0.50 και 0.25 για ισχυρή, μέτρια και αδύναμη τιμή αντίστοιχα.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.870	.129		6.726	.000		
	σχέση ομάδας και συνεργατών	.184	.039	.191	4.736	.000	.639	1.566
	εργασιακό περιβάλλον	-.133	.055	-.156	-2.393	.018	.246	4.073
	χαρακτηριστικά ηγεσίας	.311	.031	.528	10.043	.000	.377	2.656
	εκπαίδευση και σταδιοδρομία	.402	.040	.538	10.134	.000	.369	2.708
	αμοιβές ανταμοιβές	.037	.031	.062	1.216	.226	.394	2.538

a. Dependent Variable: εργασιακή εμπλοκή

Πίνακας 5-14: Αποτελέσματα Ελέγχου Υπόθεσης – Σχέση Σημαντικότητας

Κατά την Υπόθεση 1 δηλώσαμε ότι «Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπλοκής». Τα αποτελέσματα δείχνουν σημαντική σχέση μεταξύ της σχέσης ομάδας και συνεργατών και της εργασιακής εμπλοκής ($b = 0.191$, $t = 4.736$, $p < 0,01$), έτσι η υπόθεση 1 υποστηρίζεται.

Η Υπόθεση 2 υποστηρίζει ότι «Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα περιβάλλον εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής». Τα αποτελέσματα δείχνουν ασήμαντη σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής ($b = -0.156$, $t = -2.393$, $p > 0.05$), έτσι η υπόθεση 2 δεν υποστηρίζεται.

Η Υπόθεση 3 υποστηρίζει ότι «Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ παράγοντα της ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής». Τα αποτελέσματα δείχνουν σημαντική σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής ($b = 0.528$, $t = 10.043$, $p < 0.01$), έτσι η υπόθεση 3 υποστηρίζεται.

Η Υπόθεση 4 υποστηρίζει ότι «Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και της εργασιακής εμπλοκής». Τα αποτελέσματα δείχνουν

σημαντική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και της εργασιακής εμπλοκής ($b = 0.538, t = 10.134, p < 0.01$), έτσι η υπόθεση 4 υποστηρίζεται.

Η Υπόθεση 5 υποστηρίζει ότι «Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των αμοιβών και ανταμοιβών και της εργασιακής εμπλοκής». Τα αποτελέσματα δείχνουν ασήμαντη σχέση μεταξύ των αμοιβών και ανταμοιβών και της εργασιακής εμπλοκής ($b = 0.062, t = -1.216, p > 0.05$), έτσι η υπόθεση 5 δεν υποστηρίζεται.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αθροιστικά στον παρακάτω πίνακα.

Υπόθεση	Δήλωση Υπόθεσης	Αποτέλεσμα
Υ 1	Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπλοκής.	Αποδοχή – Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Υ 2	Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα περιβάλλον εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής.	Απόρριψη – Διάψευση Υπόθεσης
Υ 3	Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ παράγοντα της ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής.	Αποδοχή – Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Υ 4	Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα της εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας και της εργασιακής εμπλοκής.	Αποδοχή – Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Υ 5	Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του παράγοντα των αμοιβών και ανταμοιβών και της εργασιακής εμπλοκής.	Απόρριψη – Διάψευση Υπόθεσης

Πίνακας 5-15: Συνοπτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ελέγχου των Υποθέσεων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κεφάλαιο παρέχει τη συζήτηση για τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τη σχέση μεταξύ των παραγόντων που προβλέπουν την εργασιακή εμπλοκή που περιλαμβάνει τη «Σχέση Ομάδας και Συνεργατών», το «Εργασιακό Περιβάλλον», τα «Χαρακτηριστικά Ηγεσίας», την «Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία» και τις «Αμοιβές – Ανταμοιβές» μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται υπό το καθεστώς δοκιμαστικού διορισμού στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση της μελέτης επικεντρώθηκε κυρίως στα θέματα που αναφέρονται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας μας είναι: "Ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την εργασιακή εμπλοκή σε δημόσιο οργανισμό και πιο συγκεκριμένα των εργαζομένων που διανύουν τη δοκιμαστική τους υπηρεσία. Επιπρόσθετα, στόχος μας είναι η διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της κατηγορίας αυτής από τη σχέση τους με τους συναδέλφους και προϊσταμένους, από τους πόρους που παρέχονται στον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

εργασιακό περιβάλλον, από την παροχή ευκαιριών κατάρτισης/εκπαίδευσης και προαγωγής, από τις χρηματικές απολαβές και από το στυλ ηγεσίας.

6.2.1. ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τη σημαντική σχέση ανάμεσα στην ομάδα και τους συνεργάτες με την εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης κατέδειξε σημαντική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτή τη μεταβλητή με τη μεταβλητή της εργασιακής εμπλοκής. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες που έχουν επισημάνει την ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στην ομάδα και τους συνεργάτες και την εργασιακή εμπλοκή (Ducharme & Martin, 2000; Anitha, 2014).

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υποδεικνύουν ότι η συγκεκριμένη πτυχή επηρεάζει σημαντικά το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής σε εργαζόμενους που βρίσκονται υπό δοκιμαστικό διορισμό. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η ύπαρξη θετικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων προσφέρει περισσότερη υποστήριξη από συναδέλφους και ανωτέρους, καθώς και αίσθημα αποδοχής στον οργανισμό. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν διάφορες ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες που είναι απαραίτητες για να αναπτύξουν εργασιακή εμπλοκή. Αυτή η έρευνα συνάδει με προηγούμενες εργασίες και παρέχει περαιτέρω αποδείξεις για την επίδραση της ομάδας και των συνεργατών στην εργασιακή εμπλοκή.

6.2.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, πραγματοποιήθηκε μια ερευνητική υπόθεση για να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας και της εργασιακής εμπλοκής. Η υπόθεση 2 προέβλεπε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές. Ωστόσο, οι αναλύσεις που διεξήχθησαν με το SPSS δεν υποστήριξαν αυτή την υπόθεση, παρά το γεγονός ότι αυτό αντίκειται σε προηγούμενες μελέτες (Anitha, 2014; Miles et al., 2000; Harter et al., 2002).

Από τα αποτελέσματα της μελέτης προκύπτει ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για την εργασιακή εμπλοκή των υπό δοκιμασία εργαζομένων. Ο πιθανότερος λόγος είναι ότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν αποσπούν την προσοχή τους από το εργασιακό περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ή ίσως οι συνθήκες εργασίας δεν είναι τόσο κρίσιμες ώστε να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή εμπλοκή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μερικώς αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα και διαδικασίες που έχουν ελεγχθεί από άλλους φορείς. Ως εκ τούτου, αυτή η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν φαίνεται να έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή των εργαζομένων υπό δοκιμασία.

6.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Η απάντηση στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα δείχνει ότι η ηγεσία έχει σημαντική σχέση με την εργασιακή εμπλοκή. Η έρευνα επιβεβαιώνει προηγούμενες μελέτες που έχουν αναδείξει τη σημαντικότητα της ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της στην εργασιακή εμπλοκή. Στο δημόσιο τομέα, οι υπό δοκιμασία εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στη συμπεριφορά των ανωτέρων τους, καθώς οι ιδέες, η επιρροή, τα κίνητρα, η έμπνευση, η υποστήριξη και η τόνωση που προέρχονται από την ηγεσία έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή εμπλοκή τους.

Για την ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα, μπορούν να ληφθούν μέτρα όπως η προώθηση και η ενίσχυση των ατόμων με εξαιρετικές ικανότητες και ιδιότητες για ηγετικούς ρόλους. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν όραμα και να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους τους, προσφέροντας υποστήριξη και ενθάρρυνση. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να ενισχυθεί η εργασιακή εμπλοκή στο δημόσιο τομέα. Είναι σημαντικό οι αρμόδιοι φορείς να αναγνωρίσουν τη σπουδαιότητα της ηγεσίας και να κατανοήσουν ότι οι ηγέτες προωθούν περισσότερο το κοινό συμφέρον παρά τα δικά τους συμφέροντα.

6.2.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Στην τέταρτη έρευνα, εξετάστηκε η υπόθεση που πρότεινε μια συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση, τη σταδιοδρομία και την εργασιακή εμπλοκή. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν αυτήν την υπόθεση, αποδεικνύοντας ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις μεταβλητές. Οι προηγούμενες έρευνες (Sarkar 2011, Huselid 1995, Sadar et al. 2011, Anitha 2014) επίσης είχαν καταλήξει σε παρόμοια αποτελέσματα.

Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η εκπαίδευση και η σταδιοδρομία είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή. Η ικανότητα των εργαζομένων να αποκτούν νέες δεξιότητες και γνώσεις στον χώρο εργασίας, καθώς και η ικανότητά τους να αυτοδιδάσκονται και να εργάζονται αυτόνομα, συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπλοκής τους. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

σε μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική προσέγγιση που θα προωθεί την παραγωγικότητα, ενισχύει την επαγγελματική ηθική και στηρίζει την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό.

Συνολικά, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία της εκπαίδευσης, της σταδιοδρομίας και της συνεχούς ανάπτυξης για την ενίσχυση της εργασιακής εμπλοκής. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που θα ενισχύουν τις δεξιότητες και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ενεργοί, εμπλεκόμενοι και ικανοποιημένοι.

6.2.5. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ

Στην 5η υπόθεση της μελέτης διατυπώνεται ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των αμοιβών και ανταμοιβών και της εργασιακής εμπλοκής. Η υπόθεση, σύμφωνα με την ανάλυση από το SPSS δεν υποστηρίζεται. α αποτελέσματα παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις από τις προηγούμενες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Marchant (2007) και Ngala και Odebero (2009), οι οποίοι υπογραμμίζουν τον κυρίαρχο ρόλο των χρηματικών απολαβών στην εργασιακή εμπλοκή και δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι ευρήματα αντιτίθενται στην έρευνα των Goldsmith, Veum and Darity (2000), στην οποία υποστηρίζεται ότι το κίνητρο για παραμονή στον οργανισμό και η αύξηση της προσπάθειας από τους εργαζομένους επηρεάζεται κυρίως από την αμοιβή και τον μισθό.

Για τους εργαζόμενους σε δοκιμαστικό διορισμό φαίνεται ότι οι αμοιβές και ανταμοιβές δεν επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή εμπλοκή. Αυτό πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι για όλους τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα η μισθοδοσία είναι σταθερή και δεν υφίσταται καμία ανταμοιβή υπό μορφή χρηματικού bonus ή επίσημη πρακτική χορήγησης επιπλέον άδειας. Για τους εργαζόμενους υπό δοκιμασία, επιπλέον, η μισθοδοσία υφίσταται αποκοπή 10%, όπως έχει ήδη αναφερθεί, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα να μην εφαρμοστούν τα ανωτέρω για λόγους π.χ. αποδοτικότητας.

6.3. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης απέδειξαν εμπειρικά ποιοι από τους παράγοντες – συντελεστές που επιλέχθηκαν επηρεάζουν σημαντικά το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής στους εργαζόμενους υπό δοκιμαστικό διορισμό στο δημόσιο τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι σχέσεις μεταξύ της ομάδας και συνεργατών, η ηγεσία και η εκπαίδευση και σταδιοδρομία σχετίζονται σημαντικά με την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

εργασιακή εμπλοκή, ενώ το εργασιακό περιβάλλον και οι αμοιβές – ανταμοιβές βρέθηκαν να έχουν ασήμαντη σχέση.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από τους επικεφαλής τμημάτων, προϊσταμένους, Γενικούς Διευθυντές των οργανισμών του δημόσιου τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας, ακόμη και από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να λάβουν υπόψη τους παράγοντες επιρροής που μελετήθηκαν και αναλύθηκαν για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις του προσωπικού που εργάζεται με δοκιμαστικό διορισμό.

Η ακαδημαϊκή συνεισφορά αυτής της μελέτης αφορά στο ότι ενώ έχουν υλοποιηθεί πολλές μελέτες για τους παράγοντες που επηρεάζουν το φαινόμενο της εργασιακής εμπλοκής, πολύ λίγες επικεντρώνονται στην περίοδο του δοκιμαστικού διορισμού και ακόμα λιγότερες για την συγκεκριμένη μορφή εργασίας σε δημόσιο οργανισμό. Επομένως, η τρέχουσα έρευνα προσπαθεί να γεφυρώσει το κενό στη βιβλιογραφία.

Το πλαίσιο ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπλοκή θα παράσχει κατευθυντήριες γραμμές για μελλοντικές έρευνες. Αναπτύξαμε ένα πλαίσιο ανάλυσης που εστιάζει σε πέντε συγκεκριμένους παράγοντες. Η προσέγγισή μας επικεντρώθηκε στην εργασιακή εμπλοκή των υπαλλήλων υπό δοκιμαστικό διορισμό στο δημόσιο τομέα, προσπαθώντας να αποσαφηνίσουμε τη σημασία αυτών των παραγόντων.

Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν πέντε παράγοντες και αναπτύχθηκαν πέντε υποθέσεις για την παρούσα μελέτη. Το πλαίσιο ανάλυσης μας παρέχει την ευκαιρία να εξερευνήσουμε άλλες πτυχές της εργασιακής εμπλοκής και να επιληφθούμε πιο εις βάθος του θέματος. Είναι πιθανό να υπάρχουν παράγοντες που δεν έχουν ακόμα εξεταστεί και μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή εμπλοκή των υπαλλήλων υπό δοκιμαστικό διορισμό. Μέσω του παρόντος μοντέλου, προσφέρουμε ένα πλαίσιο αναφοράς για μελλοντικές έρευνες που θα εξετάσουν αυτές τις πτυχές και θα εμβαθύνουν στην κατανόηση της εργασιακής εμπλοκής σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Θεωρητικά, η μελέτη αξιολογεί και επαληθεύει το μοντέλο που αναπτύχθηκε για τη "Σχέση Ομάδας και Συνεργατών", το "Εργασιακό Περιβάλλον", τα "Χαρακτηριστικά Ηγεσίας", την "Εκπαίδευση και Σταδιοδρομία" και τις "Αμοιβές - Ανταμοιβές" ως παράγοντες που επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την εργασιακή εμπλοκή. Η ερευνητική μελέτη μπορεί να παράσχει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών και στρατηγικών ένα μέσο για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι παράγοντες, όπως η ηγεσία, η εκπαίδευση και σταδιοδρομία και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υιοθέτηση ενός καλού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στηριζόμενη στη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET), η μελέτη αυτή παρείχε εμπειρικά στοιχεία για τη γεφύρωση του χάσματος των γνώσεων όσον αφορά τη μέτρηση της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα για εκείνους που εργάζονται με το καθεστώς

του δοκιμαστικού διορισμού. Η μελέτη συμπληρώνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία, επεκτείνοντας την Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής (SET) στην εργασιακή εμπλοκή σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Επιπλέον αποτελεί μια συμβολή από μόνη της καθώς επικεντρώνεται στις πρακτικές της εργασιακής εμπλοκής των εργαζομένων που τελούν υπό δοκιμαστικό διορισμό.

6.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όλες οι έρευνες διεξάγονται υπό κάποιους περιορισμούς ή ακόμη και παραδοχές. Ο πρώτος περιορισμός, ο οποίος είναι εύκολο να εντοπισθεί, αφορά τον τρόπο επικοινωνίας, διάθεσης του ερωτηματολογίου και συλλογής των δεδομένων. Όπως έχουμε αναφέρει, χρησιμοποιήθηκε η υπηρεσιακή ηλεκτρονική αλληλογραφία, επομένως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μόνο από εργαζομένους, που ακόμη εργάζονται στον δημόσιο τομέα και, που έχουν υπηρεσιακό email, γνωρίζουν να το χειρίζονται και το ελέγχουν συχνά. Υλοποιήθηκαν αρκετές υπενθυμίσεις με άλλα μέσα, κυρίως τηλεφωνικώς για υπενθύμιση και υποστήριξη της έρευνας αλλά εκτιμάται ένα ποσοστό ερωτώμενων είχε ήδη κουραστεί από την πληθώρα ερευνών και ερωτηματολογίων που πραγματοποιούνται από άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης και σκοπό έχουν κυρίως τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας, οπότε και δεν απάντησαν.

Ακόμη, πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο δεν είχαν οι εργαζόμενοι που δεν παρευρίσκονται στην εργασία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα π.χ. άδεια εγκυμοσύνης. Επίσης στη μελέτη αυτή επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν εργαζόμενοι οι οποίοι πλέον επικυρωθεί ο διορισμός τους, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα των αναληθών απαντήσεων και να μην αισθάνονται οι ερωτώμενοι ότι οι απαντήσεις τους μπορεί να διαρρεύσουν και να επηρεάσουν τον επικείμενο μόνιμο διορισμό τους. Επιπλέον ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού διορίστηκε την περίοδο της πανδημίας Covid-19 κατά την οποία περίοδο οι συνθήκες εργασίας και λειτουργίας όλων των οργανισμών, δημόσιας και ιδιωτικής φύσης, ήταν πρωτοφανείς.

Τέλος θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων κατανόησαν πλήρως το περιεχόμενο των ερωτήσεων και ότι οι απαντήσεις ήταν ειλικρινείς, αντιπροσωπευτικές και χωρίς σκοπιμότητα.

Έτσι προτείνεται για μελλοντική έρευνα, και εφόσον ο δημόσιος τομέας εκσυγχρονίζεται, όπως έχει αναρτηθεί σε πολλές ιστοσελίδες των δημόσιων οργανισμών, με άμεση αλλαγή τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και συμπεριφοράς, να επαναληφθούν εκ νέου έρευνες με τους εργαζόμενους υπό δοκιμαστικό διορισμό πριν και μετά την εφαρμογή

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ -
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

της μεταρρύθμισης της αξιολόγησης των εργαζομένων, ώστε να παρατηρηθεί ή όχι αλλαγή στα αποτελέσματα των ερευνών σε σχέση με την παρούσα έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abun, A., Mozammel, M., & Haan, S. (2021). Difficulties in measuring work engagement. *Journal of Organizational Psychology, 45*, 89–102.
- Afroz, R. (2018). Training and Career Development: Its Impact on Employee Engagement in the Banking Sector of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 6*, 161–180.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). The Role of Perceived Organizational Support and Job Resources in Building Employee Engagement: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *Business and Economic Research, 8*, 31–45.
- Alarcon, G. M., Lyons, B. J., & Kurcikova, N. (2010). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology, 144*, 313–326.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Albrecht, L., Green, B. G., & Marty, C. (2021). Validity and reliability of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in different industries. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*, 321–334.
- Albrecht, S. L., Green, K. W., & Marty, A. (2021). Work engagement: A double-edged sword in high-stress work environments. *Personnel Review, 50*, 1666–1692.
- Allies, F. (2001). Work environment and employee engagement: A quantitative study in a telecommunications company. *Work environment and employee engagement: A quantitative study in a telecommunications company*.
- Almlund, M., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & Kautz, T. (2011). Personality psychology and economics. In E. A. Hanushek, S. Machin, & L. Woessmann (Eds.), *Handbook of the economics of education* (Vol. 4, pp. 1–181). North Holland.
- Almotawa, R. M., & Shaari, M. F. (2020). Methods for measuring work engagement: Development, evaluation, and validation. *Journal of Applied Psychology, 76*, 567–580.

- Amin, A. (2005). The role of cultural brokers in post-colonial mediation. *Conflict, Security & Development, 5*, 331–355.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 63*, 308–323.
- Ariani, D. W. (2015). The Influence of Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange, and Coworker Exchange on Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 169*, 49–58.
- Avcı, T. (2017). The Impact of Organizational Support and Team Support on Employee Well-Being: A Multilevel Study. *International Journal of Human Resource Management, 28*, 2649–2671.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal, 29*, 110–126.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology, 144*, 313–326.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*, 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209–223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 54–69.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*, 661–689.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2006). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 20*, 187–200.
- Balkin, D. B., & Dolan, S. L. (1997). Rewards, intrinsic motivation, and creativity in work groups. *Academy of Management Journal, 40*, 1300–1321.
- Baloyi, L. E., & Crafford, A. (2006). The role of probationary periods in the recruitment and selection process. *SA Journal of Human Resource Management, 4*, 20–29.
- Bandansin, J. (2014). The role of positive thinking in innovation at work. *Journal of Creative Behavior, 48*, 277–287.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review, 38*, 132–153.
- Bary, A. (2007). The role of work environment in job satisfaction and turnover intention of salespeople in Taiwan. *International Journal of Business Studies, 15*, 73–91.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Mindgarden*.
- Baumeister, R. F., Leary, M. R., & Scher, S. J. (1995). Self-Regulation and Interpersonal Relationships: Evidence from a Culture of Honor. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 219–229.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan, 47*, 48–52.
- Benjamin, L. (2020). Achieving The Dream Through A Screen: Exploring Employee Engagement And Commitment In Virtual Environments. University of Pennsylvania.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bloom, M., & Milkovich, G. (1996). The relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, *39*, 743–766.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999). Occupational choice in the Greek public sector: The role of personality and job characteristics. *Public Personnel Management*, *28*, 577–592.
- Bowman, J. P., West, J. P., & Beck, A. N. (2015). Public Personnel Management and Public Service Motivation: Building a Science of the Civil Service. *Public Personnel Management*, *44*, 341–355.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, *51*, 222–230.
- Breaugh, J. A., Ritz, A. H., & Alfes, K. (2018). The meaning and measurement of public service motivation. *Public Administration Review*, *78*, 117–127.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. Simon and Schuster.
- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R., & Verbeke, W. (2012). Selection and incentive effects of performance-related pay: Evidence from a television game show. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *84*, 153–167.
- Ceschi, A., Sartori, R., Dickert, S., & Costantini, A. (2017). Employee perceptions of rewards and their association with intrinsic motivation: Cognitive evaluation theory reconsidered. *Frontiers in Psychology*, *8*.
- Cha, S. E. (2007). Relationship between individual characteristics, work engagement and job involvement for Korean workers. *Relationship between individual characteristics, work engagement and job involvement for Korean workers*.
- Chandrasekar, K. (2011). Assessing work environment: A comprehensive questionnaire approach. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 350–364.
- Chatterjee, S., & Yilmaz, K. (1992). Nonlinear regression analysis: theory and applications. CRC Press.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*, 295–336.

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136.
- Christopoulos, G. (2021). The role of organizational identification, job satisfaction, and work engagement in predicting job performance: A three-wave mediation study. *Personnel Review, 50*, 1855–1875.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2nd ed.*). Routledge.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2008). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly, 21*, 59–80.
- Conway, B. (2023). 63 Employee Engagement Survey Questions for Manager. Employee Connect.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 1024–1037.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2010). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Dillman, D. A. (2007). Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method. John Wiley & Sons.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal, 21*, 44–56.
- Drucker, P. F. (1967). The purpose of evaluation: Assessing employee suitability for a position. *Harvard Business Review, 45*, 87–95.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unpacking the link between perceived external prestige and employee turnover. *Journal of Management, 26*, 959–984.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unpacking the links: Personality, emotional labor, and service performance. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 285–306.

- Duffy, J. A. (2020). Assessing work engagement: The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Journal of Applied Behavioral Science*, *56*, 123–145.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500–507.
- Elliot, J. D., & Peaton, J. M. (1994). An investigation into the use of probationary periods within local authorities. *Employee Relations*, *16*, 44–58.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang, W., Jiang, L., & Chou, S. Y. (2010). Exploring the impact of employee satisfaction on increased engagement levels. *Journal of Management Studies*, *47*, 1353–1374.
- Farndale, E. (2015). Work engagement: A review of the literature. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (pp. 183–198). Oxford University Press.
- Feeney, A., & Stritch, J. M. (2019). Public sector family-friendly policies: Understanding the relationship between supervisor support and work-family conflict. *Public Personnel Management*, *48*, 334–354.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1977). Leader-Member Relations and Task Structure as Determinants of Leader Influence. *Journal of Applied Psychology*, *62*, 137–142.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Gallup Press.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 413–438.
- Gallup. (2002). Q12® Meta-Analysis Report. *Q12® Meta-Analysis Report*. Gallup.
- Gan, C., & Gan, Y. (2014). Supervisor-subordinate Guanxi and employee work engagement in Chinese professional service firms: A mediation model of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, *122*, 461–477.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence, and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, *24*, 41–52.

- Globerson, S. (1969). Trial period: Its rationale and consequences. *Personnel Psychology*, 22, 395–404.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. A. (2000). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 38, 478–493.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458–476.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340–381.
- Hain, T., & Francis, H. (2004). Assessing employee engagement: The key to improving productivity. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 8, 59–64.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Ortinau, D., & Bush, R. P. (2014). *Essentials of marketing research*. McGraw-Hill Education.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2016). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide* (pp. 1–28). Wiley-Blackwell.
- Hazelton, M. G. (2014). Exploring the relationship between positive thinking and work engagement in academic employees. *Journal of Psychology in Africa, 24*, 48–51.
- Hewitt Associates, L. L. (2004). Employee engagement basics. *Employee engagement basics*. Hewitt, Associates, LLC.
- Hewitt, A. (2001). Employee engagement: The wonder drug for performance. *Harvard Business Review, 79*, 73–82.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2003). The integral role of line managers in the development of high-performance working. *Journal of Change Management, 3*, 167–183.
- Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-Student Survey in China. *Psychological Reports, 109*, 764–776.
- Huang, J., & Su, J. (2016). The Impact of Training on Job Satisfaction and Employee Intention to Stay: A Study in Taiwan. *International Journal of Human Resource Studies, 6*, 128–142.
- Huang, T. C., Lawler, J. J., & Lei, C. (2003). The effects of job characteristics on employee reactions to I/E ration-based rewards: a study in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 1007–1022.
- Hulkko-Nyman, K., Ellonen, N., & Puumalainen, K. (2012). Perceived environmental dynamism, intrinsic motivation, and work engagement among Finnish SME employees. *European Management Journal, 30*, 356–365.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635–672.
- International, O. R. (1990). Employee Training and Career Development Survey. *Employee Training and Career Development Survey*.
- Islam, G. M., & Shazali, A. B. (2011). Job satisfaction and intention to quit: An empirical analysis of nurses in Penang hospitals. *International Journal of Business and Social Science, 2*, 221–228.

- Itzmann, T. (2015). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, *41*, 1729–1752.
- Jabeen, S., & Rahim, A. (2021). Employee engagement and organizational performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *15*, 873–889.
- Janssen, O., Ybema, J. F., & Yperen, N. W. (2018). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, *61*, 91–107.
- Jiao, H., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 849–865.
- Joarder, M. H., & Sharif, A. M. (2011). Antecedents and outcomes of employee engagement: an empirical study in the hotel industry. *African Journal of Business Management*, *5*, 6252–6259.
- Joshi, A., & Sodhi, N. S. (2011). Factors affecting work engagement: Role of autonomy, competence and relatedness. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, *36*, 51–64.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.
- Kang, S. C., & Sung, J. H. (2017). The influence of positive thinking on job satisfaction and organizational commitment in the foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, *20*, 262–275.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 132–140.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Khan, S., & Husain, T. (2010). Positive affectivity as mediator in the relationship between dimensions of organizational justice and employee engagement. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *25*, 47–60.
- Khan, W., Khan, S., Shahzad, F., & Maqbool, A. (2020). Work engagement: A systematic review of Pakistani research. *Review of Managerial Science*, *14*, 275–297.

- Khola, M. (2011). The probationary period: A review of the literature and its effectiveness in practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 308–315.
- Kohun, F. G. (1992). The Work Environment as a Determinant of Employee Performance. *Academy of Management Journal*, 35, 383–403.
- Kulikowski, K. (2017). Effectiveness and validity of the UWES-9 compared to UWES-17 in academic research. *Journal of Applied Measurement*, 18, 243–259.
- Lausev, J. (2014). Wage differences between the public and private sectors: Evidence from an emerging market economy. *Economic Systems*, 38, 112–126.
- Lee, I. A., Son, C. S., & Kim, D. (2010). The effects of training and development on employee performance: A meta-analysis of the empirical literature. *International Journal of Training and Development*, 14, 111–131.
- Leshabari, M. T., Muhondwa, E. P., Mwangu, M. A., Mbembati, N. A., & Iddi, S. (2008). Health workers' satisfaction with the work environment in a Tanzanian rural hospital. *BMC Health Services Research*, 8, 247.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Liou, K.-T. (1995). Perceived coworker involvement and intrinsic motivation as predictors of work involvement. *Psychological Reports*, 76, 1035–1040.
- Liu, J. (2016). The effects of individual factors on employee engagement: A study on multinational corporations in China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 75–86.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1990). *The Motivation of Working*. McGraw-Hill.
- Lockwood, N. R. (2005). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 49–56.
- Lucifora, C., & Meurs, D. (2006). The public sector pay gap in France, Great Britain and Italy. *Economics of Education Review*, 25, 231–246.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology, 1*, 3–30.
- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effects of compensation design on satisfaction and motivation: An empirical test of two competing theories. *Human Resource Management Journal, 16*, 28–45.
- Maker, A. U. (2018). *Factors Influencing Employee Engagement In The Federal*. University Of Technology Minna, Nigeria Universiti Utara Malaysia.
- Manuel, J. A. (2014). The impact of training and development on employee engagement: A case study of Johannesburg companies. *International Journal of Human Resource Management, 25*, 2529–2552.
- Marchant, T. (2007). Money is not everything: Understanding the determinants of work motivation in the UK retail sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 17*, 399–413.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal, 43*, 738–748.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11–37.
- McPhie, P., & Sapin, R. (2005). The probationary period in the civil service. *Public Personnel Management, 34*, 33–46.
- Miles, A. K. (2001). The relationship between work environment, job satisfaction, and retention of older RNs. *Journal of Nursing Administration, 31*, 101–109.

- Miles, D. E. (2001). The effects of the physical work environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Journal of Environmental Psychology, 21*, 231–246.
- Miles, D. E., Borman, W. C., Spector, P. E., & Fox, S. (2000). Building an integrative model of extra-role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 8*, 47–57.
- Morrison, R. F. (1996). Effects of physical work environment on employee performance. *Personnel Psychology, 49*, 167–184.
- Mozammel, M. D., & Haan, A. B. (2016). The influence of employee engagement on job performance and organisational commitment: Evidence from Bangladesh. *The International Journal of Human Resource Management, 27*, 683–707.
- Munnell, A. H., & Fraenkel, R. (2013). The productivity effects of public sector unions. *Journal of Labor Economics, 31*, 357–390.
- Nauta, M. M. (2010). The development and validation of a model to explain the selection of careers: A social cognitive perspective. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 7–21.
- Ngala, L. L., & Odebero, S. O. (2009). Monetary rewards and employee performance in the Ugandan civil service: An empirical review. *Public Policy and Administration Research, 9*, 48–59.
- Nthebe, T. S., Martins, N., & Koekemoer, E. E. (2016). The influence of extrinsic and intrinsic rewards on employees' job satisfaction and organizational commitment. *SA Journal of Human Resource Management, 14*, 1–11.
- Organization, G. (2008). Q12 Employee Engagement Survey. *Q12 Employee Engagement Survey*.
- Paek, S., Lee, H. S., & Kim, Y. (2015). Antecedents and consequences of work engagement: The case of Korean hotel employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 39*, 232–255.
- Pallant, J. (2013). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (5th ed.). Open University Press.

- Pfeifer, C. (2011). Risk and ambiguity aversion in the relationship between occupational choice and entrepreneurship. *Labour Economics*, 18, 757–766.
- Popli, S., & Rizvi, I. (2016). The role of work environment in employee engagement and its impact on organizational performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20, 189–195.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Exploring the link between work environment and employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 24, 294–310.
- Privott, J. (1999). The nature of the probationary period: Violation of individual rights and organizations' failure to embrace fresh and unbiased ideas from newcomers. *Journal of Organizational Dynamics*, 24, 45–61.
- Prümer, S., & Schnabel, C. (2019). Public sector employees and restricted labour markets: Does institutional density matter? *British Journal of Industrial Relations*, 57, 651–679.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (n.d.).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation and willingness to implement innovative HR practices in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 36, 48–71.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). Pearson Education.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 1–16). Academic Press.
- Roof, R. A. (2015). Employee engagement: A theoretical framework and agenda for future research. *Journal of Business and Psychology*, 30, 589–611.
- Roy, A. D. (1951). Some thoughts on the distribution of earnings. *Oxford Economic Papers*, 3, 135–146.

- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management, 43*, 381–394.
- Sadar, P. S., Srivastava, P., & Singh, A. P. (2011). Impact of employee engagement on productivity. *Indian Journal of Industrial Relations, 46*, 630–642.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 600–619.
- Saks, A. M. (2021). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8*, 73–90.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 116–131.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217–1227.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies, 7*, 1–22.
- Sarkar, A. (2011). Impact of organizational culture on employee engagement: An empirical study. *Business and Economics Journal, –26*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2002). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Testing its factorial structure, reliability, and validity. *European Journal of Psychological Assessment, 18*, 123–141.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- Schweiger, D. M., & Sumners, G. E. (1994). Evaluations and their purposes: Criticism and development. *Journal of Management, 20*, 345–362.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Sendawula, K., Kiggundu, M. N., Namusonge, G. S., & Balunywa, W. (2018). The Influence of Training on Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *European Journal of Business and Management, 10*, 39–50.
- Shaikh, A. (1995). Feedback system in performance evaluation: Identifying common errors. *International Journal of Human Resource Management, 6*, 432–448.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Pay system characteristics and employee outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 100*, 481–493.
- Shin, Y., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*, 703–714.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*, 285–304.
- Sitzmann, T. (2015). *Training in organizations: The science and practice of enhancing performance*. Oxford University Press.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International, 15*, 529–547.

- Soeib, M. H., Othman, R., Silva, D., & J., L. (2013). Social exchange theory and leadership: The role of leader-member exchange in leadership effectiveness. *Journal of Business and Management, 8*, 75–85.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics, 29*, 517–538.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal, 44*, 580–590.
- Supannopaph, P. (1978). Positive thinking and its relationship to achievement motivation. *The Journal of Social Psychology, 105*, 209–210.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Thompson, E. R., Phua, F. T., & Ong, H. L. (2015). The role of positive psychology traits and work engagement as predictors of future long-term unemployed status. *Journal of Applied Social Psychology, 45*, 376–388.
- Towers, W. (2001). The effect of employees' goal achievement on employee engagement: A study on organizational targets. *Journal of Applied Psychology, 86*, 789–796.
- Tsao, C. C. (1990). Quality of coworker relationships: Measurement and effects on work involvement. *Journal of Applied Psychology, 75*, 185–192.
- Tufail, A., Azeem, M. U., Saif, M. I., & Siddiqui, J. (2017). Impact of positive thinking on organizational citizenship behavior: Mediating role of organizational commitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 7*, 107–114.
- Turner, N. (2020). Understanding engagement: The development of a framework for defining employee engagement in the public sector. *Employee Relations, 42*, 617–632.
- Welch, J. (2011). *Winning*. HarperCollins.
- Wellins, R. S., & Concelman, J. J. (2005). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between leader–member exchange and job performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 2888–2913.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200.
- Xiao, Y., & Duan, J. (2014). The effects of employees' initiative, dedication, efficacy and loyalty on organizational effectiveness: The moderating effects of cooperative behavior. *Frontiers of Business Research in China, 8*, 507–527.
- Xie, Y. (2006). Levels of work engagement: An examination of employee dedication to a process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*, 13–28.
- Xu, W., Pan, X., & Yang, Z. (2020). How work engagement matters to effective teaching: The roles of teacher self-efficacy, job satisfaction, and emotion regulation. *Frontiers in Psychology, 11*, 1311.
- Xu, X., Wang, Z., Yu, R., & Chen, G. (2013). Understanding the antecedents of employee engagement: The roles of psychological capital, work engagement, and job involvement. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 41*, 201–210.
- Young, S., Macky, K., & Roberts, A. (2018). Positive thinking as a psychological resource for thriving in adversity. *Frontiers in Psychology, 9*.
- Yu, T. K. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement: Empirical study of hotel employees and managers in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 171–180.
- Zaigham, S. (2007). The role of leadership in creating an environment of autonomy. *Leadership & Organization Development Journal, 28*, 628–646.
- Zeng, J., & Han, J. (2005). Psychological capital: Evidence from China. *Journal of Social Psychology, 145*, 149–151.

- Zhang, Y., & Gan, Y. (2005). An investigation of the relationship between work-family enrichment and employee well-being: The mediating role of work engagement. *Social Indicators Research*, 74, 55–83.
- Ακσεχερλίδου, Α. (2020). Παράγοντες Προσδιορισμού της Εργασιακής Εμπλοκής στη Δημόσια Διοίκηση Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Δημοκρατία, Κ. (1990). Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του. *Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του*.
- Θειοπούλου, Α. (2021). Το προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο». *Φιλελεύθερος*.
- Νικηφόρου, Σ. (2023). Κυβερνητικές Εξετάσεις: 8 στους 10 κόπηκαν. *Brief*.
- Χριστοφίδης, Α., & Pashardes, P. (2002). Public sector employment in Cyprus: Women, minorities and trade unions. *Labour Economics*, 9, 149–166.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ							
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ			ΓΥΝΑΙΚΑ			
ΗΛΙΚΙΑ	20-30		31-40		41-50		51-65
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	*ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΑΡΙΘΜΟ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΙΝΑΚΑ						
ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	Α1 – Α7(ii)					Α8 και άνω	

1	2	3	4	5
ΛΥΚΕΙΟ	ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΩΣ 3ΕΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ / ΚΟΛΕΓΙΟ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

Για την αξιολόγηση που θα κάνετε παρακάτω, χρησιμοποιείται η Κλίμακα 1-5, με κάθε επίπεδο της κλίμακας να αντιστοιχεί για το Α έως και το Ζ, στα εξής

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μετρίως	Πολύ	Πλήρως

Η χρήση του αρσενικού γένους γίνεται αποκλειστικά για απλούστευση της διατύπωσης ανεξαρτήτως του φύλου, καθώς επίσης οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες σε ενεστώτα χρόνο αλλά αφορούν την περίοδο του διορισμού επί δοκιμασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ	1	2	3	4	5
A.1. Γνωρίζω τι αναμένουν από μένα στην εργασία μου και προσπαθώ για το καλύτερο αποτέλεσμα.					
A.2. Παρέχονται τα υλικά και ο εξοπλισμός που χρειάζονται για την εργασία μου.					
A.3. Στην εργασία μου, μου δίδεται η ευκαιρία να κάνω αυτό που είναι καλύτερο σε καθημερινή βάση.					
A.4. Υπάρχει κάποιο άτομο στην εργασία μου που με βοηθά να βελτιωθώ επαγγελματικά.					
A.5. Κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου, έλαβα έπαινο για την απόδοση στην εργασία μου.					
A.6. Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος στην εργασία μου, φαίνεται να νοιάζεται για μένα ως άτομο.					
A.7. Στην δουλειά μου, η γνώμη μου μετράει.					
A.8. Η αποστολή ή ο σκοπός του οργανισμού μου με κάνει να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική					
A.9. Έχω προσωπικά δεσμευτεί να αποδίδω ότι καλύτερο δυνατό στα εργασιακά μου.					
A.10. Έχω ευκαιρίες στην εργασία μου να μάθω νέα πράγματα και να αποκτήσω νέες δεξιότητες.					
B. ΣΧΕΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	1	2	3	4	5
B.1. Έχω καλή σχέση με τους συναδέλφους μου					
B.2. Μου αρέσει να μοιράζομαι τις ώρες εργασίας με τους συναδέλφους μου καθώς και τα όποια διαλλείματα μαζί τους.					
B.3. Οι συναδέλφοί μου και εγώ συνεργαζόμαστε καλά μεταξύ μας.					
B.4. Οι συνεργάτες μου επηρεάζουν θετικά την εργασιακή μου εμπειρία.					
B.5. Όσο περισσότερο αλληλεπιδρώ με τους συναδέλφους μου τόσο περισσότερο απολαμβάνω την εργασία μου.					
B.6. Οι συναδέλφοί μου επηρεάζουν θετικά την διάθεσή μου.					
B.7. Εργαζόμαστε ως ομάδα για να αντιμετωπιστούν τυχόν δυσκολίες στον εργασιακό χώρο.					
B.8. Αισθάνομαι τυχερός που εργάζομαι με τους ανθρώπους που έχω στην εργασία μου.					
B.9. Συναντιόμαστε με τους συναδέλφους και εκτός χώρου εργασίας					
Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1	2	3	4	5
Γ.1. Ο χώρος στον οποίο εργάζομαι (πχ εγκαταστάσεις) με επηρεάζει θετικά ώστε να παραμείνω στην εργασία μου και να μην νιώθω καμία δυσαρέσκεια.					
Γ.2. Η σχέση μου με τον προϊστάμενο μου είναι πολύ καλή.					
Γ.3. Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλή.					
Γ.4. Υπάρχει ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας μου.					
Γ.5. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι με αναγνωρίζουν ως ξεχωριστή οντότητα.					
Γ.6. Στον χώρο εργασίας μας ακολουθούνται αυστηρά οι διαδικασίες για τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων παρέχοντάς μας την αίσθηση της ασφάλειας.					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	1	2	3	4	5
Δ.1. Ο προϊστάμενος, συμπεριφέρεται σε κάθε υφιστάμενο ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις.					
Δ.2. Ο προϊστάμενος, μας μιλά για τη σημασία της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών.					
Δ.3. Ο προϊστάμενος, μας συμπεριφέρεται κατά τρόπο που συνάδει με τα ιδανικά και αξίες που πρεσβεύει.					
Δ.4. Ο προϊστάμενος, προβαίνει σε προσωπικές «θυσίες» και παραβλέπει το προσωπικό συμφέρον προς όφελος του οργανισμού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.					
Δ.5. Ο προϊστάμενος, είναι δεκτικός σε προτάσεις για αλλαγές εάν έχουν σκοπό την βελτίωση.					
Δ.6. Ο προϊστάμενος, παρέχει βοήθεια και κατευθύνσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας των υφισταμένων του.					
Δ.7. Ο προϊστάμενος, εκφράζει την ικανοποίηση του όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.					
Δ.8. Ο προϊστάμενος, μου ενισχύει την επιθυμία μου για να προσπαθήσω περισσότερο και να πετύχω τους στόχους μου.					
Ε. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ	1	2	3	4	5
Ε.1. Οι επιδόσεις μου βελτιώθηκαν λόγω των δεξιοτήτων που απέκτησα.					
Ε.2. Υπάρχουν ευκαιρίες για μένα να εξελιχθώ στην εργασία μου.					
Ε.3. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση που έχω λάβει από τον οργανισμό που εργάζομαι αποτελούν εφόδια για να εξελιχθώ επαγγελματικά στο μέλλον.					
Ε.4. Η εργασία μου, μου δίνει μια αίσθηση προσωπικής επιτυχίας.					
Ε.5. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι αντικειμενικά και εύστοχα.					
Ε.6. Εκτιμώ ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης μου είναι επικαιροποιημένα στις σύγχρονες απαιτήσεις.					
Ε.7. Οι τακτικές εξαμηνιαίες αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι απαραίτητες κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικού περιόδου καθώς αποτελούν επιπλέον κίνητρο για υψηλότερη απόδοση.					
Ζ. ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ					
Ζ.1. Είμαι ευχαριστημένος από τον μισθό μου σε σχέση με τα καθήκοντα που εκτελώ.					
Ζ.2. Είμαι ευχαριστημένος από την αναγνώριση που λαμβάνω από τον Οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
Ζ.3. Είμαι ευχαριστημένος από τα άλλα οφέλη (εκτός μισθών) που απολαμβάνω στον Οργανισμό.					

(Πόλη)

..... / /

(Υπογραφή)

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Εξ' αποστάσεως Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολις - Πάφος.

Σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των στοιχείων και παραγόντων που εδραιώνουν και ενισχύουν την εργασιακή εμπλοκή ενός εργαζομένου κατά τη περίοδο του δοκιμαστικού διορισμού του στο Δημόσιο Τομέα της Κυπριακής Δημοκρατίας και αν οι παράγοντες αυτοί έχουν την ίδια αξία στους χαμηλόμισθους (Α1 έως και Α7+2) και υψηλόμισθους (Α8 και άνω). Το σύνολο των ερωτηθέντων θα αποτελείται από άτομα που επιλέχθηκαν για διορισμό από τις ετήσιες εξετάσεις που διοργανώνει η Υπηρεσία Εξετάσεων για πρόσληψη στο Δημόσιο.

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ένα υψηλό επίπεδο ενθουσιασμού και αφοσίωσης προς τη δουλειά τους. Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν μια πραγματική ανησυχία για την επίτευξη επιτυχίας τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, και αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απόλυτα εμπιστευτική και ανώνυμη, και τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν θα αναλυθούν κατάλληλα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη βοήθεια σας και το χρόνο σας,

Στρωματιάς Διονύσιος